ГОССТРОЙ РОССИИ

ГП "ЦЕНТРИНВЕСТпроект"

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАСШИРЕНИЮ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ) И ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТНЫХ ИНСТИТУТОВ В УСЛОВИЯХ РЫНКА



МОСКВА 1998

gost.e-ecolog.ru

ГОССТРОЙ РОССИИ

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

ГП "ЦЕНТРИНВЕСТпроект"

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАСШИРЕНИЮ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ) И ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТНЫХ ИНСТИТУТОВ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

(МДС 11-13.2000)

МОСКВА 1998

УДК 721.011:334.012.32

Рекомендации по расширению видов продукции (услуг) и организации предпринимательской деятельности проектных институтов в условиях рынка/Минстрой России, ГП "ЦЕНТРИНВЕСТпроект". – М.: ГУП ЦПП, 1998.–32 с.

Рекомендации предусматривают разработку новых конкурентоспособных видов продукции (услуг) для различных участников инвестиционной деятельности, соответствующих изменившимся потребностям с учетом конъюнктуры рынка. Содержат расширенный перечень продукции (услуг) проектной организации.

Разработаны ГП "ЦЕНТРИНВЕСТпроект" по заказу Минстроя России.

Предназначены для проектных, проектно-изыскательских, проектно-конструкторских, научно-исследовательских и проектных организаций вне зависимости от организационно-правовых форм их построения.

ISBN 5-88111-124-9

© Госстрой России,
ГП "ЦЕНТРИНВЕСТпроект",
ГУП ЦПП, 1995

ВВЕДЕНИЕ

Целью основной деятельности проектной организации традиционно является удовлетворение потребностей предприятий и организаций в проектной документации на новое строительство, расширение, реконструкцию и технологическое перевооружение действующих предприятий, зданий и сооружений, а также в другой проектной и научно-технической продукции, обеспечивающей повышение эффективности капитальных вложений и основных фондов на основе новейших достижений архитектуры, науки, техники и передового опыта.

Достижение цели основной деятельности института, как правило, предполагает решение следующих задач:

разработку индивидуальных, привязку типовых и повторно применяемых проектов предприятий, зданий и сооружений, в том числе для объектов жилищно-гражданского, коммунального назначения и др.;

проектирование восстановления и реконструкции объектов производственного назначения и других объектов;

ведение авторского надзора за строительством объектов;

проведение инженерных изысканий;

разработку схем размещения отраслей промышленности;

разработку технико-экономических обоснований и других обосновывающих материалов;

выполнение конструкторских и технологических разработок.

С развитием рыночных отношений в инвестиционном комплексе складывается устойчивая тенденция к уменьшению реального спроса на традиционные проектные работы, и соответственно "портфель заказов" значительного числа проектных организаций остается незаполненным. Таким образом, проектные организации поставлены перед необходимостью выживания в новых, малознакомых условиях хозяйствования.

Стратегия "выживания" проектной организации, как показывает опыт преуспевающих организаций, должна быть ориентирована на получение наиболее полной информации о существующих пот-

ребителях продукции проектного института, его конкурентах, складывающейся конъюнктуре рынка, позволять активно влиять на формирование рынка продукции (услуг), намеченной проектной организацией к выпуску, предусматривать разработку новых конкурентоспособных видов продукции (услуг), удовлетворяющих новые потребности как участников инвестиционного процесса, так и прочих возможных потребителей.

Важное значение в рыночных условиях приобретают возможности, вытекающие из нового представления о понятии "продукция проектной организации". В настоящих Рекомендациях под продукцией проектной организации понимаются любые результаты ее производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности, для получения которых проектная организация затрачивает имеющиеся в ее распоряжении ресурсы, которые имеют ценность для потребителей и могут быть с выгодой реализованы на рынке.

Такое представление позволяет существенно расширить возможности проектной организации в удовлетворении существующих и вновь возникающих потребностей заказчиков в нетрадиционных видах продукции.

Целью настоящих Рекомендаций является оказание научно-методической помощи руководителям проектных организаций в проведении работ, связанных с расширением видов продукции и услуг. В Рекомендациях рассматриваются методы и основные направления расширения видов продукции (услуг), порядок организации работы по расширению видов продукции (услуг) исходя из конкретных условий функционирования проектных организаций с использованием резервов как в рамках традиционной деятельности, так и по разработке новых видов продукции (услуг).

При необходимости получения дополнительной консультационной помощи по вопросам расширения видов продукции (услуг) проектной организации можно обращаться в ГП "ЦЕНТРИНВЕСТпроект" Минстроя России к заведующему отделом организации и управления проектированием Подольскому Марку Семеновичу (тел. 157-33-16).

1. МЕТОДЫ РАСШИРЕНИЯ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ) ПРОЕКТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

1.1. Необходимость расширения видов продукции (услуг) проектной организации не должна ориентировать руководство на поиск только новых, нетрадиционных видов продукции (услуг), изготовление которых может быть налажено в проектном институте. Стратегия расширения видов продукции (услуг) проектной организации, роста ее устойчивости на рынке предполагает проведение последовательного анализа ее деятельности и возможностей.

На первом этапе следует выявить возможности, которыми проектная организация может воспользоваться при существующих масштабах и предмете деятельности — *методы интенсивного расширения видов продукции (услуг).*

На втором этапе необходимо определить возможности кооперации с другими участниками инвестиционной деятельности в отрасли (территории) — *методы интеграционного расширения видов продукции (услуг).*

На третьем этапе следует исследовать возможности проектной организации удовлетворять потребности в продукции (услугах) за пределами отрасли (территории) — *диверсификационные методы расширения видов продукции (услуг).*

1.2. Выбор методов интенсивного расширения видов продукции (услуг) оправдан в случае если проектная организация не в полной мере может использовать возможности, присущие традиционно выпускаемым видам продукции (услуг) и традиционным заказчикам. К методам интенсивного расширения видов продукции (услуг) проектной организации относятся:

1.2.1. Более глубокое проникновение на рынок. Это предполагает не только активную реализацию традиционно выполняемых видов проектных работ и услуг на уже освоенных рынках, но и расширение географических границ рынка. Реализация этого метода обеспечивается такими мероприятиями, как:

повышение активности рекламной деятельности;

снижение цен на выполняемые работы (услуги);

активное участие в выставках, семинарах;

привлечение посреднических фирм для распространения (предложения) своей продукции (услуг).

Меры, принимаемые при использовании этого метода, направлены на расширение круга заказчиков, заинтересованных в деятельности данного проектного института, при существующей производственной программе. В рамках этого направления определяется максимально возможный круг потенциальных заказчиков работ (услуг). Для этого целесообразно создавать информационные банки данных (списки) о потенциальных заказчиках с последующим анализом перспектив установления деловых контактов. В процессе анализа необходимо выяснить следующее:

требуются ли потенциальным заказчикам виды работ и услуг, выполняемые данной проектной организацией;

какие требования предъявляют потенциальные заказчики к данным видам работ и услуг.

1.2.2. Совершенствование качества выполняемых работ и услуг. По этому направлению необходимо предусмотреть предоставление дополнительного комплекса услуг по сопровождению документации в процессе ее использования заказчиком и увеличение состава разрабатываемой документации в зависимости от требований заказчика и т. п.

1.3. Интеграционное расширение видов продукции (услуг) проектной организации оправдано в тех случаях, когда необходимо получить дополнительные выгоды за счет технологического расширения номенклатуры продукции.

К интеграционным методам могут быть отнесены:

1.3.1. Слияние, приобретение во владение или более жесткий контроль проектной организацией своих смежников (НИИ, изыскательские организации и т.п.) — регрессивная интеграция.

1.3.2. Слияние, приобретение во владение или более жесткий контроль конечными пользователями продукции проектной организации (строительно-монтажные организации, заводы — поставщики оборудования и др.) — прогрессивная интеграция.

Примечание. Совместное использование методов, изложенных в пп. 1.3.1 и 1.3.2., позволяет проектной организации предложить заказчику законченную продукцию инвестиционного комплекса, избавив его от дополнительных контрактных взаимоотношений с другими участниками инвестиционного процесса.

1.3.3. Слияние, приобретение во владение или более жесткий контроль предприятий-конкурентов (проектных организаций в рамках одной или нескольких отраслей, ассоциаций, союзов и т.п.) — горизонтальная интеграция.

При этом проектная организация расширяет отраслевую номенклатуру проектной продукции как собственными силами, так и с привлечением сторонних организаций (специалистов).

1.4. Диверсификация оправдана в тех случаях, когда отрасль не предоставляет проектной организации возможностей дальнейшего роста или возможности роста за пределами отрасли значительно привлекательнее. Диверсификация не означает, что проектной организации следует использовать первую возможность. Необходимо провести тщательный анализ и определить направления, по которым возможно в большей мере применить накопленный опыт или которые будут способствовать устранению имеющихся недостатков. Диверсификация может осуществляться по следующим направлениям:

1.4.1. Пополнение номенклатуры продукции (услуг) такими видами, которые с технической и/или маркетинговой точки зрения похожи на выпускаемые проектной организацией. Например, разработка бизнес-планов, обоснований целесообразности инвестиций, программных средств и др.

1.4.2. Пополнение номенклатуры продукции новыми видами, которые не связаны с выпускаемыми, но могут вызвать интерес у отдельных групп традиционных заказчиков (потребителей). Для этого необходимо тщательно изучить деятельность и потребность традиционных потребителей, например, осуществление функций технического надзора за строительством, комплектование строек оборудованием и т.п.

1.4.3. Пополнение номенклатуры продукции изделиями, которые ранее не имели отношения ни к применяемой проектной организацией технологии, ни к ее продукции (услугам) и рынкам сбыта.

1.5. При использовании рассмотренных методов расширения видов продукции и услуг руководство проектной организации должно реально оценить возможность удовлетворить потребность в новых рынках с учетом конкуренции. Последовательность применения методов расширения видов продукции (услуг) целесообразно выдерживать в порядке изложения в настоящих Рекомендациях. На практике могут одновременно использоваться различные группы методов расширения продукции (услуг).

2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАСШИРЕНИЯ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ) ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Необходимость в новых видах продукции (услуг) проектной организации обусловлена изменением традиционных взаимоотношений участников инвестиционной деятельности, а также рыночными отношениями и существованием проектной организации как субъекта производственно-хозяйственных отношений на рынке в целом. Направления расширения видов продукции (услуг) проектной организации могут быть разделены на две группы (см. схему): в рамках основной деятельности (с использованием интенсивных и интеграционных методов) и дополнительных видов деятельности (с использованием методов диверсификации).

При этом, направления расширения продукции (услуг) проектной организации должны охватывать весь инвестиционный процесс и всех его участников.

2.2. Рекомендуемый подход к расширению видов продукции (услуг) основного вида деятельности проектной организации основывается на более активном ее участии в реализации проекта на всех стадиях инвестиционного процесса: на предпроектном, проектном и послепроектном этапах. Примерный состав работ (услуг) на каждом из этапов, в которых может принять участие проектная организация, включает:

2.2.1. Предпроектный этап:

превращение общих пожеланий инвестора (заказчика) в некоторую схему необходимых действий для получения конечного результата (объекта);

рассмотрение имеющихся возможностей инвестора, определение законодательных ограничений и возможностей для территории, на которой будут осуществляться инвестиции;

исследование рынка, включая выявление коммерческих ожиданий инвестора (заказчика);

исследование экономических условий осуществления намерений инвестора (заказчика) (составление предварительной сметы проекта, обоснование схемы финансирования и др.);

изучение строительной площадки (изучение и выбор места размещения объекта, планирование работ на строительной площадке и др.);

другие работы (услуги).

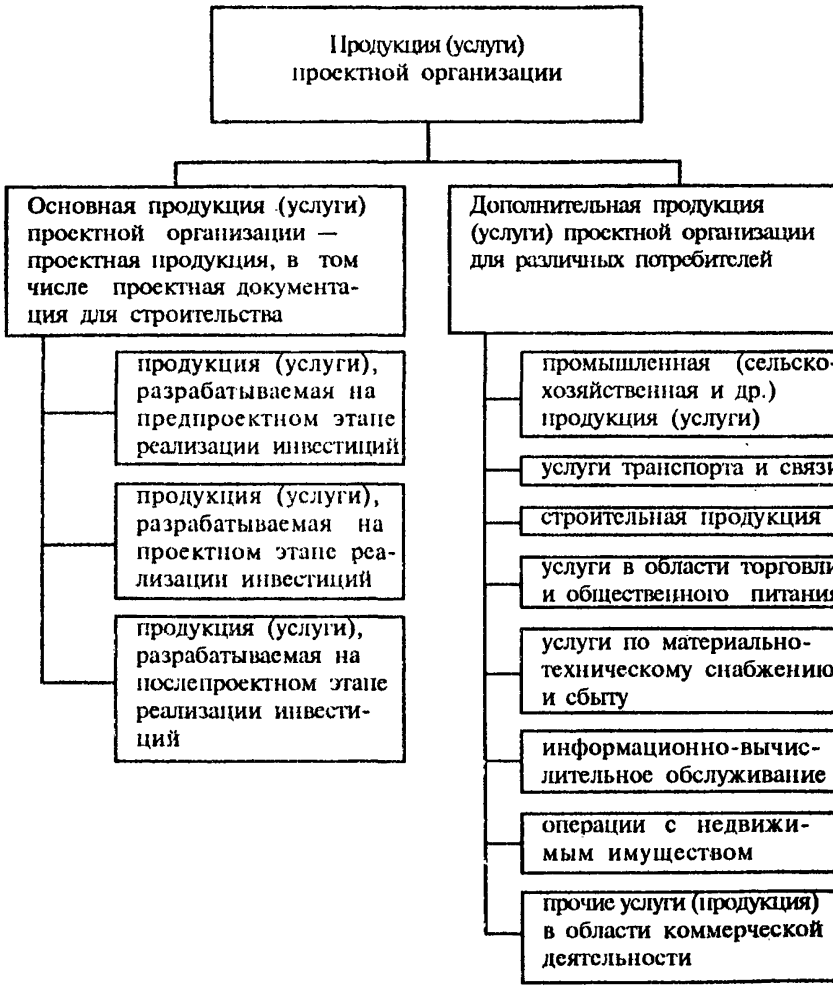

Схема направлений расширения видов продукции (услуг) проектной организации

2.2.2. Проектный этап:

разработка проектной и другой технической документации для строительства (эскизный проект, проект, рабочая документация).

2.2.3. Послепроектный этап:

участие в подрядных торгах или переговорах на получение подряда на строительство;

услуги при выполнении подряда на строительство, в том числе руководство строительством, осуществление авторского и технического надзора за строительством, защита проекта в утверждающих инстанциях и органах экспертизы, контроль за соблюдением сроков и ведение учета затрат на строительство, составление исполнительной документации, услуги по завершению (сдаче в коммерческую эксплуатацию) проекта (объекта);

услуги после завершения строительства, в том числе: планирование обслуживания и эксплуатации объекта, техническая помощь заказчику (эксплуатирующей организации) в достижении запланированных технико-экономических показателей, рассмотрение и оценка стоимости объекта после завершения строительства, анализ стоимости функционирования объекта, контроль (мониторинг) окружающей природной среды после строительства объекта, услуги по найму и подготовке персонала для работы на построенном объекте, создание и поддержание позитивного общественного мнения о построенном объекте и др.

2.3. Участие проектной организации на всех стадиях инвестиционного процесса должно быть ориентировано не только на удовлетворение потребностей традиционных заказчиков, но и других участников инвестиционной деятельности. В соответствии с российским законодательством субъектами инвестиционной деятельности являются инвесторы, заказчики, исполнители работ, пользователи субъектов инвестиционной деятельности, а также поставщики и другие участники инвестиционной деятельности:

2.3.1. Инвесторы (органы, уполномоченные управлять государственным и муниципальным имуществом, граждане, предприятия, предпринимательские объединения и другие юридические лица) — субъекты инвестиционной деятельности, осуществляющие вложение собственных, заемных или привлеченных средств в форме инвестиций и обеспечивающие их целевое использование.

2.3.2. Заказчиками могут выступать инвесторы, а также любые физические и юридические лица, уполномоченные инвестором (инвесторами) осуществить реализацию инвестиционного проекта, не вмешиваясь при этом в предпринимательскую и иную деятельность других участников инвестиционного процесса, если иное не предусмотрено договором (контрактом) между ними. В качестве заказчика на практике выступают: единый заказчик-застройщик по строительству в городах объектов жилищно-гражданского и культурно-бытового назначения и коммунального хозяйства; дирекция строящегося предприятия; отделы капитального строительства предприятий.

2.3.3. К исполнителям работ, которым могут быть оказаны услуги проектной организацией на всех этапах реализации проекта, следует относить:

проектные организации различного профиля;

изыскательские организации;

научно-исследовательские организации, выполняющие по договорам (контрактам) с заказчиками-застройщиками научно-исследовательские работы в целях разработки новых и уточнения существующих строительных и технических решений с учетом специфики местных условий и особенностей работы данного предприятия, здания или сооружения;

подрядные строительно-монтажные организации, которые по договорам (контрактам) с заказчиками-застройщиками выполняют в комплексе или отдельные специализированные работы по строительству предприятий, зданий и сооружений;

поставщики — предприятия, которые изготавливают и/или реализуют необходимые для строительства машиностроительную продукцию и изделия, строительные материалы, а также органы материально-технического снабжения, организующие поставку указанных продукции, изделий и материалов;

транспортные организации, которые осуществляют внешние и внутрипостроечные перевозки материально-технических ресурсов всеми видами транспорта.

2.3.4. *Пользователями объектов инвестиционной деятельности* могут быть инвесторы, а также другие физические и юридические лица, государственные и муниципальные органы, иностранные го-

сударства, международные организации, для которых создается объект инвестиционной деятельности.

2.3.5. В новых условиях хозяйствования для обеспечения успешного осуществления инвестиционного процесса важное значение приобретают также банки, страховые компании (общества), инвестиционные биржи и другие посреднические организации.

2.4. Проведенный анализ потребностей традиционных заказчиков, а также других участников инвестиционной деятельности позволил составить примерный перечень продукции и услуг проектной организации по основному виду деятельности, приведенный в прил. 1. Перечень включает в себя как традиционно выполняемые проектной организацией работы, так и новые виды проектной продукции (услуг), которые прежде не рассматривались как продукция на продажу. Следует отметить, что состав указанных в прил. 1 работ не является исчерпывающим и может быть использован проектными организациями для составления собственных перечней с учетом реальных условий функционирования.

2.5. Состав дополнительных видов продукции (услуг), показанных на схеме, сформирован на основе перечня работ, отражаемых в финансовой отчетности о производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Для облегчения сбыта новых дополнительных видов продукции (услуг) следует в первую очередь ориентироваться на традиционных партнеров — участников инвестиционной деятельности. Примерный перечень дополнительной продукции (услуг) приведен в прил. 2. В перечень включены виды продукции (услуг), которые в начальный период не требуют организации нового производства и существенных капвложений.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО РАСШИРЕНИЮ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ)

3.1. Этапы работ по расширению видов продукции (услуг)

3.1.1. В новых условиях хозяйствования принятие решений о расширении видов продукции (услуг) становится одной из новых обязанностей директора (правления, совета директоров) проектной организации. Для эффективного планирования деятельности

проектной организации в части изготовления новых видов продукции (услуг) и для выхода на новые рынки необходимо:

оценить необходимость расширения видов продукции (услуг);

выбрать методы и направления расширения видов продукции (услуг) на текущий период и перепективу;

провести изучение рынка новых видов продукции (услуг) (оценить потенциальную потребность в новых для проектной организации работах (услугах) у традиционных партнеров и у прочих потребителей);

оценить экономические, технические, кадровые и другие возможности проектной организации по расширению видов продукции (услуг), исходя из конкретных условий работы;

создать в проектной организации необходимые организационно-экономические условия, обеспечивающие расширение видов продукции (услуг), в том числе повышение квалификации (при необходимости переподготовка) работников, создание условий для предпринимательской деятельности в проектной организации, проведение необходимых маркетинговых исследований и рекламных мероприятий, обеспечивающих успех реализации новых видов продукции (услуг).

3.1.2. При формировании программы расширения видов продукции (услуг) директору проектной организации следует иметь в виду ряд существенных особенностей работы в условиях рынка:

уровень спроса на различные виды продукции труднопрогнозируем;

продукция, традиционно приносившая доход, на рынке может стать убыточной;

необходим резерв потенциальных возможностей диверсификации производства, с тем чтобы в разные периоды времени и при различных обстоятельствах предлагать на рынке наиболее выгодные и пользующиеся спросом виды продукции (услуг);

интеллектуальный потенциал проектного института может быть использован не только для принятия проектных решений, но и для создания других видов продукции, главное — это постоянная и устойчивая прибыль проектного института и возможность роста фонда потребления.

3.1.3. Для обеспечения уровня квалификации работников про-

ектной организации, необходимой для работы в условиях расширения видов продукции (услуг), следует иметь полное представление о том, что такое рыночные отношения, каковы основные правила поведения проектного института на рынке, каковы требования к квалификации специалистов в условиях рынка, как рыночные регуляторы ограничивают свободу действий организации в условиях рынка, какова вероятность банкротства для тех проектных организаций, которые попытаются пренебречь законами рынка и т.п. Для повышения квалификации можно рекомендовать привлекать работников других проектных организаций, которые приступили к проведению работ по расширению видов продукции (услуг). Ориентировочные затраты проектной организации на повышение квалификации и переподготовку специалистов должны составлять 0,5 — 1 % годового объема работ.

3.2. Предпринимательская деятельность в проектной организации

3.2.1. В рыночных условиях предпринимательская деятельность является неотъемлемой частью существования проектной организации. Предпринимательская деятельность представляет собой инициативную самостоятельную деятельность, направленную на получение прибыли. Предпринимательская деятельность осуществляется проектной организацией на свой риск и под имущественную ответственность в пределах, определенных в учредительных документах.

Проектная организация, как субъект предпринимательской деятельности, имеет право:

вести предпринимательскую деятельность путем учреждения, приобретения или преобразования предприятия;

привлекать на договорных началах и использовать финансовые средства, объекты интеллектуальной собственности, имущество и отдельные имущественные права граждан и юридических лиц;

самостоятельно формировать производственную программу, выбирать поставщиков ресурсов и потребителей своей продукции.

Проектная организация может осуществлять деятельность на рынке в любой сфере, предусмотренной уставом, если она не запрещена по действующему законодательству.

Умело организованная предпринимательская деятельность в проектной организации позволяет:

устранять конфликты при разногласиях в оценке вклада или загрузки руководителей и специалистов, прежде всего, работников вспомогательных подразделений и аппарата управления, повысить эффективность их работы;

создать возможность для трудоустройства высвобождающихся (по основной деятельности) работников;

повысить заинтересованность и увеличить отдачу работников за счет использования их предпринимательской активности.

3.2.2. Для успешного проведения работ по расширению видов продукции (услуг) в проектной организации необходимо создать условия, способствующие организации предпринимательской деятельности работников. К таким условиям могут быть отнесены:

а) наличие потенциальных субъектов предпринимательской деятельности.

Потенциальными субъектами предпринимательской деятельности в проектной организации могут быть работники, не загруженные полностью либо частично основной деятельностью, а также работники, предлагающие выделение своих обязанностей либо обязанностей других работников в качестве объекта собственной предпринимательской деятельности. Потенциальными субъектами предпринимательской деятельности являются в основном те работники, деятельность которых становится ненужной в новых условиях хозяйствования, потребность в услугах которых резко сокращается и, очевидно, ответственность за экономические результаты деятельности которых лучше снять с руководства проектной организации. В этом случае, если нет уверенности в наличии достаточного опыта и квалификационного уровня в новых видах деятельности, возможны два варианта действий:

организация может укомплектовываться соответствующим штатом специалистов либо заключить договоры с организациями или квалифицированными специалистами требуемого профиля;

попробовать выполнить работы с использованием имеющихся производственных и кадровых ресурсов, что сопряжено с повышенным риском неудачного исхода выполнения работ;

б) наличие потенциальных объектов предпринимательской деятельности — сфер предпринимательской деятельности за рамками основной (традиционной) деятельности проектной организации (см. прил. 2);

в) психологическая подготовленность руководства проектной организации и трудового коллектива, ориентация на взаимодействие с партнерами на рынке;

г) организационное решение вопросов поддержки предпринимательской деятельности работников, включая привлечение экономических, юридических служб проектной организации, создание при необходимости соответствующих подразделений;

д) экономическая программа поддержки предпринимательства в проектной организации: предоставление финансовых ресурсов, кредитование разработок и др.

3.3. Изучение рынка новых видов продукции (услуг)

Процесс изучения рынка новых видов продукции (услуг)[1] может быть разделен на три составляющие:

3.3.1. Изучение конъюнктуры спроса и маркетинговой среды.

Изучение конъюнктуры следует начинать с изучения рыночной микро- и макросреды, которые определяют наличие потребности в продукции проектной организации. Макросреду составляют: демографические факторы (уровень рождаемости, миграции населения и др.), экономические факторы (спады производства, инфляция, безработица и др.), природные факторы (изменение цен на энергоносители, политика государства в области охраны окружающей природной среды и др.), научно-технические факторы (темпы научно-технического прогресса, динамика ассигнований государства на развитие науки, на обеспечение качества продукции и др.), политические факторы, факторы культурных ценностей и традиций.

Изучение и оценка влияния макросреды на состав продукции (услуг) проектной организации — прерогатива директора. По результатам исследований на макроуровне определяется, насколько рентабельна проектная деятельность в сравнении с другими видами деятельности, каковы тенденции развития других видов продукции, какие области проектирования более перспективны и т.п. Целесообразно, чтобы в результате изучения конъюнктуры спроса появился перечень видов продукции, разработка которых наиболее

[1] Более подробно вопросы изучения рынка проектной продукции изложены в Рекомендациях по изучению рынка проектной продукции. — М.: ЦНИИпроект, 1993.

предпочтительна для проектного института. В этом перечне целесообразно отразить и состав проектируемых объектов, разделов (частей) проектной документации (строительные решения, технологические и т.п.), стадии разработки (ТЭО, проект, рабочая документация) и др. Кроме этого, следует оценить возможности оказания дополнительных и прочих услуг.

После определения перспективных сфер деятельности следует оценить возможности проектного института в их удовлетворении, другими словами, провести исследование микросреды. Для этого следует определить технические, технологические, кадровые возможности проектного института, оценить возможности поставщиков ресурсов, субпроектировщиков, посредников по реализации различных видов продукции и услуг, финансово-кредитных, страховых, налоговых служб и учреждений и др.

Например, прежде чем приступить к выполнению работ по заказу и доставке оборудования для проектируемого предприятия, необходимо выяснить:

укомплектован ли институт специалистами-технологами по данному виду оборудования;

имеется ли информация о заводах-изготовителях, их возможностях, номенклатуре, качестве, сроках, стоимости и порядке оформления заказных спецификаций (оборудования);

какие существуют варианты оплаты оборудования, возможности получения кредита для его приобретения;

какие существуют варианты доставки оборудования на площадку строительства, их эффективность;

потребности в складских помещениях, их наличие и возможности использования;

необходимость страхования оборудования, отдельных этапов выполнения работ и др.;

порядок оформления взаимоотношений с генподрядной строительной организацией.

В результате изучения рынка принимается решение о предпочтительных направлениях расширения видов продукции (услуг) проектного института.

3.3.2. Изучение заказчиков (потребителей).

На этом этапе изучаются потенциальные заказчики (потребители) в рамках выбранных сфер расширения видов деятельности: состав, потенциальный объем заказа на новые виды продукции (услуг),

надежность потенциальных заказчиков, особенности взаимодействия с ними, характеристики руководителей предприятий-заказчиков и факторы, влияющие на принятие решения о заказе. В результате оценки потребностей заказчиков определяется потенциальная емкость рынка по каждому виду продукции (услуг).

3.3.3. Изучение конкурентов, предлагающих на рынок аналогичные виды продукции (услуг).

Определяется, кто и как может помешать проектной организации получить возможные заказы на новые виды продукции (услуг): состав конкурентов, их потенциальная мощность (объем выпуска продукции), достоинства и недостатки выпускаемой продукции и ее цена, отношение заказчиков к конкурентам, их сильные и слабые стороны. В результате изучения конкурентов прогнозируется объем заказов проектной организации на данном рынке, определяется ее ниша (сегмент) по каждому виду продукции (услуг).

3.4. Организация рекламной деятельности

3.4.1. Подготавливая производство нового вида продукции или услуг, целесообразно одновременно организовать и провести рекламную кампанию. На рынке это одна из составляющих успешной реализации стратегии по расширению видов продукции и услуг проектной организации.

В рекламе, как собственно и в любом деле, лучше иметь дело с профессионалами. В условиях, когда большинство заказчиков все еще находятся под влиянием стереотипов прошлого, например, в рекламе нуждаются только плохие товары, реклама новых видов продукции и услуг иногда не дает желаемых результатов. Приобретение необходимого опыта рекламы проектной продукции стоит недешево, однако, даже при скромных результатах рекламной кампании не спешите рассматривать средства, потраченные на ее проведение, потраченными напрасно. За рубежом проектные фирмы выделяют на рекламные цели до 7 % объема продаж продукции и услуг.

Как правило, в рекламе новых видов товаров или услуг проектная организация должна обеспечить решение следующих задач:

содействие узнаваемости товара или услуги и укрепление доверия к ним;

стимулирование спроса на конкретный вид продукции или (услуг);

противоборство с конкурентами аналогичной продукции (услуг);

сокращение срока выхода на рынок нового вида продукции (услуг);

популяризация совершенно нового вида продукции или услуг с принципиально новой идеей;

обеспечение роста сбыта продукции (услуг);

укрепление убежденности работников проектной организации в необходимости новых видов продукции (услуг);

информирование о льготных ценах на новые виды продукции (услуг);

представление (презентация) новой продукции (услуг);

повышение репутации проектного института на рынке новых видов продукции (услуг).

3.4.2. Организация рекламной деятельности[1] новых видов продукции (услуг) предполагает выполнение следующих видов работ:

а) принятие решения о целесообразности начала рекламной кампании новой продукции (услуг) и определение ее основных целей. В основу решения о целесообразности должна закладываться оценка потенциального эффекта от нового продукта. При расчете такого эффекта необходимо учитывать размеры потребительского рынка, наличие конкурентов, возможности собственного производства, себестоимость и уровень цен на данный продукт;

б) внесение нового продукта в классификатор рекламируемых продуктов. Выполнение этого этапа необходимо для последующего определения состава потребителей рекламы и выбора средств проведения рекламной кампании. В зависимости от того, к какой классификационной группе относится конкретный вид продукции, принимается решение о сумме средств, выделяемых на рекламу, и об используемых методах рекламы;

в) классификация потребителей рекламы (для выбора методов и определения периодичности рекламных воздействий). В состав

---

[1] Более подробно вопросы организации рекламной деятельности рассматриваются в "Рекомендациях по организации рекламной деятельности в проектном институте". — М., 1993.

потребителей рекламы могут войти не только будущие потребители продукции, но и те, кто оказывает влияние на решение о ее приобретении (заказе). Сами же потребители продукции также безусловно должны войти в состав рекламополучателей. Их классификация осуществляется в процессе изучения рынка, до начала рекламной кампании;

г) выбор способа рекламного воздействия. К основным способам рекламы, которые предпочтительно использовать, относятся реклама в средствах массовой информации (печать, радиореклама, телереклама), наружная реклама, реклама в программных продуктах, прямая почтовая реклама. Выбор способа определяется целым рядом факторов: особенностями рекламируемого продукта, поставленной целью, особенностями потребителей, размером средств на рекламу, требованиями к скорости доведения рекламы до потребителей;

д) определение периодичности распространения рекламы. Периодичность рекламных воздействий в значительной мере определяет активизацию спроса — степень достижения целей рекламной кампании. Для каждого способа рекламного воздействия характерна собственная оптимальная периодичность;

е) разработка текста рекламного сообщения. Содержание рекламного сообщения является определяющим в рекламной кампании. Разработка рекламного сообщения включает выбор и обоснование его идеи, содержания сообщения и определение формы представления;

ж) реализация рекламы. Заключается в распространении рекламного сообщения выбранным способом рекламного воздействия. Включает проведение переговоров и достижение договоренностей с распространителем рекламы об условиях проведения рекламной кампании.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ) ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

1. Для инвестора.

1.1. Разработка предварительных технико-экономических оценок и расчетов инвестиций, исследование возможностей и целесообразности инвестирования, включающие анализ природных ресурсов, спроса на товары и услуги, предлагаемые к выпуску или удовлетворению как результат инвестирования, общего инвестиционного климата, стоимости и производственных факторов.

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

1.3. Оценка, консультирование по приобретению, продаже и аренде земельных участков.

1.4. Консультирование при принятии решений о целесообразности страхования, составе страховых событий, величине страховых платежей в процессе инвестирования средств.

1.5. Оказание помощи в привлечении на конкурсной основе через торги подряда (тендеры) участников инвестиционной деятельности, в том числе разработка рекомендаций по составу тендерного комитета, участие в работе тендерного комитета, разработка тендерной документации, организации и проведения тендера, участие в подготовке договоров (контрактов) на проектирование, строительство, использование объектов инвестиционной деятельности.

1.6. Выполнение комплекса работ по проектированию и строительству объекта "под ключ" с последующей реализацией готового объекта на торгах.

1.7. Разрешение споров при возникновении конфликтных ситуаций между участниками инвестиционной деятельности, в том числе посредническая деятельность при решении спорных вопросов, оказание консультационной помощи при подготовке материалов для обращения в арбитражный суд.

1.8. Оказание посреднических услуг при реализации объектов незавершенного строительства.

1.9. Услуги по выпуску арендных проспектов, связанные с подготовкой специальных материалов для содействия инвестору в сдаче в аренду объекта инвестиционной деятельности.

1.10. Экспертные услуги по оценке надежности участников инвестиционной деятельности, привлекаемых к реализации инвестиционного проекта.

1.11. Подготовка экспертных заключений и оказание помощи при получении лицензий на право заниматься различными видами деятельности.

2. Для заказчиков.

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

2.2. 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.

2.3. Сбор исходных данных для проектирования.

2.4. Участие в выборе и согласовании места размещения объекта строительства, в подготовке задания на проектирование или документа, его заменяющего.

2.5. Разработка проектной документации на стадии "проект".

2.6. Консультирование заказчика по всем вопросам определения договорной цены на строительство.

2.7. Разработка рабочей документации на основе утвержденного проекта.

2.8. Участие в подготовке данных, необходимых заказчику для организации и проведения подрядных торгов, при подготовке и заключении контракта (договора подряда) на строительство объекта, включая разработку тендерной документации, определение состава и функций тендерного комитета, разработку проекта контракта (договора подряда) на строительство объекта.

2.9. Участие по поручению заказчика в рассмотрении мнений и предложений специалистов, привлекаемых заказчиком для проведения экспертизы проекта.

2.10. Участие в составлении и получении заказчиком документации для подготовки строительного производства (документов о

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

2.11. Осуществление авторского надзора за строительством объекта.

2.12. Проведение консультаций и разъяснений по проектной документации по просьбе заказчика или генерального подрядчика.

2.13. Участие по просьбе заказчика в обсуждении спорных вопросов, возникающих между заказчиком и генеральным подрядчиком.

2.14. Участие в приемке объекта в эксплуатацию.

2.15. Контроль качества работ по устранению недоделок.

2.16. Контроль качества работ по устранению дефектов, обнаруженных в период гарантийного срока эксплуатации объекта.

2.17. Корректировка проектной документации в случае изменения в процессе проектирования выданных заказчиком технических условий на проектирование, строительство и эксплуатацию объекта, а также в случае изменения возможностей заказчика финансировать строительство объекта.

2.18. Корректировка проектной документации в случае если после ее передачи заказчику изменились требования нормативных документов по проектированию, строительству и эксплуатации объектов.

2.19. Корректировка проектной документации по просьбе генерального подрядчика в связи с отсутствием в его распоряжении необходимых оборудования, материалов, механизмов, а также квалифицированных работников.

2.20. Консультирование генерального подрядчика по переделке выполненных строительно-монтажных работ, необходимость которой вызвана пожаром или другими подобными причинами.

2.21. Консультирование заказчика и генерального подрядчика, необходимость которого возникает в связи с серьезными дефектами и недостатками в работе генерального подрядчика.

2.22. Участие в качестве эксперта в процедуре арбитража или судебного разбирательства, за исключением случаев, в которых исполнитель является истцом или ответчиком по вопросам, связанным с настоящим контрактом.

2.23. Выполнение обмерных работ по объектам, подлежащим сносу (переносу) на площадке строительства. Наблюдение за осадкой зданий и сооружений.

2.24. Координирование работ по строительству, осуществляемое несколькими подрядчиками или собственными силами заказчика.

2.25. Выполнение функций технического надзора заказчика.

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

2.27. Обмер и ведение учета объемов выполненных строительно-монтажных работ.

2.28. Проектирование интерьеров с подборкой для приобретения заказчиком отделочных материалов, мебели, оборудования и т.п.

2.29. Анализ потребностей рынка в продукции, производимой на запроектированном объекте.

2.30. Расчет рекомендуемого использования производственных мощностей.

2.31. Расчет ожидаемых полных затрат на строительство с учетом инфляции, выплат по кредитам и т.п.

2.32. Расчет реальной прибыли производства в той ее части, которая остается после уплаты налогов и отчислений на социальные нужды.

2.33. Прогноз экономического эффекта от деятельности запроектированного предприятия.

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

2.35. Размещение заказов на оборудование, поставки заказчика 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 организациям, ответственным за его транспортировку, участие в арбитражном рассмотрении.

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

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

2.38. Выполнение комплекса работ по проектированию и строительству объекта "под ключ" с последующей реализацией готового объекта на торгах.

2.39. Оказание помощи заказчику при организации и проведении тендеров (конкурсов) на разработку проектной документации, включая подготовку предложений по составу тендерного комитета,

разработку тендерного задания, участие в рассмотрении и экспертной оценке тендерных предложений.

2.40. 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.

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

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

2.43. Разработка мероприятий по охране окружающей природной среды.

2.44. Оказание технической помощи при выполнении пусконаладочных работ, а также при выходе объекта на проектные показатели.

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

2.46. Разработка нормативно-инструктивной документации по организации проектирования и строительства: технических условий, норм проектирования, прогрессивных технико-экономических показателей зданий и сооружений, нормативов для определения цены проектных, изыскательских и строительно-монтажных работ, эталонов оформления проектной и другой технической документации, перечней паспортов проектов и т.п.

2.47. Оказание помощи 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.

2.48. Выполнение посреднических функций между заказчиком и действующими тендерными комитетами и биржами при размещении заказов на строительство объектов.

2.49. Оказание посреднических услуг при реализации объектов незавершенного строительства.

2.50. Подбор подрядчиков для выполнения строительно-монтажных работ.

2.51. Подбор подрядчиков для выполнения пусконаладочных работ.

2.52. Проведение социологических исследований для определения возможности сооружений объектов, в том числе подготовка материалов, отражающих целесообразность и привлекательность намечаемого строительства объектов. Проведение разъяснительной

и агитационной работы среди населения по месту намечаемого строительства объекта. Подготовка материалов для обсуждения или к референдуму. Анализ результатов обсуждения или референдума.

2.53. Услуги по количественному анализу, включающие детальное определение количества материалов, которые будут использоваться в проекте, чтобы установить основу для определения цены для торгов и переговоров.

2.54. Услуги по прогнозной оценке стоимости строительства.

3. Для проектно-изыскательских организаций.

3.1. Консультирование при принятии решений о целесообразности страхования, составе страховых событий, величине страховых платежей в процессе проектирования и проведения изысканий.

3.2. Консультирование по формированию договорных цен на изыскания и проектирование.

3.3. Разработка инструктивно-нормативной документации по организации проектирования и инженерных изысканий.

3.4. Проведение экспертизы проектной документации.

3.5. Консультирование по специальным вопросам (охрана окружающей среды, технология и др.).

4. Для научно-исследовательских институтов.

4.1. Оказание консультационной помощи при получении ими лицензий на право заниматься определенными видами проектной деятельности.

4.2. Проверка патентоспособности и патентной чистоты технических решений.

4.3. Содействие в защите права интеллектуальной собственности.

4.4. Исследование рынка научно-технической продукции в инвестиционном комплексе, в том числе изучение потребностей заказчиков, реклама продукции и др.

4.5. Консультирование по организации внедрения разработок научно-исследовательского института в проектах и реализации в строительстве.

5. Для строительно-монтажных работ.

5.1. Консультирование при принятии решений о целесообразности страхования, составе страховых событий, величине страховых платежей в процессе выполнения строительно-монтажных работ.

5.2. Разработка инструктивно-нормативной документации по организации строительства.

5.3. Разработка и адаптация программных средств для строительства.

5.4. Экспертиза документов по лицензированию строительной деятельности.

5.5. Разработка проектов организации строительства и проектов производства работ.

5.6. Разработка мероприятий по охране окружающей среды.

5.7. Разработка сметных норм на строительство с учетом имеющихся строительной базы, транспортных схем.

5.8. Регистрация, рассмотрение, оформление рацпредложений в процессе строительства.

5.9. Консультации по специальным видам строительства, включая приглашение, направление и координацию работы консультантов.

5.10. Оказание помощи подрядчику при участии в тендерах на подрядные работы.

5.11. Оказание помощи подрядчику при определении договорных (свободных) цен на строительство объекта.

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

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

6. Для поставщиков (заводов — изготовителей оборудования, посреднических организаций).

6.1. Проведение маркетинговых исследований рынка продукции заводов-изготовителей и посреднических организаций в рамках инвестиционного комплекса.

6.2. Представление поставщиков (реклама) потенциальным заказчикам для использования их услуг при сооружении объекта.

6.3. Консультации по обеспечению соблюдения антимонопольного законодательства.

6.4. Консультирование по перепрофилированию экологически вредных производств и объектов.

6.5. Консультирование по организации взаимодействия со строительными организациями.

7. Для транспортных организаций.

7.1. Консультации по оптимизации транспортных перевозок в процессе реализации проекта в строительстве.

7.2. Представление транспортных организаций (реклама) потенциальным заказчикам для их привлечения на сооружение объекта.

8. Для страховых компаний и банков.

8.1. Проведение технико-экономического анализа уровня развития отрасли, территории, разработка научно-технических прогнозов потребности в инвестициях, маркетинговые исследования объектов капитального строительства.

8.2. Исследование возможностей и целесообразности инвестирования (в том числе выдачи кредитов и страхования инвестиций), включающее анализ природных ресурсов, спроса на товары и услуги, предлагаемые к выпуску, как результат инвестирования, экспортных и импортных возможностей, общего инвестиционного климата, стоимости и производственных факторов.

8.3. Предварительные технико-экономические исследования, позволяющие оценить экономические альтернативы целесообразности и возможности инвестиционной деятельности, в том числе выдачи кредитов.

8.4. Экспертная оценка бизнес-планов различных предприятий и организаций, обосновывающих выдачу банками кредитов.

8.5. Подготовка информации и выполнение специальных расчетов по определению вероятности страхования событий при проектировании и строительстве объектов.

8.6. Оказание услуг по оценке ущерба, нанесенного страхователям и другим участникам инвестиционного процесса при наступлении страховых событий.

8.7. Оценка инвестиционной привлекательности для банков проектов, разработанных другими проектными организациями.

8.8. Проведение на постоянной или разовой основе анализа кредитоспособности (патентоспособности) потенциальных дебиторов банка.

8.9. Оценка стоимости основных фондов, предоставляемых в качестве залога при осуществлении банком ипотечного кредитования.

8.10. Осуществление независимой экспертизы и определение рейтинга ценных бумаг предприятий — заказчиков проектной продукции.

9. Для пользователей (владельцев) объектов инвестиционной деятельности.

9.1. Услуги, связанные с оформлением аренды объекта, включая адаптацию механических, электрических и других строительных систем к потребностям арендатора.

9.2. Услуги по найму, подготовке персонала для работы на постоянном объекте.

9.3. Услуги по подготовке рекламных и разъяснительных представлений об объекте, в том числе для населения.

9.4. Контроль за состоянием строительных конструкций и оборудования в процессе гарантийного и послегарантийного сроков эксплуатации.

9.5. Подготовка предложений о расширении возможностей использования запроектированных объектов в процессе эксплуатации.

9.6. Проведение обследования действующего предприятия с целью поиска резервов улучшения производственных показателей.

9.7. Услуги по продаже (ликвидации) объектов инвестиционной деятельности после завершения их эксплуатации.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОДУКЦИИ (УСЛУГ) ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Консультирование по регистрации товарных знаков.

2. Оценка, консультация по приобретению, продаже, аренде земельных участков.

3. Информационные услуги различным организациям по вопросам проектирования и строительства: разработка аннотированных указателей документов, тематических реферативных сборников, сигнальной информации, систематизированных перечней, каталогов, справочников, обзорно-аналитических материалов, банков фактографических данных, автоматизированных баз данных, библиографических списков (справок), тематических подборок (справок) и т.п.

4. Методическая помощь авторам рацпредложений и изобретений.

5. Составление лицензионных паспортов.

6. Переводы научно-технической литературы и проектной документации.

7. Консультационная помощь по внешнеэкономической деятельности.

8. Сдача в аренду машинного времени.

9. Выполнение расчетов, связанных с проектированием и строительством, для сторонних организаций.

10. Автоматизированная обработка информации.

11. Обучение работе на ЭВМ.

12. Снятие копий, тиражирование документов.

13. Переплетные и оформительские работы.

14. Редактирование текстов.

15. Изготовление макетов.

16. Резка, подборка, фальцовка и комплектование копий чертежей и текстового материала.

17. Брошюровочные работы.

18. Изготовление микрофильмов.

19. Проекционная печать с микрофильмов.

20. Машинописные работы.

21. Изготовление бланков, типовых документов.

22. Изготовление папок, конвертов, коробок.

23. Почтовые услуги.

24. Экспедиционные услуги.

25. Методическая помощь и экспертные заключения по организации оперативного управления.

26. Сдача в аренду помещений, транспорта, оборудования.

27. Оказание услуг по ремонту зданий, сооружений, помещений, оборудования, транспорта, мебели и т.п.

28. Оказание услуг по благоустройству территории.

29. Продажа излишних, списанных материально-технических ресурсов и отходов.

30. Оказание услуг по материально-техническому снабжению.

31. Оказание услуг по хозяйственному обслуживанию.

32. Оказание финансовой помощи (кредитование).

33. Консультирование по экономическим, правовым, юридическим вопросам представителей организаций и граждан.

34. Сервисное обслуживание мероприятий, проводимых с участием иностранных специалистов.

35. Оказание помощи сторонним организациям в проведении рекламных кампаний.

36. Оказание юридической помощи и услуг при создании и регистрации предприятий.

37. Участие собственными финансовыми средствами в работе сторонних организаций с получением части прибыли от реализации продукции и услуг.

38. Создание новых предприятий, на которых возможно использовать интеллектуальный потенциал работников проектной организации (информационные агентства, брокерские конторы, рекламные агентства и т.п.).

39. Оказание услуг по защите коммерческой тайны.

40. Услуги по разработке программных продуктов и/или их поиску и приобретению.

41. Проведение комплекса архивных работ для сторонних организаций.

42. Услуги по созданию кино- и видеофильмов, связанных с подготовкой рекламных и разъяснительных представлений проекта для согласования предполагаемого строительства объектов с местным населением.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

1. Методы расширения видов продукции (услуг) проектных организаций в условиях рынка 5

2. Основные направления расширения видов продукции (услуг) проектной организации 8

3. Организация работы по расширению видов продукции (услуг) 12

3.1. Этапы работ по расширению видов продукции (услуг) 12

3.2. Предпринимательская деятельность в проектной организации 14

3.3. Изучение рынка новых видов продукции (услуг) 16

3.4. Организация рекламной деятельности 18

Приложение 1. Примерный перечень продукции (услуг) проектной организации. Основная деятельность 21

Приложение 2. Примерный перечень продукции (услуг) проектной организации. Дополнительные виды деятельности 30

ГОССТРОЙ РОССИИ

ГП "ЦЕНТРИНВЕСТпроект"

Рекомендация
по расширению видов
продукции (услуг) и организации
предпринимательской деятельности
проектных институтов в условиях рынка

Зав. издательским отделом *Л.Ф. Завидонская*
Редактор *Л.И. Месяцева*
Технический редактор *Т.М. Борисова*
Корректор *М.Е. Шабалина*
Компьютерный набор и верстка *Н.С. Плуталова*

Подписано в печать 26.07.95. Формат 60x84$^{1}/_{16}$.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 1,86.
Тираж 300. Заказ 667

ГУП ЦПП, 127238, Москва, Дмитровское ш., 46, корп. 2, тел. 482-42-94

gost.e-ecolog.ru