

# ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ НЕЛЬЗЯ! ОРГАНИЗАЦИИ В НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ



ЧАСТЬ 1. АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

М.С. Подольский



ismagilov / istockphoto.com

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

- антикризисная политика,
- стратегические решения,
- конкурентное преимущество,
- проектная организация.

**К**ризис и санкционные ограничения ранее позволяли выжить, пусть и с потерями, тем организациям, в которых прагматичное руководство обеспечило более высокий уровень производительности труда и качества продукта при снижении его себестоимости. Ухудшение экономических условий заставило корректировать стратегические планы организаций (если таковые были), но ни в коем случае не отменяло их. Однако прошлые кризисы просто щекотали нервы и вынуждали нас делать что-то лучше, чем вчера. Сегодня же мы оказались в совершенно другой ситуации, которая требует от руководителей новых, быстрых, многоплановых стратегических решений и инструментов.

**DO NOT STOP! ORGANIZATIONS IN UNFAVORABLE BUSINESS CONTEXT. PART 1. ANTI-CRISIS STRATEGIC DECISIONS**

M.S. Podolsky

Keywords: anti-crisis policy, strategic decisions, competitive advantage, project organization.



За все время после окончания Великой Отечественной войны не было такого стечения негативных обстоятельств для организаций, как сегодня. Еще не все это осознали: действует инерция системы, но прогнозы удручают. Перед нами встал длинный ряд острых проблем:

- отмена заказов; уход с рынка иностранных инвесторов;
- проблемы с поставками оборудования, логистикой и оплатами отечественных заказчиков, строительных и монтажных организаций;
- неизвестность относительно возможности использования современных зарубежных программных средств, мощных коммуникационных платформ;
- невозможность приобретения новейшей офисной техники, расходных материалов и даже бумаги привычного качества;
- отъезд из страны компетентных специалистов;
- необходимость значительных затрат на повышение заработной платы, так как жизнь дорожает.

К этому добавляется немотивированная активность чиновников. Нас вынуждают погружаться в новые неапробированные организационные системы независимой оценки квалификации, в то время как действующая система повышения и оценки квалификации вполне эффективна, «обновляют» профессиональные стандарты, хотя уже много десятилетий известно, какие именно проектные решения должны принимать главные специалисты, ведущие и старшие инженеры, а также инженеры всех категорий. Непрерывная суeta вокруг новых федеральных законов, директивных писем и указаний, в которых что-то добавляют, отменяют, уточняют, разъясняют, — все это не способствует решению острых актуальных проблем деятельности организаций, даже если у авторов подобной информации благие цели. Как никогда раньше руководители должны иметь возможность самостоятельно принимать оперативные, адекватные изменяющимся условиям решения.

Принятие нестандартных конструктивных решений, направленных на адаптацию конкретных организаций к новым условиям, — это **шанс получить конкурентные преимущества**, выжить в неблагоприятных условиях хозяйствования и при этом не остановиться в развитии. Не следует надеяться на «спасительные» административные указания сверху. Руководители должны опираться только на свою квалификацию, здравый смысл, энергию и коллектив единомышленников. Не секрет, что в условиях кадрового дефицита работодатель часто не в состоянии

## Принятие нестандартных конструктивных решений — это шанс получить конкурентные преимущества, выжить в неблагоприятных условиях и при этом не остановиться в развитии

реализовать даже необходимые, но не популярные управленческие решения из-за саботажа сотрудников, отстаивающих узкоэгоистические интересы. Сегодня число рабочих мест объективно уменьшается, работники и работодатели поставлены в новые условия: игнорировать выполнение управленческих решений стало невозможно. Дело именно за правильными управленческими решениями, многие из которых, очевидно, следовало принимать раньше. К сожалению, только сегодняшние обстоятельства сделали их безотлагательными.

Вопросы финансирования, ценообразования, страхования, рекламирования, налогообложения и им подобные, безусловно, следует отнести к антикризисным точкам приложения сил. Сосредоточимся на тех, которые относятся к совершенствованию организации и управления проектированием, но актуальны и действуют в организациях любой отрасли.

**1. Понимать вектор общего развития. Направлять «резкие движения» на малозатратные аспекты. Планировать на короткий период (3—5 месяцев).**

Сегодня нельзя решать проблемы, отдача от которых ожидается через два-три года. Например, автоматизировать систему управления, радикально изменять организационную структуру, переходить на новый вид производства, открывать филиалы в других регионах и т. п. Первый руководитель и его заместитель по экономике должны оперативно решать возникающие финансовые проблемы. Остальным руководителям, в том числе подразделений, следует так же оперативно ставить конкретные задачи, определять жесткие сроки выполнения и обеспечить неукоснительный контроль за их соблюдением.

**2. Важно не останавливаться: начинать движение после остановки значительно труднее.**

Безусловно, сегодня ресурсы для маневра, улучшения работы ограничены. Да, следует сокращать состав нововведений, отодвигать ранее

намеченные сроки, снижать планку результатов запланированных мероприятий. Но останавливаться нельзя! Особенно не следует отказываться от реализации решений, связанных с качеством документации по основному продукту компании. Для проектных организаций (ПО) — это проектная документация (снижение числа ошибок, оценка рисков, формирование базы эффективных индивидуальных проектных решений для повторного применения, сокращение избыточной информации в проектной документации и т. д.). Без так называемого ручного управления в форс-мажорных обстоятельствах никаким руководителям обойтись не удалось. Вследствие этого дополнительная нагрузка на весь управленческий персонал организации будет неизбежна.

### 3. Отказаться от всего лишнего. Не бояться неизбежных потерь.

В течение 3—5 месяцев следует **сократить «скрытое производство»**<sup>1</sup> (процессы, результаты которых не имеют потребителей или дублируются, а также связанные с исправлением ошибок, простой из-за недостатков планирования и т. п.), уменьшить число диспетчерских совещаний и производственных «посиделок», а также число подписей в резолюциях. Приходится вновь обращаться к проблеме трудовой дисциплины: сократить количество опозданий, перекуров, болтовни в коридорах и курилках, добиться улучшения организации рабочих мест и личного планирования работников. Одновременно следует отказаться от лишнего автотранспорта, мебели, избыточных производственных площадей, дорогостоящих увеселительных мероприятий и непрофильных активов.

В этот же период нужно свести к минимуму число ситуаций, когда работники занимаются не своим делом (работа не соответствует занимаемой должности, специальности или уровню требуемой квалификации, поэтому заведомо потребует переделки или просто будет невыполнима и т. п.).

Сегодня нужно избавляться от неуправляемых специалистов, даже если у руководства организации нет претензий к их профессиональному уровню. Важна командная работа, а не бесконечные пререкания по поводу и без повода.

### 4. Максимальная открытость руководства по отношению к персоналу.

Крайне важно обеспечить адекватное понимание всеми сотрудниками текущей ситуации и планов руководства по преодолению кризиса. В противном случае работники теряют уверенность в своем будущем, оказываются вовлеченными в обсуждение слухов и разнообразных интерпретаций происходящего, что отражается на

Вчерашний опыт мешает принимать адекватные решения сегодня. Нужно его «похоронить», потому что он формировался в принципиально других условиях

работе. Честная информация, осведомленность сотрудников о делах организации и осознание своей роли в них способствуют росту доверия к руководству и, следовательно, большей поддержке антикризисных мер. Если организация продолжает деятельность в своей нише на рынке, предлагает заказчикам прежние продукты и услуги, которые являются результатом стабильных бизнес-процессов, то существующие компетентность и вовлеченность сотрудников остаются реальным, доступным для компании ресурсом наращивания эффективности без существенных дополнительных затрат.

### 5. Преодоление недостатков внешней системы нужно включить в систему деятельности.

В ходе совместного обсуждения проблем в профессиональном сообществе, в том числе на семинарах для руководства и главных инженеров проектов, этот постулат вызывает острую дискуссию. Однако жизнь заставляет его следовать. Приведем пример. Известно, что обеспечение ПО исходными данными и техническими условиями — обязанность заказчиков проектной документации. Однако, как правило, заказчики это делают плохо, что отрицательно влияет на качество и сроки выпуска проектной документации. Мы разделяем позицию тех организаций, которые перестали тратить силы на уговоры заказчиков, напоминания, угрозы. Такие организации взяли на себя сбор, проверку и комплектацию указанных документов, т. е. **включили эту работу в свою систему управления**. В любой организации подобные вынужденные меры — ради ускорения и качественного продукта взять на себя часть обязанностей заказчика — способствуют реальному решению проблем.

### 5. Отказаться от вчерашних установок, привычных подходов к постановке задач и их решению.

Вчерашний опыт мешает принимать адекватные решения сегодня. Многие руководители стараются его улучшать, а нужно его «похоронить», и не потому что он плохой, а потому что формировался в **принципиально других условиях**.



В «прошлой жизни» реализация управленческих решений могла растягиваться на годы. Мы позволяли себе не думать о себестоимости, качество декларировалось, но дальше этого дело не шло, коллективная безответственность заменяла персональную, надежность, пунктуальность, исполнительская дисциплина, репутация часто были на уровне лозунгов. Мы гнались за Еврокодами<sup>2</sup> и BIM-технологиями<sup>3</sup>, оставляя в тылу неосвоенными элементарные компетенции в области организации и управления.

## ПОСТСКРИПТУМ

В «прошлой жизни» мы комфортно занимались автоматизацией процессов управления проектированием, совершенствованием взаимодействия с саморегулируемыми организациями (СРО) [1], подготовкой к независимой оценке квалификации, обменом опытом с зарубежными

коллегами, сертификацией систем менеджмента качества, повышением квалификации по 500-часовым учебным программам, модернизацией оргтехники, улучшением морально-психологического климата, реализацией специальных проектов адаптации молодых специалистов, формированием безупречной репутации руководства и ведущих специалистов и т. д. и т. п. Сегодня мы должны в кратчайшие сроки (3—5 месяцев) решить другие конкретные задачи [2] — просто чтобы выжить. Эффективные антикризисные методы и инструменты, которые необходимо применять для решения этих задач, будут подробно рассмотрены во второй части статьи.



### СНОСКИ

1. По нашим оценкам, величина «скрытого производства» в проектных организациях доходит до 70—80% от всех трудозатрат организации.
2. Еврокоды (Еврокодексы, Европейские кодексы) — комплект европейских стандартов hEN для расчета несущих конструкций строительных сооружений и защиты конструкций от воздействия огня. Фактически это региональные типовые стандарты Европейского союза, но в каждой стране — свое национальное приложение к Еврокодексу, адаптированное к местным условиям.
3. BIM (Building Information Modeling) — технология информационного моделирования зданий и сооружений, построена по принципу взаимозависимости всех элементов проекта, которые автоматически обновляются при внесении каких-либо изменений. BIM отражает и даже может экстраполировать всю «жизнь» объекта, сильно увеличивает экономию и скорость проектирования.



### ИСТОЧНИКИ

1. Подольский М.С., Литвинов А.В. Саморегулируемые организации проектировщиков в условиях кризиса // Методы менеджмента качества. 2020. № 7. С. 50—54.
2. Руководство по организационным и экономическим методам борьбы с конкурентами на рынке проектной продукции // Справочник проектировщика. Вып. 30. М.: ЦНИО-проект, 2016. 26 с.



### REFERENCES

1. Podolsky M.S., Litvinov A.V. Self-Regulating Organizations of Designers in a Crisis. *Methods of Quality Management*. 2020; (7): 50—54. (In Russ.).
2. Guidance on Organizational and Economic Methods of Dealing with Competitors at the Market of Project Products. *Projector's Handbook Issue 30*. Moscow: TSNIO-proekt, 2016. 26 p. (In Russ.).



### ABSTRACT

Previously, crisis, including sanctions restrictions, made it possible to survive, albeit with losses, to those organizations in which pragmatic leadership went along the path of ensuring a higher level of labor productivity and product quality (in project organizations, this is project documentation) while reducing its cost. Deteriorating economic conditions forced adjustments to strategic software plans (if any), but in no way canceled them. However, past crises simply «tickled our nerves» and forced us to do something better than yesterday. But today we found ourselves in a completely different situation.



### АВТОР



#### Марк Семенович Подольский

канд. экон. наук, научный руководитель Международной школы главных инженеров (главных архитекторов) проектов при Национальной палате инженеров, аудитор систем качества АС «Русский Регистр», член Комитета по инжинирингу и малому предпринимательству НОПРИЗ

#### Mark S. Podolsky

Candidate of Economic Sciences, Scientific Head of the International School of Chief Engineers (Chief Architects) of Projects at the National Chamber of Engineers, Quality Systems Auditor at the Russian Register CA, Member of the Engineering and Small Business Committee of NOPRIZ



# ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ НЕЛЬЗЯ! ОРГАНИЗАЦИИ В НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

## ЧАСТЬ 2. ТАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ И ИНСТРУМЕНТЫ

М.С. Подольский



Rudzhhan Nagiev / iStockphoto.com

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

- антикризисные инструменты,
- управление,
- организационная структура,
- ГОСТ Р ИСО 9001—2015,
- проектная документация.

**К**ризис и санкционные ограничения ранее позволяли выжить, пусть и с потерями, тем организациям, в которых прагматичное руководство обеспечило более высокий уровень производительности труда и качества продукта при снижении его себестоимости. Ухудшение экономических условий заставило корректировать стратегические планы организаций (если таковые были), но ни в коем случае не отменяло их. Однако прошлые кризисы просто щекотали нервы и вынуждали нас делать что-то лучше, чем вчера. Сегодня же мы оказались в совершенно другой ситуации, которая требует от руководителей новых, быстрых, многоплановых стратегических решений и инструментов.

**DO NOT STOP! ORGANIZATIONS IN UNFAVORABLE BUSINESS CONDITIONS. PART 2. TACTICAL TASKS AND TOOLS**

M.S. Podolsky

Keywords: anti-crisis tools, management, organizational structure, GOST R ISO 9001—2015, project documentation.



В первой части статьи были подробно рассмотрены стратегические антикризисные решения, которые служат эффективным ответом на те беспрецедентные вызовы, с которыми сегодня столкнулись российские организации. Эти решения мы должны реализовать в кратчайшие сроки (3—5 месяцев) — просто чтобы выжить. Какие же тактические управленческие задачи для этого необходимо решить?

### 1. Совершенствование организационной структуры управления.

Самый большой резерв снижения себестоимости заложен в совершенствовании организационной структуры [1, 2]. В первую очередь необходимо оптимизировать число руководителей и специалистов, уточнив их персональный состав, затем выстроить административную и функциональную подчиненности, определить обязанности, полномочия и персональную ответственность. На первый план выходят требования к компетентности, порядку назначения на должности. Акцент должен быть сделан на распределении обязанностей и установлении ответственности сотрудников. Решение этих вопросов позволит перейти от *коллективной безответственности* к *персональной ответственности* и, как следствие, к существенному сокращению численности персонала без ущерба для качества работы.

Обязанности работника должны определяться непосредственным руководителем и доводиться до сведения подчиненного вместе с планируемым результатом их выполнения. Система и процедура контроля исполнения также должны быть понятны сотруднику. Полезно, чтобы он записал со слов руководителя полученную информацию, а тот, проверив записи, утвердил их. Это и будет, по существу, должностной инструкцией работника. Обязанности следует формулировать четко и конкретно. Из их формулировок с очевидностью должен следовать результат выполнения инструкции — измеряемый и контролируемый.

Не следует обязывать подчиненного что-то обеспечивать, организовывать, осуществлять, соблюдать, рассматривать, изучать, улучшать, возглавлять, содействовать и т. п. Неконкретные формулировки размывают смысл, и неясная работа не даст весомого результата, который к тому же невозможно проконтролировать.

Сегодня рекомендуется всем организациям в должностных инструкциях иметь два основных раздела: «Общая часть» (наименование должности, порядок назначения на должность, основные требования, что должен знать и уметь, образование, стаж, административная и функ-

## Следует разработать документированную процедуру выявления и реализации возможных дополнительных требований заказчиков, а еще лучше — описать эту деятельность как процесс

циональная подчиненность) и «Обязанности работника».

### 2. Управление поставщиками и аутсорсерами.

Например, изготовитель проектной документации в настоящее время проводит полный входной контроль материалов субпроектировщиков, затраты на который относятся на себестоимость генерального проектировщика. Сегодня снижение объема входного контроля становится принципиально важным. Чем глубже тип и объем управления субпроектировщиком, тем меньше величина входного контроля у генерального проектировщика.

Существенно уменьшить величину входного контроля (на 50—60%) позволяет проведение генеральным проектировщиком аудитов «второй стороны» у субпроектировщиков. Кроме прочего, такой аудит предоставляет следующие возможности:

- выработать рекомендации по улучшению деятельности субпроектировщика в тех аспектах, которые представляют интерес для генерального проектировщика;
- за счет этих рекомендаций повысить результативность работы субпроектировщика;
- сопоставить возможности конкурирующих на рынке субпроектировщиков для определения типа и объема управления своими.

### 3. Выявление и удовлетворение дополнительных требований заказчиков.

Иметь надежных заказчиков чрезвычайно важно. Чтобы повысить их удовлетворенность, руководитель должен нацелить на эту работу всех сотрудников и подразделений. Это важнейшее требование ISO 9001:2015, выполнение которого направлено на выживание организаций. В частности, в области проектирования ключевыми задачами следует считать:

- обеспечение заказчика проектной документацией лучшего качества, чем он ожидает (принцип customer delight, сформулированный У.Э. Демингом);

- сокращение сроков разработки проектной документации;
- уменьшение ее цены по инициативе исполнителя.

Для этого следует разработать документированную процедуру выявления и реализации возможных дополнительных требований заказчиков, а еще лучше — описать эту деятельность как процесс, выделить ресурсы, необходимые для выполнения этих предполагаемых требований, включить в график производства позицию «планирование предполагаемых требований заказчика».

Последние несколько лет в профессиональном сообществе под разными углами зрения критиковалась система менеджмента качества на основе ISO 9001:2015. Многим организациям она действительно ничего не дала, но именно потому, что их СМК были **сертифицированы только формально**, документы часто просто покупались, копировались. Однако практика работы успешных организаций свидетельствует, что система менеджмента качества может приносить реальную пользу. Требования стандарта — это сконцентрированный опыт лучших предприятий разных стран. Сегодня необходимо обратиться к тем требованиям ISO 9001, которые в первую очередь направлены на выживание. Это, естественно, временно снимает необходимость сертифицировать систему менеджмента качества.

#### 4. Совершенствование исполнительской дисциплины.

Уровень исполнительской дисциплины в проектных организациях (ПО) в настоящее время, по разным оценкам, не превышает 17—20%. Рассмотрим конкретное содержание новых подходов к управлению исполнительской дисциплиной [3]. Для удобства введем расширенное понятие «поручение», которое будет объединять планы, графики, протоколы, резолюции, докладные и служебные записки, должностные инструкции и другие подобные документы, в которых по существу фиксируются плановые

Важно не то, что сказал руководитель, а то, что понял исполнитель. Именно руководитель должен обеспечить адекватное понимание поручения исполнителем

ориентиры. Ниже сформулированы некоторые правила, **необходимые для выполнения** таких поручений.

- Каждый должен заниматься своим делом. Для выполнения поручения исполнитель должен иметь профессиональную подготовку, необходимый уровень квалификации, соответствующую обязанность, прописанную в должностной инструкции, а также однозначное понимание границ персональной ответственности за невыполнение поручения.
- Важно не то, что сказал руководитель, а то, что понял исполнитель. Именно руководитель должен обеспечить адекватное понимание поручения исполнителем. Только убедившись, что поручение понято правильно и исполнитель согласен его выполнить, руководитель может ожидать его качественного исполнения.
- Число поручений должно соответствовать ресурсам для контроля их исполнения. Обращаем внимание, что в данном правиле речь не идет о наличии необходимых ресурсов для исполнения поручения (это очевидно). Критически важно наличие необходимых ресурсов для контроля исполнения поручений.
- Формулировка поручения должна быть точна и конкретна. Исполнитель получает задание, содержащее точные сроки и конкретный ожидаемый результат, измеряемый и поддающийся контролю. При этом смысл поручения не должен допускать двойного толкования.

#### 5. Сокращение численности персонала.

Это один из самых сложных антикризисных инструментов. С одной стороны, все должно быть сделано с пользой для организации, с другой — с минимальным напряжением психологического климата в коллективе и, конечно, в рамках действующего трудового законодательства.

Сокращать численность персонала рекомендуется в определенной последовательности, при этом общие правила состоят в том, что вначале сокращают неэффективные структурные единицы, не имеющие прямого отношения к основному рабочему процессу (в ПО это проектирование), затем — структурные единицы, которые удлиняют цепочку принятия решений, и наконец — неэффективных сотрудников.

#### 6. Снижение числа ошибок.

У.Э. Деминг и Дж.М. Джуран справедливо утверждали, что подавляющее большинство ошибок в работе носят общий характер и объясняются дефектами системы организации и управления.



В частности, ошибки в проектной (рабочей) документации следует рассматривать как результат несовершенства системы деятельности ПО. Диалектический характер существования ошибок в системе требует от менеджмента максимального использования своих плюсов и, по возможности, минимизации минусов. При этом следует учитывать, что функционирующая в изменяющихся условиях сложная система деятельности компании, как и любая «живая» система, с неизбежностью будет порождать новые ошибки.

Простое уменьшение ошибок достигается устранением причин их возникновения [4, 5]. А вот анализ этих причин, выявление первопричин и извлечение уроков — это постоянно действующие инструменты для совершенствования работы компании, в том числе для повышения удовлетворенности заказчиков.

#### 7. Управление рисками.

В условиях конкуренции, как уже говорилось, выигрывает та организация, которая способна непрерывно повышать удовлетворенность заказчиков, т. е. всякий раз выполнять заказ лучше, чем заказчик ожидает. В нормативных же документах всегда устанавливается *нижняя граница* требований на момент их создания (хуже делать нельзя), и этим руководствуются все конкуренты. Нормативные документы закрепляют достигнутый научно-технический уровень в строительстве, но пока они разрабатываются, обсуждаются, согласовываются и утверждаются, поезд уходит далеко вперед, и нормативный документ устаревает в момент его утверждения. Поэтому в кризисное время ПО вынуждена делать заказ лучше, чем требует нормативный документ, а это связано с рисками как со стороны регулятора, так и со стороны заказчика. Оценка рисков стала важнейшим инструментом при принятии эффективных организационных и управленческих решений [6].

#### 8. Повторное применение разработанных ранее эффективных индивидуальных решений.

Речь идет как об управленческих, так и о собственно проектных решениях.

Во втором случае к ним могут относиться: планировочные элементы или модули отдельных зданий и сооружений (школ, детсадов); аналоги для оформления; узлы и детали по всем разделам проектов; отдельные конструктивные решения (например, фундаменты, закладные детали, узлы конструкций, арматурные изделия, выполненные на отдельных форматах); чертежи элементов инженерных сетей (например, тепловые камеры, компенсационные камеры и ниши, водопроводные насосные подкачивающие станции) и т. п. [7, 8].

## Диалектический характер существования ошибок в системе деятельности требует от менеджмента максимального использования своих плюсов и, по возможности, минимизации «минусов»

#### 9. Сокращение избыточной информации, в том числе в проектной документации.

Дж. Харрингтон и Ф. Воул указывают: «Большинство организаций обладают огромным избытком знаний, на управление которыми приходится расходовать лишнее время и средства... Компания вынуждена выделить наиболее важные для себя категории знаний и сосредоточиться на управлении именно ими» [9, с. 79].

В области проектирования лишней является любая информация, не требуемая действующими нормами и правилами, а также ненужная заказчику (инвестору), строительному подрядчику, самим проектировщикам [10].

## РЕЗЮМЕ

На первый взгляд, предлагаемые меры вполне стандартны, достаточно просты, проверены, универсальны и полезны в любое время для любой организации. Но главная трудность связана с необходимостью проводить эти меры в сжатые сроки, не останавливая работу организации. Даже сегодня многие руководители компаний, собственники закрывают глаза на подлинное положение вещей, оставаясь в известных им прошлых рамках. Они отказываются признать, что надо действовать быстро, слаженно, по четкому антикризисному плану, с уверенностью, что кризис — особая форма состояния рынка. От наших общих усилий зависит возможность выйти из этого состояния с минимальными потерями и новым опытом.







ИСТОЧНИКИ

1. Должностные инструкции работников проектной организации. Рекомендации // Справочник проектировщика. Вып. 17. М.: ЦНИО-проект, 2016. 55 с.
2. Формирование организационных структур проектных организаций малой численности (50—120 человек). Рекомендации // Справочник проектировщика. Вып. 25. М.: ЦНИО-проект, 2016. 47 с.
3. Рекомендации по повышению уровня исполнительской дисциплины в проектной организации. Работа с корреспонденцией, организационно-распорядительными документами и оперативными задачами/поручениями // Справочник проектировщика. Вып. 50. М.: ЦНИО-проект, 2020. 35 с.
4. Снижение затрат на выпуск проектной документации путем уменьшения количества ошибок. Инструменты выявления, исправления, учета и предотвращения ошибок // Справочник проектировщика. Вып. 58. М.: ЦНИО-проект, 2021. 39 с.
5. **Подольский М.С.** Ошибки в проектной документации: управление против исправления // Методы менеджмента качества. 2021. № 4. С. 22—26.
6. Роль главного инженера проекта в управлении рисками при проектировании объектов строительства. Рекомендации // Справочник проектировщика. Вып. 40. М.: ЦНИО-проект, 2021. 30 с.
7. Формирование базы для повторного применения ранее разработанных эффективных индивидуальных проектных решений. Рекомендации // Справочник проектировщика. Вып. 14. М.: ЦНИО-проект, 2016. 14 с.
8. Работа архива проектной организации в современных условиях. Рекомендации // Справочник проектировщика. Вып. 18. М.: ЦНИО-проект, 2016. 34 с.
9. **Харрингтон Дж., Воул Ф.** Совершенство управления знаниями. М.: Стандарты и качество, 2008. 272 с.
10. Сокращение избыточной информации в проектной документации. Рекомендации // Справочник проектировщика. Вып. 37. М.: ЦНИО-проект, 2021. 22 с.



REFERENCES

1. Job Descriptions for Employees of the Project Organization. Recommendations. *Projecter's Handbook. Issue 17.* Moscow: TSNIO-proekt, 2016. 55 p. (In Russ.).
2. Formation the Organizational Structures of Project Organizations of Small Size (50—120 Employees). Recommendations. *Projecter's Handbook. Issue 25.* Moscow: TSNIO-proekt, 2016. 47 p. (In Russ.).
3. Recommendations for Executive Discipline Improvement at the Project Organization. The Work with Correspondence, Organizational and Administrative Documents and Operational Tasks/Assignments. *Projecter's Handbook. Issue 50.* Moscow: TSNIO-proekt, 2020. 35 p. (In Russ.).
4. Reducing the Cost for Project Documentation Release by Decrease the Number of Errors. Tools for Errors Identifying, Correcting, Accounting and Preventing. *Projecter's Handbook. Issue 58.* Moscow: TSNIO-proekt, 2021. 39 p. (In Russ.).
5. **Podolsky M.S.** Errors in Project Documentation: Management Versus Correction. *Methods of Quality Management.* 2021; (4): 22—26. (In Russ.).
6. The Chief Project Engineer Role in Risk Management in the Construction Objects Design. Recommendations. *Projecter's Handbook. Issue 40.* Moscow: TSNIO-proekt, 2021. 30 p. (In Russ.).
7. Formation the Base for the Reuse of Previously Developed Effective Individual Project Solutions. Recommendations. *Projecter's Handbook. Issue 14.* Moscow: TSNIO-proekt, 2016. 14 p. (In Russ.).
8. Archive Operation of the Project Organization in Modern Conditions. Recommendations. *Projecter's Handbook. Issue 18.* Moscow: TSNIO-proekt, 2016. 34 p. (In Russ.).
9. **Harrington J., Voehl F.** Knowledge Management Excellence. Moscow: Standarty i kachestvo, 2008. 272 p. (In Russ.).
10. Reducing the Redundant Information in Project Documentation. Recommendations. *Projecter's Handbook. Issue 37.* Moscow: TSNIO-proekt, 2021. 22 p. (In Russ.).



ABSTRACT

Previously, crisis, including sanctions restrictions, made it possible to survive, albeit with losses, to those organizations in which pragmatic leadership went along the path of ensuring a higher level of labor productivity and product quality (in project organizations, this is project documentation) while reducing its cost. Deteriorating economic conditions forced adjustments to strategic software plans (if any), but in no way canceled them. However, past crises simply «tickled our nerves» and forced us to do something better than yesterday. But today we found ourselves in a completely different situation.



АВТОР



**Марк Семенович Подольский**

канд. экон. наук, научный руководитель Международной школы главных инженеров (главных архитекторов) проектов при Национальной палате инженеров, аудитор систем качества АС «Русский Регистр», член Комитета по инжинирингу и малому предпринимательству НОПРИЗ

**Mark S. Podolsky**

Candidate of Economic Sciences, Scientific Head of the International School of Chief Engineers (Chief Architects) of Projects at the National Chamber of Engineers, Quality Systems Auditor at the Russian Register CA, Member of the Engineering and Small Business Committee of NOPRIZ



**ВАЖНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО СКИДКАМ**

Скидки предоставляются нашим подписчикам, оформляющим прямую подписку на издания, а также подписчикам, документально подтвердившим оформление подписки через подписные агентства:

- на 2 издания действует скидка 5%
- на 3 издания и более — 10%
- если вы являетесь нашим подписчиком в течение трех лет подряд или более — 15%

Подписчикам государственных образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования мы предоставляем скидку 15%. Обращаем внимание на то, что скидки не суммируются.

**ВНИМАНИЕ!**

В редакции имеется архив журналов за 2004—2021 гг.