



СОВРЕМЕННАЯ МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Сложившаяся практика покупки методических документов по цене бумаги, складирования их в библиотеке или проектно-кабинете, где они годами пылятся на полках, поскольку между приобретением методического документа и его использованием для улучшения работы организации — «дистанция огромного размера», дискредитировала саму идею этих документов.

В течение нескольких последних лет «ЦНИО-проект» пропагандирует принципиально новый подход к разработке внутренних нормативных документов проектных организаций, позволяющий исключить формализм и принести реальную пользу при совершенствовании их деятельности: утвержденный документ нельзя не выполнить. Наши методические рекомендации позволяют разрабатывать именно такие документы, потому что в их основе — обеспечение персональной ответственности руководителей (специалистов) при выполнении должностных обязанностей.

Ежедневно работая в разных проектных организациях, в том числе над совершенствованием их систем менеджмента качества по ГОСТ ISO 9001:2015, глубоко вникая в их систему управления производством, консультанты «ЦНИО-проекта» видят хорошее и плохое, удачное и сомнительное, что прижилось и что отторгнуто, у них есть возможность обсуждать эти вопросы с непосредственными исполнителями и руководителями проектных организаций. И вся эта информация аккумулируется в новых методических документах «ЦНИО-проекта». Используем мы также старые разработки, которые «живут», актуализируются. Если время наших рекомендаций ушло, то они аннулируются за ненужностью. Особенности наших отношений с проектными организациями позволяют в рабочем порядке отслеживать использование методических документов проектировщиками.

Рекомендации, разработанные «ЦНИО-проектом», охватывают практически всю деятельность проектных организаций. В течение последних пяти лет мы успешно реализуем схему, суть которой состоит в следующем: «ЦНИО-проект» не просто передает методический документ, а осуществляет его сопровождение при внедрении в конкретной организации. Продолжительность разработки и внедрения соответствующего внутреннего организационного документа сокращается до 2-5 недель.

Сформировался четкий алгоритм действий «ЦНИО-проекта» и проектной организации (заказчика), отраженный в таблице.

Таблица

Действия «ЦНИО-проекта»	Действия заказчика
Отправка заказчику перечня методических документов без аннотации или с аннотацией (по просьбе заказчика)	Принимает решение, какие из документов (не более 2-3) являются для него в настоящее время наиболее важными, и отправляет заказ
Подготовка проекта договора	Подписание договора
Передача заказчику по электронной почте методических документов. Назначение ответственного консультанта в организацию заказчика для сопровождения документа в процессе его внедрения	Назначение ответственного исполнителя за разработку и внедрение каждого документа
Передача аудио-видео презентации для повышения квалификации ответственного исполнителя, а также тех руководителей и специалистов, которые будут использовать утвержденный внутриорганизационный документ	Проведение повышения квалификации
Подготовка замечаний и предложений по разработанному документу	Разработка внутриорганизационного документа и передача его на рецензию в «ЦНИО-проект»
Разработка и передача заказчику проекта распоряжения о введении в действие внутриорганизационного документа	Утверждение внутриорганизационного документа и распоряжение о введении его в действие
Анализ информации по мониторингу и предложения по совершенствованию работы	Мониторинг использования внутриорганизационного документа

На наш взгляд, условия для руководителей проектных организаций предлагаются оптимальные, учитывая, что на счету каждый рубль. Есть возможность с минимальными затратами снизить себестоимость своей продукции, используя положительный опыт других организаций и специалистов, работающих на «переднем крае» реальных проблем в проектировании.

За последние годы проектными и строительными организациями было затребовано около 650 наших документов (см. www.cnio.ru).

За время работы по предложенной схеме нами накоплен достаточно репрезентативный материал для определенных выводов.

Очевидный в условиях кризиса интерес проявлен к тем документам, отдачу от внедрения которых можно получить за три-четыре месяца (организация работы архива, снижение объема избыточной информации в проектной документации, регламентация подписей на проектной документации, гарантирующая персональную ответственность за качество принимаемых и проверяемых проектных решений).

Привлекают внимание вопросы совершенствования работы проектных организаций, качества проектной документации, взаимодействий главного инженера, технического отдела, ГИПов и производственных подразделений.

Усиливается озабоченность руководителей проектных организаций взаимоотношениями с субпроектировщиками (субподрядчиками). Объем работы, например, субпроектировщиков, в «портфеле заказов» генпроектировщиков в настоящее время составляет 30-70%. Как известно, ответственность за качество их документации несет генпроектировщик. Сегодня ему необходимо совершенствовать договорные взаимоотношения с субпроектировщиками, перейти в режим взаимодействия с ними по правилам аутсорсинга, принципиально изменить тип и объем управления ими и т. д. Нужно понять, что с точки зрения заказчика проектной документации генпроектировщик и все субпроектировщики — это одна система, а не множество разрозненных структурных единиц, и отношения между ними должны быть взаимовыгодными.

Практика показывает, что первыми руководителями проблемы молодых специалистов не осознаются как актуальные. При этом уже в настоящее время численность молодых специалистов в проектных организациях составляет 20-85%, и процесс замены опытных профессионалов молодежью в силу естественных причин только набирает обороты. В «ЦНИО-проекте» подготовлена комплексная программа работы с молодыми специалистами в проектных организациях, включающая мероприятия по обучению, мотивации, карьерному росту, специальным методам приема и ротации, а также удержанию сотрудников. Предлагаются специальные регламенты взаимодействия опытных проектировщиков и молодых специалистов в процессе повышения квалификации и, что не менее важно, правильное выстраивание отношений молодых специалистов с непосредственными руководителями.

Как уже говорилось выше, за последние годы востребовано чуть более 600 методических документов. Такие достаточно скромные результаты приходят в противоречие с той пользой, которую получают проектные организации от применения этих документов. Приведем несколько примеров. Внедрение регламента подписей на документации проектной организации позволило снизить их количество на 45% и дало годовой экономический эффект в организации численностью 150 человек в 1 млн 700 тыс. руб. Использование рекомендаций по снижению избыточного объема информации в рабочей документации позволило снизить себестоимость продукции более чем на 2,5 млн. руб. Совершенствование организационной структуры позволяет снизить численность, например, проектировщиков на 15-17% без ущерба для качества проектных решений. Применение документа по организации и проведению производственных совещаний в проектных организациях позволило снизить годовое суммарное время этих традиционных мероприятий почти на 300 часов. Правильная организация работы архива проектной документации позволяет повысить производительность труда проектировщиков в 2-2,5 раза (!) за счет повторного использования ранее разработанных индивидуальных эффективных проектных решений и т. д.

Те организации, которые активно используют современные методические документы, не только выигрывают экономически, но инициируют разработку новых рекомендаций, осознавая и формулируя свои потребности. Так, именно по рекомендации проектных организаций был разработан документ «Инструкция по управлению проектом на одной странице». Эта инструкция адресована руководителю проекта (ГИПу, ГАПу). Схема управления проектом на одной странице (УПОС) действительно дает картину проекта на одной странице: цели, сроки, сферы ответственности, распределение ресурсов, делегирование полномочий, расходы, взаимосвязи и мгновенная информация о текущем статусе проекта. Системный подход к руководству проектом гармонизирует все аспекты совместной работы участников проекта, обеспечивает унифицированную процедуру, позволяющую руководителю проекта оперативно принимать необходимые решения.

Еще пример. Разработаны «Рекомендации по технике проведения эффективных телефонных переговоров, в том числе с использованием мобильной связи». По данным исследований, высшее руководство проектных организаций тратит на разговоры по телефону около 25-35% времени (сюда включены все относящиеся к работе телефонные переговоры, в том числе сделанные в нерабочее время), что составляет 2-3 часа в день; руководители производственных и функциональных подразделений, а также ведущие специалисты тратят на эти разговоры около 1-2 часов в день. Это значит, что телефонные переговоры составляют основную часть коммуникаций с заказчиками, субпроектировщиками, Государственной экспертизой и т. п. По данным все тех же исследований, результативными являются лишь 2/3 звонков. Документ содержит более 50 рекомендаций, которые позволят сократить время на телефонные переговоры на 12-15% без потери их эффективности).

Обратим внимание еще на одну проблему, а именно: роль ГИПа в управлении рисками при проектировании объектов строительства. Как известно, управление проектами — это область деятельности, в процессе которой достигаются четкие цели проекта при сбалансированности качества и объема работ, времени и рисков. Ограниченность времени — количество доступного времени для завершения проекта. Ограниченность стоимости — бюджет, выделенный для осуществления проекта. Ограниченность содержания — набор действий, необходимых для достижения конечного результата проекта. Компромисс между тремя ограничениями — результат работы главного инженера (главного архитектора) проекта. Изменение содержания проекта обычно приводит к изменению сроков и стоимости. Сжатые сроки могут вызвать увеличение стоимости и уменьшение содержания. Небольшой бюджет может вызвать увеличение сроков и уменьшение содержания.

Ключевым фактором успеха проектного управления является наличие четкого плана минимизации рисков, эффективного управления изменениями.

Экспертно оценивая все составляющие управления проектом и адаптируя эту информацию к проектированию для капитального строительства, мы пришли к выводу, что в настоящее время в проектных организациях (ПО) большинство функций по управлению проектами ГИПом выполняются с той или иной успешностью (планирование, управление

работниками, участвующими в проекте, бюджетом, субпроектировщиками, координация работ по проекту и т. п.). Но есть две функции, которые ГИПами практически не выполняются (или выполняются частично, на интуитивном уровне, бессис- темно): управление рисками и управление отношениями с заинтересованными сторонами. В настоящее время мы обосновываем необходимость управления рисками как обязанность ГИПа, условие успешности всей его деятельности.

В российском бытовом понимании риск — это то, что возможно, но не обязательно произойдет, и чего в этом случае нельзя предотвратить, например, возможно, пойдет дождь. А в западном понимании риск — это любые отклонения от заранее запланированного как в отрицательную сторону, так и в положительную.

Для успешного существования ПО в условиях конкуренции руководству организации (в масштабах ПО) и ГИПу (в масштабах конкретного объекта проектирования) необходимо решаться на смелые действия, в частности на внедрение технических новшеств, и это предполагает возможные риски. Степень таких рисков следует правильно оценивать, ими надо эффективно управлять, чтобы добиваться успеха.

Большинство управленческих решений принимаются именно в условиях возможных рисков в силу неполноты информации, противоборствующих тенденций, элементов случайности, дополнительных затрат и потерь, неуверенности в получении ожидаемого конечного результата и др. Необходимость управления этими и подобными рисками должна осознаваться на всех уровнях руководства ПО.

Подводя итог обсуждения целесообразности использования методических документов по совершенствованию организации и управления проектированием, подчеркнем, что конкурентные преимущества организаций на рынке обеспечиваются, в том числе, оперативной реакцией сильных руководителей на внешние и внутренние изменения. Наши методические документы организуют, направляют и регулируют эту реакцию, экономят силы и время руководителей производственного процесса.

Марк ПОДОЛЬСКИЙ, генеральный директор «ЦНИО-проекта»,
Анатолий ЛИТВИНОВ, заместитель председателя подкомитета по организации деятельности главных инженеров проектов Комитета по технологическому проектированию объектов производственного назначения НОП.

Окончание на стр. 2.

**Сложившаяся
дических до
складирова
проектном ка
ляются на пол
обретением
и его испол
работы орг
огромного р
ла самую иде**

В течение не
проект» проп
подход к разра
документов пр
ющий исключи
альную пользу
ятельности: ут
выполнить. На
позволяют раз
менты, потому
персональной
(специалистов
обязанностей.

Ежедневно
организациях.
ствованием их
по ГОСТ ISO 9
систему управл
танты «ЦНИО-
хое, удачное и
и что отторгну
суждать эти во
полнителями и
ганизаций. И в
руется в новых
«ЦНИО-прое
старые разрабо
лизируются. Е
ушло, то они а
Особенности н
организациями
отслеживать и
кументов прое

Рекомендаци
ектом», охват
ность проектн
следних пяти л
суть которой «
проект» не пр
документ, а ос
при внедрении
должительность
ветствующего
документа сокр

