

# ГЛАВНЫЙ ИНЖЕНЕР ПРОЕКТА — СПЕЦИАЛИСТ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ?

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

ТОЧКА ЗРЕНИЯ

### ~ КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

главный инженер проекта (ГИП),  
главный архитектор проекта (ГАП),  
проектная организация (ПО).

### ~ ВЫ УЗНАЕТЕ:

какие меры предпринимаются для изменения  
статуса ГИП как специалиста по организации  
работ по подготовке проектной документации;

каковы границы деятельности, обязанности,  
подчиненность, ответственность ГИП;

какие требования предъявляются к уровню компе-  
тентности и самостоятельности ГИП.

### ~ АВТОРЫ



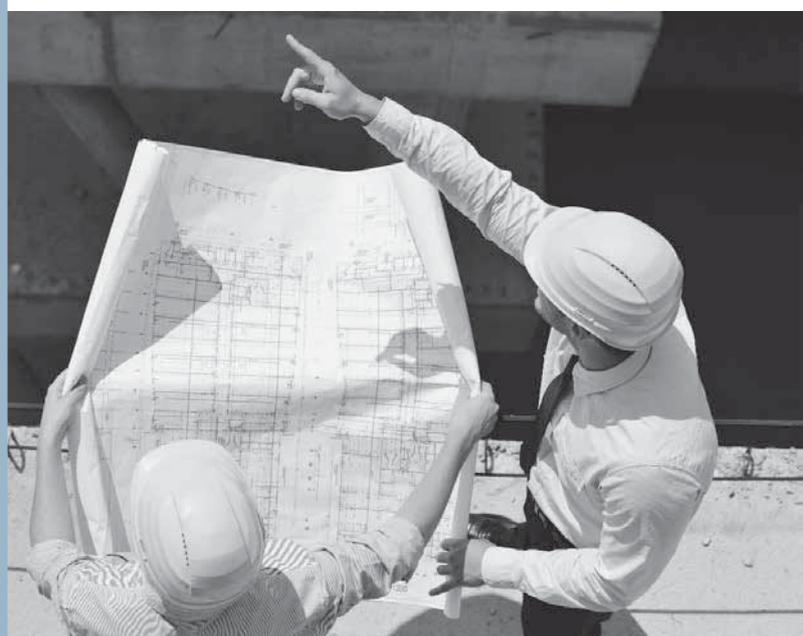
**Марк Семенович  
Подольский**

научный руководитель  
Международной школы главных ин-  
женеров проектов при Национальной  
палате инженеров РФ (Москва)



**Анатолий Владимирович  
Литвинов**

заместитель председателя  
Подкомитета по организации дея-  
тельности главных инженеров про-  
ектов Комитета по технологическому  
проектированию объектов производ-  
ственного назначения и транспорт-  
ной инфраструктуры Национального  
объединения проектировщиков  
и изыскателей (Москва)



**Я**вляется ли главный инженер проекта специалистом по организации проектирования? Да, безусловно. Этой точкой зрения авторы настоящей статьи руководствовались еще при составлении СНиП 1.06.04–85 «Положение о главном инженере (главном архитекторе) проекта»<sup>1</sup>, затем развивали в Справочнике проектировщика («Методические рекомендации по организации работы управляющего проектом (ГИП, ГАП)», разработанного под эгидой Межгосударственного клуба директоров проектных организаций в 1999 г. и переизданного в 2016 г. [1], а также в квалификационном стандарте СРО для главного инженера проекта (ГИП) [2].

На прагматическом уровне значимость ключевой фигуры процесса подготовки проектной документации в профессиональном сообществе никогда не подвергалась сомнению. Однако всегда была очевидна также правовая неурегулированность содержания деятельности ГИП, ее границ, уровней подчиненности и степеней ответственности. На практике в разных проектных организациях (ПО) проблема статуса ГИП решается кустарно, «по обстоятельствам», в меру понимания руководства и чаще всего — не на пользу делу. Законодатели отреагировали на реальную потребность в совершенствовании градостроительной нормативной базы для повышения качества проектной документации (часть 5 ст. 48 Градостроительного кодекса РФ)<sup>2</sup>. В частности, предложен ряд мер, направленных, по оценке авторов, на существенное изменение статуса ГИП (ГАП) как специалиста по организации работ по подготовке проектной документации и, как следствие, — повышение его «ценности» («рыночной стоимости»).

Этому способствует принципиально новое положение закона: сведения о ГИП должны быть включены в Национальный реестр специалистов<sup>3</sup>. Практики, судя по всему, еще не вполне осознали, что без наличия в штате генеральной проектной организации (ГПО) в качестве постоянных работников мини-

мум двух таких специалистов невозможно ее членство в саморегулируемой организации — СРО.

Безусловно, статус ГИП повышает также важнейшее требование нового закона: взаимоотношения ГИП с ГПО-работодателем как равноправных субъектов на рынке труда регулируются соответствующим трудовым договором. Это значит, что для ГИП должны быть четко определены:

- границы деятельности;
- обязанности;
- подчиненность;
- ответственность;
- требования к уровню компетентности;
- требования к уровню самостоятельности.

Очевидным условием качественного выполнения требований закона, по мнению авторов, является систематическое повышение квалификации ГИП.

Остановимся на отдельных аспектах обозначенной проблемы.

## ГРАНИЦЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГИП

В процессе организации работ по подготовке проектной документации и их исполнения принимают участие первый руководитель ГПО (генеральный директор, директор), главный инженер (технический директор), технический отдел, ГИП и специалисты производственных подразделений, в том числе отдела выпуска проектов и технического архива.

**Первый руководитель** формулирует стратегию развития ПО, определяет ее контекст, заинтересованные стороны, их потребности и ожидания, обеспечивает ресурсами процесс проектирования (ГОСТ Р ИСО 9001–2015).

**Главный инженер (технический директор)** формирует техническую политику ГПО, т. е. систему мер, направленных на достижение стратегических целей и обеспечение ее конкурентоспособности.

**Технический отдел** определяет внутренние требования к так называемому *плановому уровню качества* проектной документации: эталоны по составу и содержанию проектно-сметной документации (ПСД), регламенты подписей, требования к документации, регламентирующей процесс эксплуатации построенного объекта, перечни исходных данных для проектирования, перечни нормативных документов (технические регламенты, ГОСТ, СНиП, СН и т. п., используемые при проектировании и т. п.).

<sup>1</sup> Авторами СНиП 1.06.04–85 являются авторы настоящей статьи.

<sup>2</sup> ГрК РФ в редакции Федерального закона от 03.07.2016 № 372-ФЗ.

<sup>3</sup> «Национальный реестр специалистов в области инженерных изысканий и архитектурно-строительного проектирования» (часть 5 ст. 55.18 ГрК РФ).

Работники **производственных подразделений** принимают и проверяют проектные решения по разделам проектной документации по конкретному объекту капитального строительства, а также обеспечивают тиражирование ПСД и ее надлежащее хранение.

**Главный инженер проекта** обязуется выполнять трудовую функцию, связанную с организацией работ по подготовке проектной документации. ГИП, подобно ИНЖЕНЕРУ, конструирует модель выполнения работ по проекту на основе общих моделей (шаблонов, стандартов процессов и систем), принятых в ПО, настраивая их под конкретные требования заказчика и цели проекта. Другими словами, сначала происходит «проектирование деятельности» по проекту, а затем закрепление сконструированных «элементов деятельности» за участниками и исполнителями работ по подготовке проектной документации, т. е. определяется организационная структура проекта и состав его команды. После этого осуществляется операционное управление проектом.

Важно подчеркнуть, что ГИП действует в условиях, заданных конкретной проектной организацией, и не может сделать больше того, что может сама ПО. Поэтому в трудовом договоре стороны должны согласовать требования ГИП к ПО (работодателю) и требования ПО (работодателя) к ГИП.

ГИП ориентируется на требования ПО, связанные со снижением себестоимости проектных работ по конкретному объекту.

Все решения при проектировании объекта капитального строительства ГИП принимает по критериям технической оптимальности и экономической эффективности.

## ОБЯЗАННОСТИ ГИП

В рамках вышеуказанных границ формируются конкретные группы обязанностей ГИП, «привязанные» к соответствующим этапам проектирования:

- **предпроектный этап:**

*группа 1:* создание проектной организацией спроса на свои услуги, поиск, привлечение и предварительный отбор заказчиков и субподрядчиков, включая легализацию ГИП в качестве должностного лица ПО, ответственного за работу с целевыми клиентами (заказчиками) на преддоговорном этапе; *группа 2:* преддоговорная работа ПО с заказчиками и субподрядчиками: подго-

товка коммерческих предложений, участие в тендерах (конкурсах, аукционах);

*группа 3:* проведение коммерческих переговоров по условиям сделок и заключение с заказчиками договоров подряда на подготовку проектной документации;

*группа 4:* запуск проекта, а также легализация деятельности ГИП в качестве должностного лица ПО — руководителя, ответственного за реализацию ПО проекта в соответствии с заключенным договором подряда;

- **проектный этап:**

*группа 5:* планирование работ и ресурсов (обязанности ГИП как руководителя бизнес-проекта);

*группа 6:* получение, сбор и/или подготовка исходных данных для проектирования и оценка степени готовности внутренних (производственных подразделений ПО) и внешних исполнителей (субпроектировщиков) к началу работ над проектом;

*группа 7:* разработка и документирование проектных решений внутренними исполнителями и субподрядчиками, их согласование со смежниками и заинтересованными сторонами, анализ, проверка (нормоконтроль), верификация и валидация, подписание и утверждение ГИП, а также обеспечение архивного хранения оригиналов проектной и/или рабочей документации;

*группа 8:* выпуск готовой проектной документации — оформление, тиражирование, комплектация;

- **послепроектный этап:**

*группа 9:* подготовка сопроводительной документации, отправка и сдача готовой проектной продукции заказчику, организация проведения внешней государственной (негосударственной) экспертизы проектной документации, ее корректировка — при необходимости;

*группа 10:* сдача-приемка готовой проектной продукции, оплата заказчиком услуг ГПО, закрытие договора, а также анализ результатов выполненного проекта.

Приведем примеры конкретных формулировок должностных обязанностей ГИП (полный перечень обязанностей содержится в квалификационном стандарте для ГИП [2]):

1) инициирует и осуществляет коммуникации с целевыми заказчиками работ по подготовке проектной документации, субподрядчиками и ключевыми заинтересованными

сторонами в целях установления и поддержания долгосрочных деловых отношений;

2) проводит анализ поступивших в ПО профильных запросов, обращений, извещений о закупках работ и услуг и готовит заключения о необходимости инициирования деловых переговоров с конкретными целевыми заказчиками и ключевыми заинтересованными сторонами;

3) проводит анализ субпроектировщиков — кандидатов для включения (исключения) в корпоративный реестр одобренных субпроектировщиков и готовит заключение о соответствии (несоответствии) конкретных организаций требованиям ПО с предложениями о необходимых действиях;

4) участвует в подготовке приказа о назначении ГИП ответственным должностным лицом ПО за организацию работ на предпроектном этапе;

5) подготавливает коммерческие предложения ПО целевым заинтересованным заказчикам;

6) представляет заинтересованным должностным лицам заказчиков необходимые дополнительные разъяснения и информацию по коммерческим предложениям;

7) подготавливает и утверждает задание на разработку проектной документации объектов;

8) определяет критерии отбора участников работ по подготовке проектной документации и отбору исполнителей таких работ, а также координирует их деятельность;

9) представляет, согласовывает и принимает результаты работ по подготовке проектной документации;

10) утверждает проектную документацию.

ГИП административно должен подчиняться тому руководителю, который утверждает рабочие графики проектирования. Иное должно быть оговорено в соответствующем трудовом договоре.

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ГИП

В Рекомендациях [2] под ответственностью понимается устанавливаемая необходимость отвечать за свои действия (бездействие) в рамках зафиксированных ранее обязанностей, прав и полномочий.

По идее, ответственность должна наступить, если выявлен негативный результат работы, которую специалист выполнил лично, о чем есть соответствующая подпись с датой.

Существует точка зрения, что подпись ГИП на проектной документации возлагает на него ответственность за выявленные впоследствии ошибки. При этом очевидно, что ГИП физически не может досконально проверить все проектные решения, выполнение требований всех стандартов и технических регламентов. Поэтому персональную ответственность ГИП несет, если **подготовленная проектная документация не соответствует заданию на проектирование** (несоблюдение сроков проектирования, финансовые просчеты и т. д.).

Новый закон предусматривает наступление юридической ответственности ГИП и его исключение из национального реестра специалистов в трех основных случаях:

- если по вине ГИП осуществлялись выплаты из компенсационных СРО проектировщиков и вина ГИП была установлена судом (в том числе на основании обращения СРО);
- в случае привлечения ГИП к административной ответственности два раза и более за аналогичные правонарушения, допущенные при подготовке проектной документации в отношении одного объекта капитального строительства (в том числе на основании обращения СРО);
- если индивидуальный предприниматель или юридическое лицо, работником которого является ГИП, по вине ГИП включены в реестр недобросовестных поставщиков и вина ГИП установлена судом.

## УРОВНИ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ГИП ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ТРУДОВОЙ ФУНКЦИИ

«Самостоятельность» ГИП — его важнейшая квалификационная характеристика, и закон обязывает СРО установить в квалификационных стандартах для ГИП «уровни самостоятельности при выполнении трудовой функции» (часть 5 ст. 55.5 ГрК РФ). Однако определения того, что следует понимать под словами «самостоятельность» и «уровень», в законе не содержится.

В обиходе под «самостоятельностью» обычно понимается способность человека действовать без посторонней помощи для достижения каких-либо целей. Здравый смысл и жизненный опыт свидетельствуют, что самостоятельному человеку, как правило, посторонняя помощь не требуется — он полагается на свои знания, умения, способности, опыт, желания и проч. Соответственно,

несамостоятельный человек всегда поступает, опираясь на помощь со стороны, либо вообще не действует. Между этими крайними позициями могут быть оценочные ситуации, позволяющие говорить о некотором уровне или степени самостоятельности. Полагаем, что в самом общем виде самостоятельность ГИП — это его умение действовать без посторонней помощи для получения требуемых результатов. В коммерческих организациях (к которым относятся и ПО) такая квалификационная характеристика работника, как «самостоятельность», приобретает особую окраску. ПО ожидает от своих работников (и ГИП) «правильного» производственного поведения, нацеленного на достижение требуемых результатов при выполнении соответствующей трудовой функции, определенной в их трудовых договорах с ПО. При этом умение действовать самостоятельно в пределах установленных полномочий и ответственности выступает одной из ключевых характеристик специалиста или руководителя ПО.

Авторы предлагают использовать следующие три вида самостоятельности ГИП:

- А. Разрешает (согласовывает) или запрещает внутренним или внешним исполнителям проекта какие-то действия, связанные с организацией выполнения работ по подготовке проектной документации;
- В. Принимает решения по возникающим проблемам только после их обязательного согласования с соответствующими должностными лицами ПО и/или заказчиками и иными ключевыми заинтересованными сторонами и контролирует их реализацию;

- С. Принимает управленческие решения в одностороннем порядке и реализует их в рамках имеющихся полномочий, ставит в известность соответствующих исполнителей проекта, заказчика и ключевые заинтересованные стороны.

Каждый вид самостоятельности может иметь несколько уровней проявления. Их число зависит от инструментов, которые есть в распоряжении ГПО для адекватной оценки указанных уровней, а также от ресурсов, выделяемых в ПО для контроля и оценки уровня самостоятельности конкретных ГИП.

## УРОВНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ГИП

Под компетенциями принято понимать взаимосвязанные знания, умения, навыки, способности и прочие характеристики личности работников, необходимые для достижения требуемых результатов. Работник вправе претендовать на должность ГИП и занимать ее при условии, что он обладает должным набором компетенций с определенной степенью выраженности и периодически подтверждает уровень компетентности, необходимый и достаточный для результативной работы в должности ГИП. Состав компетенций соотносится с конкретными обязанностями ГИП, а вот число уровней проявления компетентности (так же, как и уровней самостоятельности) зависит от инструментов, которые имеет в своем распоряжении ПО для их адекватной оценки.

В квалификационном стандарте для ГИП [2] приведены конкретные обязанности

Фрагмент квалификационного стандарта для ГИП

|                                   |     | 12. Должностная обязанность ГИП   |  |
|-----------------------------------|-----|---|--|
| Уровень самостоятельности         | ВЗ  | <b>Организует и проводит коммерческие переговоры в отношении договоров подряда на подготовку проектной документации, заключаемых проектной организацией с заказчиком в качестве генерального проектировщика или с генеральным проектировщиком в качестве исполнителя — субпроектировщика</b>  |  |
|                                   | III | 21. <b>Знать</b> методики ведения деловых (коммерческих) переговоров, а также корпоративные требования к их подготовке, проведению и оформлению результатов, <b>уметь</b> документировать результаты переговоров  |  |
| Уровень проявления компетентности | III | 22. <b>Знать и уметь</b> применять корпоративные правила и порядок заключения договоров подряда на выполнение работ по подготовке проектной документации, заключаемых, в том числе, с использованием конкурентных способов определения субпроектировщиков, <b>уметь</b> документировать результаты работ по заключению договоров подряда  |  |
|                                   | IV  | 23. <b>Уметь</b> применять в работе внутренний регламент ПО, устанавливающий возможные варианты выполнения верификации проектной документации, подготовленной субпроектировщиком, и способ ее приемки, а также определять требования к субпроектировщику в части предполагаемых мероприятий, если верификацию продукции выполняет субпроектировщик, <b>уметь</b> документировать результаты анализа приемки и верификации проектной документации, подготовленной субпроектировщиком |  |

ГИП (более 40 позиций), необходимые компетенции (более 70 позиций) и их уровни, а также требуемые уровни самостоятельности по каждой обязанности (таблица).

Важнейшим условием повышения качества проектов и выполнения требований Федерального закона от 03.07.2016 № 372 является систематическое повышение квалификации ГИП, ориентированное в первую очередь на совершенствование организации и управления выполнением работ по подготовке проектной документации, а также на экономическую эффективность проектной деятельности, строительства и эксплуатации объекта капитального строительства.

Место и значимость ГИП в проектной иерархии трудно переоценить. Традиции и опыт, устойчивое развитие, углубление

в профессию, адекватная реакция на вызовы времени — необходимые условия их успешной работы. [ММК]

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Справочник проектировщика. Организация работы управляющего проектом (ГИП, ГАП). — М.: Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». — 2013/2016. — 57 с.
2. Справочник проектировщика. Рекомендации по разработке квалификационного стандарта саморегулируемой организации в области архитектурно-строительного проектирования, определяющего характеристики квалификации главных инженеров проектов, главных архитекторов проектов // Рекомендации. Вып. 46. — М.: Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». — 2016. — 31 с. Приложение. Рекомендуемый проект СТО СРО «Квалификационный стандарт СРО для ГИП» — М.: Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». — 2016. — 33 с.

## «КЛАССИЧЕСКОЕ», ИЛИ «ТРАДИЦИОННОЕ» ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

За всю историю проектного управления было создано множество различных методов управления проектами практически под любые нужды. Главное — понять, что самое важное для вашего проекта — дедлайны, ресурсы, соблюдение процесса или сразу несколько факторов, — а затем выбрать метод управления, ориентированный на достижение этого показателя.

Наиболее очевидный способ сделать свой проект более управляемым — это разбить процесс его исполнения на последовательные этапы. Именно на такой линейной структуре базируется традиционное проектное управление. В этом смысле оно напоминает компьютерную игру — нельзя перейти на следующий уровень, не завершив предыдущий. Данный подход ориентирован на проекты, в которых есть строгие ограничения по последовательности выполнения задач. Например, при строительстве дома нельзя возводить стены без фундамента.

Обычно выделяют пять этапов классического проектного управления, но можно включать и дополнительные этапы, если того требует проект.

**Этап 1. Инициация.** Руководитель проекта и команда определяют требования к проекту. На данном этапе часто проводятся совещания и «мозго-

вые штурмы», на которых определяется, что же должен представлять собой продукт проекта.

**Этап 2. Планирование.** На данном этапе команда решает, как она будет достигать поставленной цели. Уточняются и детализуются цели и результаты проекта, а также состав работ по нему. На основании данной информации команда формирует календарный план и бюджет, оценивает риски и выявляет заинтересованные стороны.

**Этап 3. Разработка.** Данная стадия реализуется не для всех проектов, — как правило, она является частью фазы планирования. В фазе разработки, характерной для технологических проектов, определяются конфигурация будущего проекта и/или продукта и технические способы его достижения.

**Этап 4. Реализация и тестирование.** На этом этапе ведется основная работа по проекту. Следуя разработанным планам, создают содержание проекта, определенное ранее, проводят контроль по выбранным метрикам. Во второй части данного этапа происходит тестирование продукта, он проверяется на соответствие требованиям заказчика и заинтересованных сторон. В итоге выявляются и исправляются недостатки продукта.

**Этап 5. Мониторинг и завершение проекта.** Данная фаза может состоять из простой передачи заказчику результатов проекта или же из длительного процесса взаимодействия с клиентами по улучшению проекта, повышению их удовлетворенности и поддержке результатов проекта. Последнее относится к проектам в области клиентского сервиса и программного обеспечения.

То, что описано выше, — база, на которой строятся различные методы управления проектами. У разных проектов различные фазы реализации — некоторым достаточно и трех фаз, другим нужно гораздо больше. Однако суть одна: проект разбит на этапы, которые исполняются в строго определенной последовательности.

Оплот классического подхода сейчас — строительные и инженерные проекты, в которых содержание проекта остается практически неизменным в течение всего проекта. Но если в вашем проекте ресурсы и время не являются ключевыми ограничениями, а содержание проекта подвержено изменениям, — возможно, вам стоит присмотреться к другим системам управления проектами.

По материалам сайта: <https://zapier.com/learn/ultimate-guide-to-project-management/project-management-systems/>