**В.М.Крикун**

Генеральный директор ООО "Русский регистр – Московская инспекция".

**М.С.Подольский**

Генеральный директор ООО "ЦНИО-проект" (Москва).

**А.В.Литвинов**

Заместитель Председателя Подкомитета

по организации деятельности

Главных инженеров проектов

Комитета по технологическому проектированию

объектов производственного назначения

Национального объединения проектировщиков.

**Аутсорисинг в проектных организациях.**

Об аутсорсинге сегодня пишут много, авторы[[1]](#footnote-1) толкуют содержание понятия, рассматривают место аутсорсинга в системе менеджмента, "плюсы" и "минусы" его использований организацией. Точки зрения специалистов расходятся: от "всегда был субподряд" до "новая категория в менеджменте". Однако никакого сущностного противоречия в этих подходах нет. Оба понятия означают кооперацию в нашем случае проектной организации (ПО) со сторонними хозяйственными структурами. При этом аутсорисинг предполагает, с одной стороны, использование возможностей нового экономического механизма и, с другой стороны, принципиально изменяет отношения с субподрядными проектными организациями (СПО). На практическом уровне утвердилось понимание аутсорсинга как передачи сторонним организациям неключевых для проектирования функций: бухгалтерского учёта, рекламно деятельности. И это не вызывает возражений. Но большинство ГИПов, руководства ПО не признают аутсорсингом отношения с СПО, как это трактуется, например, в ГОСТ ISO 9001-2011 «Субпроектирование» было всегда, в этом ничего нет нового, - утверждение типичное, но не совсем корректное. Действительно, необходимость тех или иных организаций в кооперации определялась государством (Госпланом) по критерию углубления специализации в проектировании. У генпроектировщика (ГП) не было возможности выбирать СПО и таким образом влиять на качество разрабатываемой ими проектно-сметной документации (ПСД); договоры между ними носили формальный характер, т.к. стороны были предопределены и основные характеристики договора (цена, сроки, требования к качеству) установлены вышестоящими инстанциями. ГП и СПО были "скованы одной цепью", никуда друг от друга не могли деться, и это в значительной степени определяло характер их отношений.

Теперь нет утвержденных титульных списков у Заказчиков и тематических планов ГП, которые текстуально соответствуют друг другу, появилась возможность *выбирать* СПО по результатам её оценки, сравнения с конкурентами, регулярной переоценки и нести за это ответственность. Между субъектами в проектировании начал работать важный принцип, "кто платит, тот заказывает музыку", не только в известном традиционном смысле, но и как требование Генпроектировщику постоянно думать о снижении себестоимости проектных работ. Кроме того закон устанавливает, что перед заказчиком за качество ПСД, разработанной СПО, ответственность несет ГП. Именно эти особенности рыночных реалий позволяют акцентировать внимание на понимании аутсорсинга в проектировании, которое в него вкладывается документами (ГОСТ ISO 9001-2011 и Руководство по применению аутсорсинга // ISO/ТС 176/SC 2/N 630R2, 24 ноября 2003 г.).

Проектировщики имею дело с тремя типами СПО: "обычными", с которыми у ГП нормальные рыночные отношения, "монополистами", которые требуют к себе "особого" отношения, "ставленниками» (креатурой) заказчика, отношения ГП с которыми определяет заказчик. Понимание этой реальности важно для ГП, которому необходимо выстроить оптимальные отношения с СПО.

Аутсорсинговая система в ПО является частью системы менеджмента организации и состоит из трех основных подсистем:

* оценка, выбор и переоценка аутсорсера (СПО);
* управление аутсорсером (СПО);
* закрытие проекта аутсорсинговой системы.

На примере отношений с СПО рассмотрим последовательно каждую из подсистем, имея в виду, что Главный инженер проекта в некоторых случаях принимает решения, а в других – участвует в их принятии.

**Оценка, выбор и переоценка субпроектировщиков.**

Эта подсистема состоит из двух частей: 1) формирование и ведение Списка (базы данных) одобренных СПО (Список)[[2]](#footnote-2); 2) выбор СПО для выполнения проектных работ по конкретному проекту. Выполнение первой части – функция технического отдела ПО[[3]](#footnote-3), второй – обязанность ГИПа.

Для формирования Списка технический отдел ПО[[4]](#footnote-4) осуществляет поиск, оценку, выбор и переоценку СП в соответствии с потребностями ПО. Кроме обычно применяемых критериев для оценки и выбора СПО (цена, сроки, возможность обеспечения требуемого качества необходимыми ресурсами, наличие допуска на выполнение проектных работ) можно рекомендовать также: наличие системы менеджмента качества, соответствующей требованиям ГОСТ ISO 9001-2011; стабильное положение СПО на рынке; отсутствие у СПО административных правонарушений и задолженностей по налогам и другим обязательным платежам. Довольно часто основным критерием считают опыт работы с СПО в прошлом. Вряд ли это правильно сегодня. СПО может за год "растерять" опытных проектировщиков, оказаться жертвой некомпетентных владельцев или объектом недобросовестной конкуренции.

При включении СПО в Список рекомендуется присваивать им соответствующие рейтинги: "А" - наивысший рейтинг, который обеспечивает СПО наиболее комфортный режим при взаимодействии с ГП; "Б" - одобренная СПО, к которой у ГП, однако, имеются некоторые претензии; "С" – сохраняется возможность повторной оценки СПО с последующим изменением рейтинга на более высокий.

При формировании Списка, как правило, применяется следующая технология: субпроектировщикам направляются анкеты с вопросами; ГП (технический отдел) сравнивает ответы разных СПО и принимает решение о включении их в Список. Понятно, что такая технология не гарантирует адекватность СПО ожиданиям генпроектировщика. Например, вопрос относительно системы менеджмента качества и ее соответствия требованиям ГОСТ ISO 9001-2011. СПО отвечает, что система функционирует и соответствует, о чем свидетельствует сертификат "N"- го органа по сертификации. Наш опыт свидетельствует о том, что более 90% сертификатов получены формально, просто "куплены" и часто не имеют никакого отношения к СПО. Получается, что ГП несет РЕАЛЬНУЮ ответственность за качество проектной (рабочей) документации, подготовленной СПО, но при этом выбор СПО базируется на его "заверениях" в виде ответов на вопросы анкеты.

При проектировании конкретного объекта ГИП выбирает необходимую СПО из Списка, руководствуясь дополнительными критериями, в том числе: территориальным расположением СПО, информированностью СПО о свойствах конкретной площадки строительства, предыдущими контактами с определенным заказчиком, готовностью СПО к выполнению заказа и т.п.

Перед принятием решения о привлечении СПО к проектированию ГИП должен побывать непосредственно в организации. Такая технология предусмотрена стандартами ISO серии 9000 и носит название аудита "второй стороной". За последние три года консультанты "ЦНИО-проекта" приняли участие в более 400 аудитах "второй стороной", и это позволяет сформулировать некоторые их особенности:

* это "открытое" действие, т.е. СПО заблаговременно извещается о времени проведения, с ней согласовывается программа и вопросы, которые будут интересовать аудиторов (ГИПа ГП);
* у ГП нет задачи "выискивать криминал", инспектировать, контролировать, проверять, наказывать и т.п.; аудиторы стараются помочь СПО улучшить свою работу, что впоследствии должно положительно сказаться на качестве ПСД, выполненной СПО;
* продолжительность проведения аудита "второй стороной" не более 3-4 часов. Такая продолжительность объясняется тем, что рассматривается не вся система менеджмента СПО, а только отдельные ключевые точки. Практика свидетельствует, что если в этих точках все нормально, то с высокой степенью вероятности СП соответствует ожиданиям ГП. Проверяется, как выполняется анализ договора подряда, в том числе требований ГП, механизм выбора субсубпроектировщиков, планирование проектных работ, как проводятся контроль, проверка, анализ и валидация проектных решений и записи, которые подтверждают выполнение указанных действий и т.д.

**Управление субпроектировщиком**.

Необходимо подчеркнуть, что заказчик имеет дело только с генпроектировщиком, с которым у него заключен договор. Остальных он не знает. Поэтому взаимоотношения с СПО – это проблема ГП. Субпроектировщик фактически выступает в качестве дополнительного структурного подразделения ГП, которым он в процессе реализации проекта должен управлять так же, как и "своими" структурными подразделениями, имея в виду сроки и качество проектной (рабочей) документации, разработанной СПО, за что ГП несет ответственность перед заказчиком. Этим определяются и обязанности по управлению СПО.

Тип и объем управления субпроектировщиком варьируется в значительном диапазоне: от минимального, когда СПО выдается техническое задание и принимается практически без проверки выполненная работа, до максимального, когда требуется, чтобы СПО руководствовалась при выполнении заказа управленческими документами, утвержденными ГП. При этом осуществляется полная проверка законченной субпроектировщиком ПСД, в том числе с привлечением независимых экспертов.

Необходимый объем управления определяет ГИП в зависимости от результатов оценки (переоценки) СПО, в том числе информации, полученной при проведении аудита "второй стороной", а также от запланированных затрат ГП на проведение входного контроля материалов субпроектировщика, имея в виду, что эти затраты увеличивают себестоимость работ по проекту. Особенность проектирования состоит в том, что трудозатраты на принятие и проверку проектных решений практически сопоставимы. (Если ис­полнитель выполнил расчет конструкции, то для проверки этого рас­чета необходимо вторично выполнить все расчетные операции по такой же методике. Если чертеж разработан, то для его проверки необходимо вторично проверить все размеры, разрезы, отмет­ки, проекции, условные обозначения, примечания и штамп, и только в этом случае можно говорить о квалифицированной проверке). Понимая это, ГИП стремиться уменьшить себестоимость проектирования за счет уменьшения объема входного контроля, желательно без потери качества ПСД. Зависимость величины входного контроля материалов СПО от типа и объема управления, выбранного ГП, приведена в таблице.

Таблица.

|  | Применяемые формы контроля качества проектной (рабочей) документации | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Субподрядная проектная организация[[5]](#footnote-5)** | | **Генеральный проектировщик** | |
| Этапы | Производственные подразделения | Подразделения (специалисты), контролирующие качество **выпускаемой** проектной (рабочей) документации | Подразделения (специалисты), контролирующие качество **получаемой** проектной (рабочей) документации[[6]](#footnote-6) | Производственные подразделения |
| **1** | Контроль выпускаемой проектной (рабочей) документации[[7]](#footnote-7) | 100% выходной контроль проектной (рабочей) документации | 100% входной контроль получаемой проектной (рабочей) документации | Контроль получаемой проектной (рабочей) документации |
| **2** | Контроль выпускаемой проектной (рабочей) документации | Выборочный выходной контроль проектной (рабочей) документации | 100% входной контроль проектной (рабочей) документации | Контроль получаемой проектной (рабочей) документации |
| **3** | Контроль выпускаемой проектной (рабочей) документации и переход к частичному контролю процесса проектирования, в том числе с участием ГП[[8]](#footnote-8) | 100% выходной контроль проектной (рабочей) документации | Выборочный контроль отдельных проектных документов (чертеж, спецификация, объектная смета и т.п.) | Выборочный контроль отдельных проектных решений[[9]](#footnote-9) |
| **4** | Выборочный контроль выпускаемой проектной (рабочей) документации и частичный контроль процесса проектирования с участием ГП | Выборочный выходной контроль проектной (рабочей) документации[[10]](#footnote-10) | Выборочный контроль отдельных проектных документов (чертеж, спецификация, объектная смета и т.п.) | Выборочный контроль отдельных проектных решений |
| **5** | Выборочный контроль выпускаемой проектной (рабочей) документации и полный контроль процесса проектирования (ГОСТ ISO 9001-2011) | Выборочный выходной контроль проектной (рабочей) документации[[11]](#footnote-11) | Выборочный контроль отдельных проектных документов (чертеж, спецификация, объектная смета и т.п.) | Выборочный контроль отдельных проектных решений |
| **6** | Полный контроль процесса проектирования (ГОСТ ISO 9001-2011), с участием ГП | Выборочный выходной контроль проектной (рабочей) документации[[12]](#footnote-12) | Выборочный контроль основных проектных решений (Конструктивная схема здания, расчет несущих конструкций, принципиальная схема электроснабжения и т.п.) | Отказ от контроля проектной (рабочей) документации |
| **7** | Полный контроль процесса проектирования (ГОСТ ISO 9001-2011), с участием ГП | Периодический выборочный контроль основных проектных решений | **Периодические контрольные проверки отдельных основных проектных решений или отказ от входного контроля** | **Отказ от контроля проектной (рабочей) документации** |

Особенности управления СПО необходимо оформить "особыми условиями" договора субподряда. Технический отдел разрабатывает шаблон "особых условий", в котором приводятся практически все возможные аспекты управления СПО[[13]](#footnote-13), а ГИП при анализе конкретного договора с СПО включает те способы управления, которые отвечают вышеуказанным условиям. Например, СПО обязана согласовать с ГП всех субсубпроектировщиков, которых она намерена привлечь к выполнению проектных работ. Подтвердить наличие у СПО:

лицензионного программного обеспечения, которое будет использоваться при подготовке проектной (рабочей) документации;

свидетельств о допуске к работам, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства и являются предметом договора;

системы менеджмента качества, соответствие которой требованиям ГОСТ ISO 9001-2011 подтверждено сертификатом соответствия, выданным организацией, сертифицированной в отечественной или зарубежной системе добровольной сертификации и т.д.

ГП рекомендуется инициировать проведение СПО аудитов «второй стороной» у «своих» субсубпроектировщиков по аналогии с описанным выше.

СПО следует согласовать с ГП применяемый ею технологический процесс проектирования или обеспечить выполнение проектных работ с использованием технологического процесса проектирования, переданного ей ГП; согласовать рабочий график проектирования, который она должна разработать на основании календарного плана работ, прилагаемого к договору; обеспечить (по согласованию с ГП) назначение конкретного главного инженера (архитектора) проекта (руководителя проекта) по переданному для исполнения заказу (разделу проекта) и т.д.

**Закрытие аутсорсинговой системы**.

После передачи законченной ПСД заказчику или после ввода объекта в эксплуатацию (если проводился авторский надзор) ГИПу необходимо завершить аутсорсинговый проект[[14]](#footnote-14). Для этого: проверить наличие документов, подтверждающих приемку ПСД от субпроектировщика, в том числе проверку качества указанной документации; провести оценку сотрудничества с СПО и сообщить результаты в технический отдел для корректировки Списка; получить от СПО и передать в архив ГП информацию о разработанных индивидуальных эффективных проектных решениях в документации СПО, которые можно рекомендовать для повторного применения; подготовить официальный отзыв для СПО; решить вопрос (при необходимости и возможности) об экономическом стимулировании СП.

Приведенный выше алгоритм отношений ГП с СПО выявляет изменение роли ГИПа, с одной стороны, в сторону безусловного увеличения нагрузки и меры ответственности, а с другой – в сторону конкретизации и структурирования прав, что позволяет нести эту нагрузку и добиваться достойных результатов.

**Литература**:

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспо­собных организаций. Учеб. пособие / Под ред. проф. Б. А. Аникина. - М.: Инфра-М, 2003. - 187 с.
2. Р. Аалдерс. ИТ аутсорсинг. Практическое руководство / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 300 с.
3. http://www.subcontract.ru/15/conf2002/doc4.html
4. http://invest.antax.ru/doc/ientciklopedij\_aytsorsinga.htm
5. http://www.devbusiness.ru/development/strategy/outsourcingjalt.htm
6. http://www. apso. ru/Articles/nashpodhod/Autosorsing/
7. Computerworld Россия, 2004, 13 апреля, с. 39.
8. Computerworld Россия, 2004, 26 октября, с. 50.
9. http://www. cio-world. ru/analytics/review/32824/
10. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. — M.: Изд-во стандартов, 2001. - с. 2.
11. ISO/ТС 176/SC 2/N **526** R «Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 and ISO 9004:2000» (17 May 2001).
12. ISO/ТС 176/SC 2/N **630** R2 «Guidance on «Outsourced Processes» (24 November 2003).
13. Качалов В. А. Насколько точно «русское лицо» стандартов ИСО серии 9000:2000? // Стандарты и качество, 2002, № 6, с. 31-38.
14. Anttila J., Vakkuri J. ISO 9000 For The Creative Leader. — Tampere, Finland.: 2001, 152 p.

1. В.А.качалов, И.З.Аронов, Р.А.Корякин, А.М.Кузьмин, Н.П.Плетнев, Б.А.Аникин, Р.Аалдерс, П.Страссман, И.А.Ковалев и др. [↑](#footnote-ref-1)
2. Более подробно см. Справочник проектировщика. Рекомендации пооценке, переоценке, выбору и управлению субпроектировщиком или субподрядчиком (аутсорсинг), 4-е издание. – "ЦНИО-проект", М: 2011 - 22 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. При отсутствии технического отдела данную функцию может выполнять Бюро ГИПов. [↑](#footnote-ref-3)
4. Более подробно см. Справочник проектировщика. Организация работы технического отдела по обеспечению конкурентоспособности проектного института//Рекомендации. – ЦНИО-проект, М: 2011 - 40 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. В СП производственные подразделения и подразделения (специалисты), контролирующие качество проектной (рабочей) документации, могут быть в одном лице. [↑](#footnote-ref-5)
6. Это могут быть либо сами производственные подразделения, либо (если у ГП нет ресурсов на проверку материалов СП) внешние эксперты [↑](#footnote-ref-6)
7. В объеме работы ГП объем проектной (рабочей) документации СП составляет от 10% до 90%. [↑](#footnote-ref-7)
8. В том объеме, который определен в "Особых условиях" к договору [↑](#footnote-ref-8)
9. С каждым следующим этапов объем выборочного контроля уменьшается на 15%-20% [↑](#footnote-ref-9)
10. С каждым следующим этапом объем выборочного контроля уменьшается на 15%-20%. [↑](#footnote-ref-10)
11. С каждым следующим этапом объем выборочного контроля уменьшается на 15%-20%. [↑](#footnote-ref-11)
12. С каждым следующим этапом объем выборочного контроля уменьшается на 15%-20%. [↑](#footnote-ref-12)
13. Более подробно см. Справочник проектировщика. Результативное управление субпроектировщиками// Рекомендации. – ЦНИО-проект, М: 2013 - 13 с., а также другие методические документы "ЦНИО-проекта" по ссылке http://www.cnio.ru/gotov.html [↑](#footnote-ref-13)
14. ГОСТ Р 54869―2011. Проектный менеджмент. ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ. [↑](#footnote-ref-14)