СТРОИТЕЛЬСТВО И АРХИТЕКТУРА

Архитектура, градостроительство, дизайн

УДК 72.07.006.007.009

© В. Э. Лявданский, доцент
(Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет,
Санкт-Петербург, Россия)
E-mail: psp-lg@mail.ru

DOI 10.23968/1999-5571-2021-18-2-5-9

© V. Eh. Liavdansky, Associate Professor
(Saint Petersburg State University
of Architecture and Civil Engineering,
St. Petersburg, Russia)
E-mail: psp-lg@mail.ru

МЕЖДУНАРОДНАЯ АРХИТЕКТУРНАЯ ПРАКТИКА. ВЛИЯНИЕ МЕТОДОВ РЕАЛИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ НА РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ АРХИТЕКТОРА

INTERNATIONAL ARCHITECTURAL PRACTICE. THE INFLUENCE OF CONSTRUCTION PROJECT IMPLEMENTATION METHODS ON THE RESULTS OF THE ARCHITECT'S WORK

Современный архитектурный менеджмент предлагает несколько принципиально разных методов реализации строительных проектов, и в зависимости от применяемого метода роль архитектора в них различна. В каждом из этих методов меняются не только объем и характер предоставляемых архитектором услуг, но и сама возможность реализации творческого замысла архитектора и его профессионального потенциала. Проведен краткий анализ основных методов реализации строительных проектов, определен оптимальный метод для полного раскрытия и реализации архитектурного замысла.

Ключевые слова: архитектор, международная архитектурная практика, архитектурный менеджмент, метод реализации строительного проекта, подрядчик, заказчик.

Modern architectural management offers several fundamentally different methods of implementing construction projects, and, depending on the method used, the role of the architect in the work is different. Each of these methods changes not only the scope and nature of the services provided by the architect, but also the very possibility of implementing the creative idea of the architect and his professional potential. A brief analysis of the main methods of implementing construction projects is carried out, and the optimal method for the full disclosure and implementation of the architectural design is determined.

Keywords: architect, international architectural practice, architectural management, construction project implementation method, contractor, client.

В современном мире международная архитектурная практика построена по единым стандартам, опирающимся на систему регулирующих документов, закладывающих правовые основы, условия и правила функционирования архитектурной профессии в рамках глобальной рыночной экономики. Поэтому, несмотря на то, что в каждой отдельной стране есть свои особые условия профессиональной деятельности архитекторов, сама модель построения архитектурной практики является универсальной.

Функции архитектора на рынке проектно-строительных услуг определяются такими международными документами, как «ACCORD — Соглашение МСА по рекомендуемым международным стандартам профессионализма в архитектурной практике»¹, «Генеральное соглашение по торговле услугами (GATS) между странами-

¹ ACCORD — Соглашение МСА по рекомендуемым международным стандартам профессионализма в архитектурной практике. САП. Москва, 2008. URL: <http://mrpa-szfo.ru>

членами ВТО»², «Услуги в области архитектуры. Классификация основных продуктов ООН (СРС), версия 1.1»³ и др. Эти документы устанавливают перечень и состав работ и услуг, которые архитектор предоставляет на рынке строительных проектов. Они включают не только различные виды собственно архитектурно-проектной деятельности, но также координацию архитектором разработки технической документации, подготовленной представителями других профессий (инженерами-консультантами и др.), контроль экономики строительства, руководство контрактами, наблюдение за ходом строительства, руководство проектами и т. п. Однако современный архитектурный менеджмент знает несколько принципиально разных методов реализации строительных проектов, и в зависимости от применяемого метода роль архитектора в них различна [2, 3]. В каждом из этих методов меняются не только объем и характер предоставляемых архитектором услуг, но и сама возможность реализации творческого замысла архитектора и его профессионального потенциала [4, 5].

Задача данной статьи — провести краткий анализ основных методов реализации строительных проектов с точки зрения их влияния на реализацию архитектурного замысла и, соответственно, качество архитектуры возводимого объекта.

Как известно, суть проектного менеджмента заключается в контроле за объемом, качеством, сроками и стоимостью выполняемых работ [2]. Главный менеджер проекта, будь это архитектор или любое другое лицо, отвечающее за конечный результат, в течение работы должен находить оптимальный баланс между этими противоречивыми требованиями. Любое изменение приоритетов в пользу одного из параметров влечет критическое изменение трех остальных. С этой точки зрения рассмотрим влияние основных методов реализации строительных проектов на результаты работы архитектора.

Существуют четыре принципиально разных метода реализации строительных проектов:

- *традиционный метод* — отдельные контракты по проектированию и строительству;

- *метод типа «Design-Built» (проектирование и строительство);*

- *метод типа «Под ключ»;*

- *метод типа «Design-Menegment (проектирование и управление)».*

Методы «Design-Built» и «Под ключ» (вариант 2) едины в своем отношении к роли и форме участия архитектора в проекте, и поэтому будем рассматривать их как один случай.

Вариант 1. Традиционный метод осуществления проекта [1] — это метод, при котором отдельные контракты на проектирование и строительство объекта заключаются заказчиком непосредственно с исполнителями (рис. 1).

Помимо чисто контрактных взаимоотношений, возникают дополнительные «неформальные», координационные взаимодействия между участниками проекта [5]. Конечно, возможность таких взаимодействий часто указывается в контрактах, например, в строительном контракте может прописываться контроль действий подрядчика со стороны архитектора по поручению заказчика, однако часто эти взаимодействия не подтверждены прямыми контрактными взаимоотношениями и опираются на профессиональную традицию. К таким контактам можно отнести функцию координации действий инженеров-смежников архитектором в процессе ведения проектных работ.

При этом очевидным преимуществом традиционного метода является то, что он обеспечивает эффективность и профессиональную компетентность всех вовлеченных специалистов — каждый отвечает за свой участок работы. Архитектору делегируются заказчиком необходимые полномочия по контролю над организацией процесса проектирования и строительства, бюджетом, качеством, сроками и объемами выполняемых работ.

Но есть у традиционного метода и существенные недостатки. Этот метод усложняет организацию процесса проектирования и строительства, возникает множество дополнительных связей между участниками рынка (см. рис. 1) и, как следствие, метод не подходит для реализации больших и сложных объектов.

Вариант 2. Методы осуществления проекта типа «Design-Built» и «Под ключ» [1] — это методы, при которых заказчик заключает един-

² Генеральное соглашение по торговле услугами (GATS) между странами-членами ВТО. URL: <http://docs.cntd.ru>

³ Услуги в области архитектуры. Классификация основных продуктов ООН (СРС), версия 1.1. Нью-Йорк, 2005. URL: <https://unstats.un.org>

Рис. 1. Традиционный метод осуществления проекта: QS — британский феномен, в функции QS входит консультирование архитектора и заказчика по поводу стоимости строительства; «Домашний» субподрядчик — субподрядчик, привлекаемый генподрядчиком под свою ответственность; «Названный» субподрядчик — субподрядчик, привлекаемый заказчиком

ственный контракт с менеджером проекта или подрядчиком на выполнение всего комплекса проектно-строительных работ (рис. 2).

К преимуществам метода «Design-Built» относится то, что у заказчика есть единственный контракт и на выходе он получает готовый результат. При этом ответственность сосредоточена в одних руках — проектного менеджера или подрядчика и, соответственно, осуществляется более жесткий контроль времени и стоимости проекта.

Одним из главных недостатков метода «Design-Built» является, как ни странно, его преимущество — наличие у заказчика един-

ственного контракта с подрядчиком. При реализации этого метода все исполнители «отсекаются» от непосредственного взаимодействия с заказчиком и он, заказчик, теряет значительную часть возможностей влиять на ход осуществления проекта. При этом, что особо важно, потеря связи заказчика с архитектором ведет к потере контроля архитектора над бюджетом, качеством, сроками и объемами выполняемых работ, что критически сказывается на поиске и достижении лучших проектных решений. Одновременно часто становится возможным неоправданное увеличение стоимости или сроков реализации проекта, что влечет за собой мероприятия по

Рис. 2. Метод осуществления проекта типа «Design-Built»

урезанию бюджета, которые часто осуществляются в ущерб качеству архитектуры.

Вариант 3. Метод осуществления проекта типа «Desighn-Menegment» — это метод, при котором архитектор становится менеджером проекта. Менеджер проекта — это наиболее близкий к заказчику человек. Заказчик дает ему инструкции, которые он передает всем участникам проекта, а также координирует их работу. Заказчик оплачивает работу менеджера проекта. Менеджер проекта (архитектор) несет ответственность за весь проект.

Архитектор является наилучшей кандидатурой для выполнения функций менеджера проекта, потому что в течение периода проектирования и строительства он способен наилучшим образом объединить в проекте все его технические, междисциплинарные и художественные составляющие и увязать эти требования с желанием общества получить высококачественную архитектуру (рис. 3).

К очевидным преимуществам метода «Desighn-Menegment» относится то, что у заказчика есть один-единственный контракт и на выходе он получает готовый результат, при этом ответственность сосредоточена в одних руках — архитектора и, соответственно, осуществляется более жесткий контроль времени и стоимости проекта. Поскольку менеджером проекта является архитектор, который лично заинтересован в качественном выполнении проекта вовремя и в заданном объеме, этот метод обеспечивает

эффективность и профессиональную компетентность всех участников проекта. При этом архитектор сохраняет контроль для поиска и достижения лучших архитектурных решений. В отличие от традиционного метода этот метод подходит для выполнения как больших, так и малых проектов.

Но метод «Desighn-Menegment» имеет и недостатки. Архитектор отвечает за весь проект, включая работу специалистов-смежников и строительный подряд, и это, конечно, накладывает дополнительные ограничения. Архитектор вынужден тратить огромное количество времени не на творчество или совершенствование архитектурного проекта, а на решение организационных вопросов, но это необходимые издержки метода.

Таким образом, рассматривая международную архитектурную практику по совокупности факторов, можно сделать вывод, что метод осуществления строительного проекта типа «Desighn-Menegment» наилучшим образом подходит для качественной реализации архитектурного замысла, творческого и профессионального потенциала архитектора. Архитектор осуществляет контроль над реализацией проекта своего здания на всем протяжении проектного цикла, а именно: формулирует задание на проектирование, возглавляет процесс проектирования, координирует работу специалистов-смежников, выбирает подрядчика и руководит строительным контрактом с подрядчиком. Эти полномо-

Рис. 3. Метод осуществления проекта типа «Desighn-Menegment»

чия увеличивают, разумеется, и ответственность архитектора, но она обеспечена системой страхования профессиональной ответственности и юридически подтверждена правом архитектора вести независимую профессиональную деятельность (лицензией, квалификационным аттестатом и т. п.), которые являются в зарубежной практике обязательными требованиями. Этот метод создает наилучшие предпосылки для появления качественной архитектуры, повышается статус архитектора и увеличивается уровень его дохода, что мы довольно часто наблюдаем в международной архитектурной практике.

Библиографический список

1. Брайан О Коннелл, Оуэн О Кофи. Лекционный курс для работающих архитекторов «Архитектурная практика и менеджмент» / САР, МАРХИ. М., 1995.
2. Roy Morledge, Adrian J. Smith. *Building Procurement*. A John Willy and sons, Ltd, Publication, UK, 2013.
3. Galloway, L & Haniff. AP 2015, 'Managing projects in architecture: a study of leadership in a creative industry', *Open Economics and Management Journal*, vol. 2, no. 1, pp. 38–44. URL: <https://www.benthamopen.com/>
4. Баженова Е. С. Менеджмент в архитектуре // Материалы междунар. науч.-практ. конф. / МАРХИ. М., 2012. С. 175–179.

5. Макейкина Н. Д. Профессиональная практика (Архитектурный менеджмент и администрирование) / Пензенский гос. ун-т архитектуры и строительства. Пенза, 2019.

References

1. Brayan O Konnell, Ouen O Kofi. *Lektsionniy kurs dlya rabotayushchikh arkhitektorov «Arkhitekturnaya praktika i menedzhment»* [Lecture course for working architects "Architectural practice and management"]. Moscow, SAR, MARKHI Publ., 1995.
2. Roy Morledge, Adrian J. Smith. *Building Procurement*. A John Willy and sons Publ., UK, 2013.
3. Galloway, L & Haniff. AP 2015. Managing projects in architecture: a study of leadership in a creative industry. *Open Economics and Management Journal*, vol. 2, no. 1, pp. 38–44. Available at: <https://www.benthamopen.com/>
4. Bazhenova E. S. *Menedzhment v arkhitekture* [Management in architecture]. *Trudy mezhdunar. nauch.-prakt. konf. MARKHI* [Materials Proceedings of the international scientific and practical conference MARKHI]. Moscow, 2012, pp. 175–179.
5. Makeykina N. D. *Professional'naya praktika (Arkhitekturniy menedzhment i administrirovanie)* [Professional practice (Architectural management and administration)]. Penza, Penzenskiy gos. un-t arkhitektury i stroitel'stva Publ., 2019.