



**КОНСАЛТИНГ  
В ОБЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА**

Е-MAIL: [7562269@MAIL.RU](mailto:7562269@MAIL.RU) • [http:// www.cnio.ru](http://www.cnio.ru) • СКАЙП: М7562269  
Тел.: 8-495 364-01-04 • Для ПИСЕМ: 123458 МОСКВА, ул. ТАЛЛИНСКАЯ 9-2-52

24.08.2020 № 1936-МС\5

Генеральному директору СРО Союз  
«Межрегиональное объединение проектных  
организаций специального строительства» Ширшову  
С.В.  
[moposs2008@yandex.ru](mailto:moposs2008@yandex.ru)

Уважаемый Сергей Васильевич!

В соответствии с решением Совета Международной школы Главных инженеров проектов при Национальной палате инженеров направляю Методические рекомендации Консультационного центра Марка ПОДОЛЬСКОГО "ЦНИО-проект" по делегированию обязанностей и полномочий ГИПов (ГАПов), которым Вы можете распорядиться по своему усмотрению: передать проектным организациям – членам СРО Союз "МОПОСС", разместить на своем сайте и т.п. (Приложение 1).

Документ призван помочь ГИПам (ГАПам) уточнить свои обязанности, а также снизить себестоимость проектирования за счет их правильного делегирования. Основанием для разработки послужили ФЗ от 3.07.2016 № 372, а также Квалификационный стандарт саморегулируемой организации проектировщиков для ГИПов (ГАПов).

Настоящий документ согласован с поз. 13, 36, 39 из Приложения 2.

***Прошу подтвердить получение!***

**Приложения** по тексту

С уважением,  
М.С.Подольский<sup>1</sup>

<sup>1</sup>М.С.Подольский - кандидат экономических наук, научный руководитель Международной школы Главных инженеров (Главных архитекторов) проектов при Национальной палате инженеров, аудитор систем качества Русский Регистр, Главный аудитор систем качества TUV-CERT, эксперт по системам качества Интергазсерт, Мосстройсертификации, член Комитета по малому предпринимательству НОПРИЗ.



# СПРАВОЧНИК ПРОЕКТИРОВЩИКА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ  
В ПОМОЩЬ САМООБРАЗОВАНИЮ ПО ТЕМЕ:  
«ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГИПОВ (ГАПОВ)»  
**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ И ПОЛНОМОЧИЙ**

**Выпуск 49**

**Москва 2020**

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время многие организации, осуществляющие работы в области архитектурно-строительного проектирования, испытывают (либо прогнозируют) кадровый дефицит квалифицированных главных инженеров проектов (главных архитекторов проектов), сведения о которых в соответствии с изменениями в законодательстве должны быть включены в Национальный реестр специалистов (НРС) и с которыми проектная организация (ПО) может заключать трудовые договоры. Один из реальных путей решения этой проблемы силами самой ПО – создание условий для **самообразования** как ГИПов (ГАПов), так и претендующих на эти должности специалистов.

В настоящее время понятие «техническое руководство» подготовкой проектной документации на уровне ГИПа (ГАПа) объективно все больше смещается в сторону от непосредственного участия в «процессах выработки и принятия проектных решений» к профессиональной организации и координации этой деятельности и к повышению персональной ответственности ГИПов (ГАПов) за её результаты.

Только технического потенциала для качественного исполнения таких обязанностей недостаточно. Поэтому акцент в данном материале сделан на актуализации имеющихся и получении ГИПами (ГАПами) дополнительных знаний **в области делегирования обязанностей и полномочий**.

Учебно-методическое пособие подготовлено впервые

**"Консультационным центром Марка ПОДОЛЬСКОГО "ЦНИО-проект".**

По всем вопросам следует обращаться к его авторам:

**Подольскому Марку Семеновичу** (+7 985-364-0104, эл. почта [7562269@mail.ru](mailto:7562269@mail.ru))

**Литвинову Анатолию Владимировичу** (+7 916-612-0076 эл. почта [litvinovav@mail.ru](mailto:litvinovav@mail.ru))

## Делегирование обязанностей и полномочий ГИПом (ГАПом)

В организационно-управленческом аспекте передавать (делегировать) для выполнения можно обязанности и полномочия. "Обязанность" – это то, что работник делает, "Полномочия" – это то, что он может потребовать и без получения этого он не может выполнять обязанности. Естественно, обязанности первичны, а полномочия вторичны, и являются следствием обязанностей. В этой связи самая большая трудность в делегировании обязанностей, а состав (объем) полномочий, которые должны передаваться обязательно и одновременно с обязанностями – это "расчетная" величина, которая определяется относительно просто.

Таким образом:

**Принцип делегирования полномочий** состоит в передаче руководителем *части* возложенных на него обязанностей, вместе с соответствующими полномочиями своим компетентным сотрудникам.

Обычно делегируются следующие виды работы:

- рутинная работа;
- специализированная деятельность;
- частные и малозначимые вопросы;
- подготовительная работа.

Самое большое препятствие для эффективной организации многих менеджеров (**Руководство проектной организации, Главные инженеры проектов, начальники и главные специалисты производственных отделов**) и профессионалов – неспособность или нежелание делегировать обязанности. Исследования показывают, что в некоторых компаниях 97 % рабочего дня менеджеров уходит не на управление, а на исполнение. Одно из исследований выявило, что половину всего времени менеджера занимает работа, которую гораздо эффективнее выполнили бы секретари, а другие задачи, занимающие 40 % времени, следовало бы передать коллегам или подчиненным. В результате только 3 % времени посвящается деятельности, выполнение которой и есть прямая обязанность профессионалов-менеджеров. Делегирование позволит тратить больше времени на те обязанности руководителя (специалиста), которые он делает хорошо, и меньше – на те, которые делаются менее эффективно.

### Психологические барьеры делегирования

Почему же тогда многие так неохотно перепоручают выполнение даже самых рутинных обязанностей? Ответ обычно можно найти в трех психологических барьерах.

• **Боязнь потерять авторитет.** Многие менеджеры опасаются, что, делегируя что-либо, кроме самых незначительных заданий, они ослабят свое положение в организации. Истина заключается в том, что передача ответственных заданий (обязанностей), способствующих росту подчиненных, делает их более компетентными, продуктивными и заинтересованными в работе. В результате умело делегирующий обязанности менеджер пользуется в организации большим авторитетом и весом.

• **Боязнь ошибок при выполнении.** Она обычно возникает в результате недостаточной уверенности в своих подчиненных. Ошибки подчиненных будут всегда, но их риск можно значительно снизить соответствующим определением их полномочий и тщательным контролем за ходом выполнения обязанности.

- **Боязнь стать незаметным.** Некоторые менеджеры предпочитают прочно держаться за свои ключевые обязанности, полагая, что это обеспечивает им высокий статус в организации. Однако в связи с тем, что при этом исключается необходимая для продвижения по службе подготовка подчиненных, шансы на повышение самого менеджера также уменьшаются. Ибо в таком случае нет достаточно квалифицированных подчиненных, которые могли бы взять на себя обязанности своего менеджера.

### **Неправильное делегирование**

Таким образом, если делегирование обязанностей осуществлено правильно, ни один из этих страхов не оправдан. Однако, если оно осуществлено неверно, то становится еще одной серьезной причиной потерянного времени.

### **Неправильная передача происходит в тех случаях, когда:**

- подчиненный либо не понимает задания (передаваемой обязанности), либо не способен выполнить порученное;
- приходится много раз повторять указания, прежде чем работа будет выполнена правильно;
- работа занимает столько времени, что нарушаются сроки;
- задание выполнено неправильно, и его необходимо переделать либо другому подчиненному, либо самому менеджеру;
- у подчиненного отсутствует мотивация, необходимая для надлежащего выполнения работы.

### **Шесть обязанностей, которые никогда нельзя перепоручать**

Если вы менеджер, то существует только шесть ваших обязанностей, выполнение которых никогда нельзя передавать другим.

1. Планирование основного проекта.
2. Подбор команды исполнителей этого проекта.
3. Контроль за работой команды.
4. Стимулирование членов команды.
5. Оценка членов команды.
6. Вознаграждение членов команды.

Почти все остальные обязанности подходят для делегирования. Эта рекомендация инвариантна для любого руководителя.

Применительно к Главному инженеру проекта из всех его обязанностей, определенных в Квалификационном стандарте<sup>2</sup>, мы выделили те (желтый цвет), которые **НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ ДЕЛЕГИРОВАТЬ**:

- 1) Иницирует и осуществляет коммуникации с целевыми заказчиками работ по

<sup>2</sup>Рекомендации по разработке квалификационного стандарта саморегулируемой организации в области архитектурно-строительного проектирования, определяющего характеристики квалификации главных инженеров проектов, главных архитекторов проектов // Рекомендации / Справочник проектировщика. Выпуск 46. – «Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2017. – 31 с. Приложение. Рекомендуемый проект СТО СРО «Квалификационный стандарт СРО для ГИПа» // Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2017. – 32 с. (Шифр 46-17/СП)

подготовке проектной документации, субподрядчиками и ключевыми заинтересованными сторонами (КЗС) в целях установления и поддержания долгосрочных деловых отношений.

2) Анализирует поступившие в ПО профильные запросы, обращения, извещения о закупках работ и услуг изготавит заключения о необходимости инициирования деловых переговоров с конкретными целевыми заказчиками и КЗС.

3) Анализирует 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 ГИПа 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) Обосновывает необходимость участия ПО в государственных и/или коммерческих закупках товаров, работ, услуг и участвует в подготовке документации для приобретения права заключить договор (ген) подряда на выполнение работ по подготовке проектной документации объекта капитального строительства.

8) Подтверждает (определяет) требования заказчика к проектной документации на основании анализа его потребностей и ожиданий и возможностей ПО их выполнить. Подготавливает проект задания на подготовку проектной документации и представляет его заказчику на согласование; документирует результаты этих работ. Утверждает задание на проектирование

9) Определяет состав проектных работ, которые будут выполняться собственными силами – внутренними исполнителями и с привлечением внешних исполнителей (субпроектировщиков).

10) Иницирует подготовку и определяет соответствие подготовленных основных проектных решений установленным требованиям к проектной документации – предмету закупок.

11) Непосредственно участвует от имени ПО в закупках и коммуникациях с уполномоченными представителями заказчика и организаторами тендеров, конкурсов, аукционов и пр.

12) 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.

13) Участвует в подготовке Приказа о назначении ГИПа ответственным должностным лицом ПО за организацию работ на проектом и послепроектном этапах соответственно.

14) Определяет критерии отбора участников работ по подготовке проектной документации и отбора исполнителей таких работ, а также по координации деятельности исполнителей таких работ; документирует результаты этих работ.

15) Ведет мониторинг и учет текущих изменений в требованиях заказчика и/или ПО и проводит анализ заключенных договоров подряда, заданий заказчика на выполнение проектных работ и утвержденных им (ГИПом) заданий на выполнение работ по подготовке проектной документации на предмет соответствия изменениям, которые произошли к началу работ и во время выполнения работ по подготовке проектной документации; документирует результаты анализа, в случае отклонений – принимает соответствующие меры.

16) Определяет организационную структуру проекта и доводит её до сведения соответствующих внутренних и внешних исполнителей проектных работ, высшего руководства и руководителей соответствующих управленческих и обеспечивающих подразделений (служб) ПО; документирует оргструктуру проекта и вносимые в неё изменения.

17) Планирует и проводит окончательный отбор внутренних исполнителей ПО и согласовывает с ними виды и объемы проектных работ, подлежащих выполнению в соответствии с заданием ГИПа; документирует результаты планирования этих работ и ресурсов, а также корректировки планов.

18) Определяет необходимые стадии и этапы, сроки начала и окончания проектных работ, разрабатывает, согласовывает с заинтересованными лицами и утверждает рабочие графики выполнения работ, доводит их до соответствующих внутренних исполнителей; документирует результаты планирования работ и ресурсов, а также внесение корректировок в ходе проектирования.

19) Разрабатывает бюджет проекта (смету на проектные работы) и представляет его на утверждение; документирует результаты бюджетирования работ по подготовке проектной документации, а также вносимых в бюджет проекта корректировок в ходе проектирования.

20) Планирует мероприятия по своевременному обеспечению внутренних и внешних исполнителей проектных работ качественными исходными данными для проектирования («входными требованиями»), включая планирование мероприятий по обеспечению недостающими, неадекватными и/или некачественными «входами»; документирует результаты контроля за планированием этих мероприятий. Принимает решения по результатам контроля указанных планов.

21) Разрабатывает, согласовывает с заинтересованными лицами и утверждает План качества проекта; документирует результаты этих работ.

22) Устанавливает надежные коммуникационные каналы с заказчиком и другими заинтересованными лицами на протяжении всего процесса проектирования.

23) Планирует мероприятия по идентификации и управлению рисками, связанными с организацией и выполнением работ по подготовке проектной документации и исполнением обязательств по заключенным ПО договорам подряда на подготовку проектной документации. Принимает решения по результатам контроля исполнения указанных планов.

24) Принимает решения по результатам контроля проведенного внутренними исполнителями анализа Заданий ГИПа и подготовленных на этой основе внутриподразделенческих планов (графиков) работ и персональных заданий исполнителям работ по проекту; документирует результаты контроля.

25) Принимает решения по результатам контроля готовности внутренних и внешних исполнителей проектных работ к началу работы над проектом в намеченные сроки, в

том числе при неполных исходных данных для проектирования, а также реализацию принятых мер в случае выявления несоответствий; документирует результаты контроля.

26) Координирует реализацию запланированных мероприятий и своевременное обеспечение внутренних и внешних исполнителей проектных работ качественными исходными данными для проектирования, включая по мере необходимости работы по их анализу и актуализации; документирует результаты контроля и реализацию необходимых действий по устранению выявленных несоответствий.

27) Принимает решения по результатам контроля правильного обращения с материалами, являющимися собственностью заказчика, и переданного им в распоряжение проектной организации для использования при проектировании конкретного объекта.

28) Осуществляет мониторинг процесса подготовки, проводит входной контроль, анализ и приемку проектной документации, разработанной внутренними исполнителями; подтверждает производственным подразделениям ПО фактически выполненные ими работы в соответствующем планово-отчетном периоде; документирует результаты мониторинга, контроля и анализа проектной документации и меры по устранению выявленных несоответствий.

29) Осуществляет мониторинг реализации типа и объема управления внешними исполнителями (субпроектировщиками); проводит приемку выполненной проектной (рабочей) документации (услуг), в том числе входной контроль, документирует результаты.

30) Рассматривает спорные вопросы при критерию экономической эффективности, возникающие на «стыках» различных разделов и частей проекта, разрабатываемых исполнителями разных специализированных подразделений ПО; принимает решения по результатам контроля факта проведения согласования проектных решений по различным разделам проектной (рабочей) документации.

31) Проводит анализ хода проектирования и промежуточных результатов по качеству, срокам и экономическим показателям; принимает решения по результатам анализа.

32) Принимает решения по результатам контроля факта проведения валидации проектных решений по различным разделам проектной (рабочей) документации.

33) Осуществляет мониторинг и принимает решения по результатам контроля результатов исполнения сторонами обязательств по договорам подряда на проектные работы, заключенным ПО с заказчиками, инициирует, при необходимости, внесение обоснованных изменений и дополнений в договор, подготавливает проекты дополнительных соглашений с заказчиком; документирует результаты мониторинга и контроля исполнения договорных обязательств и связанных с ними рисков.

34) Принимает решения по результатам контроля исполнения утвержденного бюджета проекта, принимает финансовые решения в пределах своих полномочий; документирует результаты контроля за исполнением бюджета.

35) Принимает результаты работ по подготовке проектной документации, привлекая, при необходимости, внутренних и внешних исполнителей; документирует результаты, инициирует внесение в проектную документацию обоснованных изменений.

36) Подписывает и утверждает проектную документацию от имени ПО, принимает меры в случае выявления несоответствий.

37) Выдает внутренним исполнителям проектных работ задания на обеспечение сохранности ВПО утвержденной проектной документации, её выпуск и отправку заказчику,



подготавливает комплект сопроводительных документов для заказчика и принимает решения по результатам контроля исполнения задания; документирует результаты контроля.

38) В соответствии с полномочиями, предоставленными ПО заказчиком, представляет законченную разработкой проектную документацию для проведения её внешней – государственной или негосударственной – экспертизы; документирует результаты прохождения экспертизы, принимает меры в случае выявления несоответствий

39) Санкционирует внесение изменений в проектную документацию на всех стадиях её жизненного цикла; принимает решения по результатам контроля изменений в проектной документации.

40) Принимает решения по результатам контроля за несоответствующей продукцией (проектной документацией); документирует результаты контроля за идентификацией несоответствующей продукции.

41) Принимает решения по результатам контроля выполнения работ по передаче готовой проектной документации (её этапов) заказчику, а также связанных с ними работ по оформлению и подписанию ПО и заказчиком соответствующих актов сдачи-приемки выполненных, а также за соблюдением заказчиком согласованного графика выплат (расчетов) по договору; документирует результаты контроля за указанными работами.

42) Принимает решения по результатам анализа информации по мониторингу удовлетворенности заказчиков и других КЗС.

43) Принимает решения по результатам контроля проведения корректирующих мероприятий по несоответствиям в проектной (рабочей) документации, выявленным на всех стадиях её разработки.

44) Иницирует выпуск Приказа о завершении работ по подготовке проектной документации по заключенному договору подряда

45) Представляет регулярную отчетность о результатах работ по подготовке проектной документации, а также единовременных поручений руководства ПО и связанных с ними иных работ

46) готовит проект Отзыва заказчика по результату разработки проектной (рабочей) документации и проведении авторского надзора

**Примечания:** 1) во всех случаях, когда обязанность ГИПа начинается со слов "Принимает решения по результатам анализа... (контроля..., согласования...мониторинга... и т.п.), сами обязанности по контролю, анализу, согласованию, мониторингу и т.п. могут быть делегированы; 2) мы исходим также из того, что в ПО имеются планово-производственный, договорной, диспетчерский и маркетинговый отделы, а у ГИПа есть помощник .

Таким образом, примерно 30% объёма своих обязанностей Главный инженер проекта может делегировать.

### **Когда и что делегировать**

Определяя обязанности (задания) для делегирования, следует принимать во внимание четыре основных соображения:

1. Когда работу может хорошо выполнить кто-нибудь, кто зарабатывает меньше вас!

Задачи, которые, как правило, должны делегировать менеджеры, в том числе ГИП, включают: – приведение в порядок документации; – ответы на ненужные телефонные звонки; – контрольные действия; - мониторинг; - анализ; – печатание письма, памятной записки, отчета и т. д..

2. Когда для квалифицированного выполнения обязанности вам не хватает знаний, умений или опыта. Например, придать "товарный вид" черновику отчета или обобщить результаты мониторинга и т.п.

3. Когда задание рутинное. Получение и систематизация данных из производственных подразделений о ходе проектирования объекта или ведение базы информации о заинтересованных сторонах и т.п.

4. Когда задание способствует профессиональному росту подчиненных. Такие задания бросают вызов вашим подчиненным и способствуют развитию их профессиональных навыков и приобретению большего опыта. Делегируя такую работу при малейшей возможности, вы не только экономите время, но и позволяете другим увеличить свое мастерство. Например, сбор информации, аналитика и подготовка предложений по корректирующим мероприятиям для ошибок, выявленных в процессе проектирования, экспертизы и авторского надзора.

### **Как эффективно делегировать**

Некоторые ГИПы избегают перепоручать работу другим, опасаясь, что она будет плохо выполнена, и поэтому считают, что гораздо быстрее сделать ее самому. Такое может произойти по трем основным причинам:

- неверный выбор исполнителя;
- неэффективная передача информации;
- недостаточный контроль за исполнением.

Вы можете избежать этих ловушек, следуя двум основным правилам.

#### **1. Делегируйте обязанности и полномочия подходящему человеку**

Начните с оценки «зрелости» выбранного вами подчиненного. Зрелость в контексте делегирования не имеет ничего общего ни с возрастом, ни с опытом, а касается двух качеств этого человека:

- компетентность – умение, знания и опыт, которые он или она могут вложить в выполняемое задание;
- мотивация – желание выполнить работу в меру своей компетентности.

Зрелость подчиненного – решающий фактор в эффективном делегировании, поэтому перед передачей любого задания необходимо задать себе вопрос: «Насколько этот человек зрел для того задания, что меня интересует?» Результативное делегирование предполагает предоставление ясных и точных инструкций о способе, времени и месте выполнения работы. Кроме того, оно подразумевает помощь и поддержку, соответствующие нуждам выбранного вами подчиненного. Если ему или ей не хватает умения и мотивации, вы должны обеспечить подробный инструктаж, сохраняя при этом взвешенную эмоциональную позицию.

Когда уровень компетентности и мотивации подчиненного становится равным вашему или даже превосходит его, ему или ей следует позволять брать на себя полную ответственность за задание. Ваши попытки вмешаться, кроме тех случаев, когда что-нибудь явно идет

не так, будут вызывать вполне обоснованное негодование.

При высоком уровне зрелости люди рассматривают снижение строгости контроля и увеличение свободы своих действий как проявление доверия и уверенности в них со стороны ГИПа.

## **2. Ясно излагайте свои инструкции**

Излагая инструкции и указания при делегировании обязанностей, следуйте семи пунктам контрольного перечня.

**1. Точно определите задачу.** Четко определите для себя конкретный характер поручаемой работы. Спросите себя: «Какую цель я преследую, делегируя это задание? Чего я надеюсь достичь в результате делегирования?»

**2. Спросите себя: правильно ли вы выбрали человека?** Выбор зависит от времени, места, характера задания и желаемой цели.

**3. Подготовьте вашего подчиненного.** Вы должны предоставить ему следующую решающую информацию.

- Факты, касающиеся работы. Предоставьте четкую картину поручаемого задания. Никогда не пренебрегайте этой стадией. Сообщите ему, где, когда и каким образом должна быть выполнена работа.

- Сравнительная значимость задания. Насколько оно важно? Какую другую работу можно отсрочить или прекратить, чтобы выделить время на него?

- Допустимая свобода. Должна ли работа быть выполнена так, как представляется вам, вашему подчиненному, или неким промежуточным образом? Насколько он волен проявлять инициативу или вводить новшества?

Опытные ГИПы часто поручают способному исполнителю немного более сложные задачи, чем он привык выполнять. В этом случае желательно подготовить задание в форме письменного распоряжения. Получив сложную задачу, исполнитель раскрывается более полно и получает искреннее удовлетворение от выполнения задания и оказанного ему доверия.

**4. Никогда не считайте, что другой человек понял вас, пока он не повторит вам все вашими же собственными словами.**

**5. Если вам необходимо и обеспечить поддержку, и дать указания, сосредоточьтесь на следующих ключевых психологических аспектах.**

- *Заверение.* Дайте ясно понять, что в любую минуту, если возникнет проблема, вы будете готовы дать совет или оказать помощь.

**6. Контролируйте ход выполнения задания,** особенно если оно длительное или сложное. Но не создавайте у вашего подчиненного впечатления, что вы постоянно заглядываете ему через плечо.

**7. Остерегайтесь обратного делегирования.** Это происходит, когда на различных стадиях выполнения подчиненный постоянно и беспричинно обращается к вам за советом, пояснением или помощью и в конце концов получается так, что большую часть работы вы выполняете сами.

Делегирование обязанностей происходит не только на официальной, но и большей частью на полуофициальной или даже неофициальной основе, и предполагает наличие бла-

гоприятного морально-психологического климата в коллективе и взаимного доверия между ГИПом и другими специалистами.

### Использованная литература.

1. Асаул А.Н. Проблемы инновационного развития отечественной экономики // Экономическое возрождение России. — 2009. — №4 (22). -С. 3-6.
2. Амос Д.-Э. Делегирование полномочий. —М.: НИРО, 2004. — 110с.
3. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга. —М.: МГИЭТ(ТУ), 1996. -334 с.
4. Ефремов А.В. Планирование расходов на подбор, содержание и развитие персонала // Кадры предприятия. — 2012. —№ 4. — С. 28-43.
5. Кинан К. Делегирование полномочий. —М.: Эксмо, 2006. — 50 с.
6. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М.: Вершина, 2006. — 224 с.
7. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле. —СПб.: Питер, 2005. — 320 с.
8. Михайлова М.Р. Стандарт не исключает инициативы // Стандарты и качество. — 2012. —№ 4. —С. 92—95.
9. Коллектив MBS. Разработка и принятие управленческих решений, постановка задач, делегирование полномочий. — 2010//www.booksgid.com/business/razrabotka-i-prinjatie.html.
10. Дмитрий Кувшинов. Когда руководитель по-настоящему делегирует полномочия? Корпоративная практика, 16.07.2018

## Приложение 2.

### СПИСОК

#### методических документов по организации управления в проектно-исследовательских организациях (по состоянию на 01.06.2020 г.)

1. **Формирование спроса на продукцию проектной организации. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 24 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2014/2016 – 8 с. ([Шифр 24-16/СП](#))
2. **Как удержать основных заказчиков и чем привлечь новых. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 27 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2014/2016 – 14 с. Приложение: Как удержать основных заказчиков и чем привлечь новых // Электронная презентация к Рекомендациям в формате .ppt – Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2014/2016. ([Шифр 27-14/СП](#))
3. **Расширение видов продукции (услуг) проектных организаций в условиях кризиса. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 31 // Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2015/2016 – 27 с. ([Шифр 31-15/СП](#))
4. **Порядок формирования «портфеля заказов» проектных организаций. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 16 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2012/2016 – 17с. ([Шифр 16-12/СП](#))
5. **Как вести переговоры и строить деловые отношения (практическое пособие проектировщикам, строительным подрядчикам и заказчикам для проведения переговоров при заключении договоров подрядов (контрактов))** // Справочник проектировщика. Выпуск 12 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2011/2016 – 58 с. ([Шифр 12-11/СП](#))
6. **Формирование организационных структур проектных организаций малой численности (50-120 человек). Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 25 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2014/2016 – 47 с. ([Шифр 25-16/СП](#))
7. **Формирование управленческих структур проектных организаций малой численности (до 30 человек). Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 26 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект» – М: 2014/2016 – 27 с. ([Шифр 26-16/СП](#))

8. **Организация работы генерального проектировщика / Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 05 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2011/2017 – 50 с. ([Шифр 05-17/СП](#))
9. **Рекомендации по оценке, переоценке, выбору и управлению субпроектировщиком или субподрядчиком (аутсорсинг)** // Справочник проектировщика. Выпуск 11 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2011/2016 – 22 с. ([Шифр 11-11/СП](#))
10. **Результативное управление субпроектировщиками. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 22 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2013/2016 – 13 с. ([Шифр 22-13/СП](#))
11. **Директор проектно-изыскательской организации. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 09 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2011/2016 – 73 с. ([Шифр 09-11/СП](#))
12. **Организация работы главного инженера проектного института в современных условиях. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 29 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2014/2016 – 41 с. ([Шифр 29-14/СП](#))
13. **Организация работы Управляющего проектом (ГИПа, ГАПа) / Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 23 /. – Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2013/2018 – 67 с. ([Шифр 23-18/СП](#))
14. **Роль главного инженера проекта в управлении рисками при проектировании объектов строительства. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 40 / «Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2016 – 26 с. Приложение. Управление рисками // Электронная презентация по теме в формате .ppt – КС «ЦНИО-проект», 2016. (В комплекте с Рекомендациями). ([Шифр 40-16/СП](#))
15. **Рекомендации по взаимодействию Главного инженера, ГИПов, технического и производственных отделов (мастерских) в проектном институте. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 13 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2012/2016 – 23 с. ([Шифр 13-12/СП](#))
16. **Применение гибких структур управления (временных трудовых коллективов) в проектном институте в период жизненного цикла объекта. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 33 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2016 – 18 с. ([Шифр 33-16/СП](#))
17. **Организация работы технического отдела по обеспечению конкурентоспособности проектного института. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 06 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2011/2016 – 40 с. ([Шифр 06-11/СП](#))
18. **Формирование базы для повторного применения ранее разработанных эффективных индивидуальных проектных решений. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 14 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2012/2016 – 14 с. ([Шифр 14-12/СП](#))
19. **Основные положения по сокращению избыточной информации в проектной документации. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 37 / «Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2016. – 25 с. ([Шифр 37-16/СП](#))
20. **Регламентация подписей на проектной документации. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 08 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2011/2016 – 23 с. ([Шифр 08-11/СП](#))
21. **Разъяснения требований стандарта ISO 9001:2015 (8.3.4 «а» – «ф»): анализ, верификация (проверка), контроль, оценка, валидация (испытание), согласование и утверждение проектной документации / Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 38 / «Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2016 -26 с. ([Шифр 38-16/СП](#))
22. **Рекомендации по организации и проведению нормоконтроля проектной документации. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 10 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2011/2016 – 17 с. ([Шифр 10-11/СП](#))

23. **Управление участием проектной организации в саморегулируемой деятельности. (Какие дополнительные и/или новые функции подразделений и обязанности руководителей идентифицируются в проектной организации в связи с её членством в СРО?)** // Справочник проектировщика. Выпуск 04 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2011/2016 – 14 с. ([Шифр04-11/СП](#))
24. **Обеспечение устойчивого функционирования и постоянного развития проектных организаций – членов СРО (Положение по обмену опытом). Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 15 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М:2012/2016 – 16 с. ([Шифр 15-12/СП](#))
25. **Типовое положение о производственном отделе ПИО** // Справочник проектировщика. Выпуск 07 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2011/2016 – 48 с. ([Шифр 07-11/СП](#))
26. **Примерное положение об Отделе выпуска готовой продукции проектной организации. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 43 / «Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2016. – 21 с. ([Шифр 43-16/СП](#))
27. **Работа архива проектной организации в современных условиях. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 18 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект» – М: 2012/2016 – 34 с. ([Шифр 18-12/СП](#))
28. **Должностные инструкции работников проектной организации. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 17 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2012/2016 – 55 с. ([Шифр 17-12/СП](#))
29. **Рекомендации. Как выжить саморегулируемым организациям проектировщиков в условиях кризиса** / Справочник проектировщика. Выпуск 32 // Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2020 – 16 с. ([Шифр 32-20/СП](#))
30. **Рекомендации по формированию системы повышения квалификации в проектной организации** // Справочник проектировщика. Выпуск 21 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2013/2016 – 28 с. ([Шифр 21-13/СП](#))
31. **Рекомендации руководителям производственных совещаний в проектных организациях.** // Справочник проектировщика. Выпуск. 41 / «Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2016. – 15 с. ([Шифр 41-16/СП](#))
32. **Обеспечение конфиденциальности информации о величине заработной платы работников проектной организации. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 28 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2014/2016 – 15 с. ([Шифр 28-14/СП](#))
33. **Рекомендации пользователям мобильных телефонов по проведению эффективных переговоров** / Рекомендации // Справочник проектировщика. Выпуск 39 / «Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2016 – 10 с. ([Шифр 39-16/СП](#))
34. **Инструкция по управлению проектом на одной странице** // Справочник проектировщика. Выпуск 36 / Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2016 – 21 с. ([Шифр 36-16/СП](#))
35. **«Плохие стереотипы» – губительная болезнь проектных организаций. Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 45 / «Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2017. – 12 с. Приложение. Электронная презентация по теме (59 слайдов) в формате .ppt и её звуковой файл в формате MP3 (5 час.) (В комплекте с Рекомендациями). ([Шифр 45-17/СП](#))
36. **Рекомендации по разработке квалификационного стандарта саморегулируемой организации в области архитектурно-строительного проектирования, определяющего характеристики квалификации главных инженеров проектов, главных архитекторов проектов** // Рекомендации / Справочник проектировщика. Выпуск 46. – «Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2017. – 31 с. Приложение. Рекомендуемый проект СТО СРО «Квалификационный стандарт СРО для ГИПа» // Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2017. – 32 с. ([Шифр 46-17/СП](#))
37. **Рекомендации к содержанию трудового договора проектной организации – работодателя с главным инженером проекта (главным архитектором проекта)** // Справочник проектировщика. Выпуск 48. – «Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2017. – 43 с. ([Шифр 48-17/СП](#))



38. **Развитие компетенций ГИПа (ГАПа): формирование, поддержка и развитие умений и навыков в области письменных деловых коммуникаций/ Учебные материалы** // Справочник проектировщика. Выпуск 47. (Электронная презентация в формате .pdf с комментариями). – Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2017. [\(Шифр 47-17/СП\)](#)
39. **Учебно-методическое пособие в помощь самообразованию по теме: «Организация деятельности ГИПов (ГАПов)»**// Справочник проектировщика. Выпуск 49. – «Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2018. – 95 с. [\(Шифр 49-18/СП\)](#).
40. **Рекомендации по повышению уровня исполнительской дисциплины в проектной организации. (Работа с корреспонденцией, организационно-распорядительными документами и оперативными задачами / поручениями).** // Справочник проектировщика. Выпуск 50. – «Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2020. – 35 с. [Шифр 50-20/СП](#).
41. **Рекомендации по повышению эффективности взаимодействия руководителей и подчиненных.** // Справочник проектировщика. Выпуск 51. / «Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2020. – 35 с. Приложение. **Письменные коммуникации: правила общения подчиненного с руководителем /** Электронная презентация (75 слайдов) в формате .pptv комплекте с Рекомендациями. [\(Шифр 51-20/СП\)](#).
42. **Создание эффективных видео-коммуникаций в проектной организации / Рекомендации**// Справочник проектировщика. Выпуск 52 / «Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2020. – 15 с. // Приложение. **Особенности видео-коммуникаций в проектировании /** Электронная презентация (41 слайд) в формате \*.ppt в комплекте с Рекомендациями. / «Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». [\(Шифр 52-20/СП\)](#).
43. **Настройка исполнительской дисциплины для условий «удалёнки» в проектной организации / Рекомендации**// Справочник проектировщика. Выпуск 53. / «Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2020. – 15 с. // Приложение. **Проектная организация в условиях «удалёнки». Управление исполнительской дисциплиной /** Электронная презентация (39 слайдов) в формате \*.ppt в комплекте с Рекомендациями. [\(Шифр 53-20/СП\)](#).
44. **Главный инженер проекта на «удаленке». Новые компетенции!** / Рекомендации // Справочник проектировщика. Выпуск 54. / «Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2020. – 22 с. [\(Шифр 54-20/СП\)](#).
45. **Антикризисные инструменты в проектных организациях / Рекомендации** // Справочник проектировщика. Выпуск 55. / «Консультационный центр Марка Подольского «ЦНИО-проект». – М: 2020. – 40 с. [\(Шифр 55-20/СП\)](#).
46. **Учебно-методическое пособие в помощь самообразованию по теме: «Организация деятельности ГИПов (ГАПов). Делегирование обязанностей и полномочий».** // Справочник проектировщика. Выпуск 56. - «Консультационный центр Марка ПОДОЛЬСКОГО "ЦНИО-проект"» - М: 2020 – 11 с.

*Цветом выделены МДЦ 2020 года.*

## Информация о сайте консультационного центра Марка Подольского «ЦНИО-проект»

### Уважаемые собственники и руководители проектных организаций!

**Центр** занимается консультационно-экспертной и информационной поддержкой организационно-управленческих решений, принимаемых менеджментом проектных организаций (ПО) в целях их совершенствования и развития.

В соответствии с **политикой Центра** мы позиционируем наш сайт как важный инструмент поддержания результативных коммуникаций Центра и его клиентов.

**Назначение Центра** - обеспечение целевого информирования руководителей и специалистов ПО как организаций малого, среднего и крупного бизнеса по их запросам и содействие внедрению лучших практик в области организационного развития ПО. Мы рассматриваем ПО как целостную систему всех уровней её управления - *корпоративного, стратегического, организационного, операционного и ресурсного обеспечения*.

Центр уделяет внимание ключевым факторам успеха бизнеса в конкурентном мире - «знаниям», «персоналу» и «организационному менеджменту».

У сайта есть ресурсы для превращения в профессиональную площадку, на которой возможен обмен мнениями экспертов, ответственных менеджеров и специалистов по организации деятельности и совершенствованию внутреннего устройства ПО.

На страницах Сайта-2020 предлагаются:

- **методические документы Центра** (МДЦ) - <https://cnio.ru/gotov.html>;
- рекомендуемые **антикризисные меры** по поддержке системы работы ПО в режиме самоизоляции и после выхода из него - <https://cnio.ru/krizis.html>;
- **результаты консалтинговых услуг**, оказываемых Центром, в том числе по повышению квалификации менеджеров и уполномоченных специалистов в областях организационного развития и системы менеджмента качества ПО - <https://cnio.ru/consulting.html>;
- **вопросы и ответы**, подготовленные консультантами Центра по различным аспектам внутреннего устройства и организации деятельности ПО - <https://cnio.ru/vopros.html>.