

ВЫСШЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

РОЛЬ АРХИТЕКТОРА В АРХИТЕКТУРНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

УДК: 72.009

DOI: 10.47055/1990-4126-2022-3(79)-21

Бабич Владимир Николаевич

доктор технических наук,
старший научный сотрудник Научно-исследовательской части,
ФГБОУ ВО "Уральский государственный архитектурно-художественный университет"
Россия, Екатеринбург, e-mail: v.n.babich@mail.ru

Кремлёв Александр Гурьевич

доктор физико-математических наук,
Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина,
Россия, Екатеринбург

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы, связанные с организационно-управленческой деятельностью архитектора инвестиционно-строительного проекта, осуществляемой в процессе производства архитектурного продукта. Проблема успешности проекта не укладывается в рамки узкопрофессиональной компетенции архитектора-проектировщика, не ограничивается проявлением индивидуальных способностей (интеллект, креативность, образованность) в творческом процессе разработки архитектурного решения, отвечающего обстоятельствам и условиям, существующим в отношении проектируемого объекта. Необходимы практические действия по организации процесса архитектурного проектирования, направленные на выполнение проектной работы, причем это должны быть своевременные и обоснованные действия в условиях складывающейся проектной ситуации. Это обуславливает необходимость выполнения архитектором функций менеджера архитектурного проекта.

Отмечаются особенности процессов архитектурного менеджмента. Раскрываются ролевые аспекты, отражающие взаимоотношения архитектора со специалистами и участниками проекта. Подчеркивается значимость организационно-управленческой деятельности архитектора в отношении результативности процесса архитектурного проектирования.

Исследование вопросов, связанных с управлением архитектурными проектами, важно с позиции организации профессиональной подготовки архитекторов.

Ключевые слова:

архитектурная деятельность, архитектурное проектирование, архитектурный менеджмент, архитектор проекта

THE ROLE OF AN ARCHITECT IN ARCHITECTURAL MANAGEMENT

УДК: 72.009

DOI: 10.47055/1990-4126-2022-3(79)-21

Babich Vladimir N.

D.Sc. (Engineering),
Senior researcher of the Research Unit,
Ural State University of Architecture and Art
Russia, Yekaterinburg, e-mail: v.n.babich@mail.ru

Kremlev Alexander G.

D.Sc (Physics and Mathematics),
Professor, Ural Federal University
Russia, Yekaterinburg

Abstract

The article deals with issues related to the organizational and managerial activities of the architect of an investment and construction project during architectural production. The problem of the success of the project does not fit within the narrow professional competence of the architect; nor is it limited to the exercise of individual abilities (intelligence, creativity, education) in the creative process of developing an architectural solution that meets the circumstances and conditions existing in relation to the object designed. Practical actions are needed to organize the architectural design process aimed at delivering the project, and these should be timely and reasonable in the current design situation. This makes it necessary for the architect to perform the functions of an architectural project manager.

The specific features of the architectural management process are noted. The aspects of the role reflecting the architect's relations with specialists and project participants are outlined. The importance of the organizational and managerial activity of the architect in relation to the effectiveness of the architectural design process is emphasized.

Studying issues related to the management of architectural projects is important from the point of view of the organization of professional training of architects.

Keywords:

architectural activity, architectural design, architectural management, project architect

Архитектурный менеджмент определяется как система управления процессами архитектурного проектирования и организации архитектурной деятельности по обеспечению эффективной реализации архитектурных объектов. Управление архитектурным проектом – это деятельность по организации, планированию, координации, контролю за проектированием, строительством и вводом в эксплуатацию объектов согласно заключенным договорам с заказчиком/инвестором для достижения целей инвестиционного проекта в рамках заданного бюджета и установленных сроков. В процессе разработки архитектурной концепции рассматриваются альтернативные варианты реализации инвестиционного проекта. При управлении проектами выбор альтернатив ограничивается временем, бюджетом, ресурсами и требуемым качеством получаемых результатов. Управление архитектурным проектом охватывает как стадии разработки (творческий процесс) и принятия архитектурного решения (создание документации для строительства), так и стадии реализации проекта (авторский надзор за строительством архитектурного объекта) [1].

Институциональный аспект инвестиционно-строительного проекта характеризуется участвующими в его управлении, регулировании, реализации субъектами. Корректирование деятельности, осуществляемой при разработке проекта и в процессе его программной реализации, выполняется в соответствии с конкретной целью субъектами согласно их квалификации и/или идентификационной роли (архитектор, заказчик, строитель, администратор) с осознанием своих действий (а также последствий) в рамках социального и институционального окружения. При этом необходимо обеспечить:

- эффективный информационный обмен между участниками проекта;
- обсуждение важных и принципиальных моментов, касающихся как эстетических вопросов, так и технико-технологических решений;
- координацию деятельности участников архитектурно-строительного процесса;
- организацию визуализации и презентации проектных решений;
- согласование ресурсных возможностей при реализации проектных целей;
- осуществление контроля за выполнением плановых заданий на каждом этапе и в целом для проекта.

Все эти вопросы решаются в процессе архитектурного менеджмента, включающего выполнение коммуникативных, управленческих и посреднических функций в отношениях между архитектором и заказчиком/инвестором, строительным подрядчиком, местным сообществом и другими заинтересованными сторонами по формулированию, разъяснению, продвижению и выполнению проектных решений [2].

Результаты и обсуждение

Управление проектами в архитектуре – специфичный процесс. Архитектурная деятельность включает творческий процесс создания архитектурного проекта. Архитектор разрабатывает объемно-пространственные и планировочные проектные решения. Творческий характер проектной работы проявляется в поиске, выборе и принятии архитектурного решения. Творческая составляющая архитектурной деятельности по созданию архитектурно-градостроительных объектов связана с необходимостью комплексного решения возникающих при этом проблем (функциональных, архитектурно-художественных, инженерно-технических, социально-экономических, санитарных, экологических и других), обусловленных обстоятельствами и требованиями, существующими в отношении проектируемого объекта. В каждом новом проекте выполняется творческий поиск концептуальной идеи, определяющей авторский замысел возможного проектного решения. При этом творческий характер проявляется в том, что при заданном функциональном содержании проектируемого объекта его возможная архитектурная композиция (конкретная композиционная структура и внешняя форма) не определена и ее выбор является в определенной степени прерогативой архитектора-проектировщика [3].

С момента получения проектного задания архитектор организует сбор информации о проектной ситуации – исходных данных для начала работы, достаточных для понимания сущности этого задания, инициации творческого процесса создания архитектурного произведения. Возникновение замысла – ключевое звено в творческом процессе, определяет дальнейшую динамику в проектной работе. Выработка концепции проекта как осмысленное опредмечивание замысла характеризует создание проектного образа и является основанием для перехода к непосредственному проектированию архитектурного объекта.

Для дальнейшего развития процесса проектирования (с позиции его результативности) необходимы творческие и организационные усилия. Важными факторами, определяющими конечное качество архитектурного про-

изведения, выступают такие показатели, как организация творческого процесса архитектора, его профессиональная подготовка и практический опыт, осознание социальной ответственности (последствий реализации проекта), условия реализации архитектурно-строительного проекта, управление процессами и осуществление контроля при разработке и реализации проекта.

В условиях современных рыночных отношений архитектурная деятельность обуславливается коммерциализацией проектного продукта. Коммерческие интересы могут влиять на творческую часть работы архитектора-проектировщика, обуславливать ограничения в творческом поиске (временные, экономические, эстетические), создание чрезмерного контроля над проектной деятельностью (именно со стороны заказчика), что нарушает баланс интересов между архитектурным творчеством и бизнес-планами. Все это может отразиться на качестве архитектурно-строительных проектов.

Экономический критерий оценки архитектурно-строительного проекта в огромной степени определяет взаимодействия заказчика и архитектора. Здесь можно отметить такие факторы, как финансовые возможности заказчика, его бизнес-цели по отношению к проектируемому объекту, стремление к экономичности строительства, неготовность к реализации проектов, характеризующихся радикальными новациями (как в художественном, так и в технологическом смысле), нестандартным и оригинальным дизайном. И в результате – принятие компромиссных решений (часто не в пользу авторской концепции).

«Желая поскорее получить прибыль, заказчики недооценивают роль художественно-инженерных решений, хотя именно инновационная составляющая зданий позволяет капитализировать строительный объект не хуже квадратных метров: как и любой результат интеллектуального труда, он всегда содержит добавочную стоимость» [4]. В качестве главных критериев оценки качества архитектурных решений «можно назвать архитектурный облик и эксплуатационные характеристики рассматриваемого объекта. Архитектурный облик определяет престижность здания и требует от архитектурно-художественного решения оригинальности композиционных приемов, высокого уровня эстетики фасадов. Эксплуатационные характеристики определяются архитектурно-планировочными решениями, которые должны удовлетворять санитарно-гигиеническим требованиям, обеспечивать комфорт, в том числе удобные взаимосвязи или необходимую изоляцию помещений, предусматривать целесообразные варианты расстановки мебели и т. п.» [5].

Современная архитектурно-строительная практика характеризуется новаторской направленностью, обусловленной использованием основанных на IT-технике новых средств, методов, технологий проектирования, позволяющих моделировать сложные пространственные структуры, при этом появление новых строительных конструкций, устройств и механизмов, новых строительных и отделочных материалов определяет практическую возможность реализации самых смелых архитектурных замыслов.

Новаторство в архитектуре – это (от лат. *novator* – новатор, инициатор нового) нововведение, открытие новых путей (принципов, идей, приемов, методов), способствующих преобразованию архитектурных традиций, развитию архитектуры (новые стили, направления, концепции), характеризует обогащение современной архитектуры новыми ценностями, создание новых образцов в архитектуре (дизайне). Авторские интенции проявляются в оригинальных композиционных, технологических и конструктивных находках, фрагментах отделки и декора, цветофактурном решении. Особую значимость приобретают архитектурные объекты с повышенным уровнем инновационности, приносящие экономические, экологические, социальные эффекты: снижение издержек в ходе всего жизненного цикла архитектурно-градостроительного объекта, сокращение стоимости и сроков возведения строительных объектов, создание объектов с более совершенными социально-экономическими характеристиками (потребительскими, экологическими, энерго- и ресурсосберегающими), эстетические качества объекта.

Инновационность объекта архитектурной деятельности, городской среды, градостроительного процесса включает не только новые формы, новые архитектурные решения, новое целевое назначение, но и возникающие при этом возможности, трансформируемые в зависимости от задач сегодняшнего (и целей завтрашнего) дня, позволяющие своевременно и эффективно удовлетворять возникающие потребности общества. Поэтому инновационный аспект творческой составляющей архитектурной деятельности определяет мотивационную направленность проектировщика в его стремлении решить проектную задачу на основе современной архитектурно-строительной платформы. Архитектурно-строительный проект направлен на достижение конкретных социально-экономических целей и, будучи инвестиционным, обусловлен стремлением заказчика/инвестора получить прибыль или иную выгоду. При этом присутствует менеджер проекта (как представитель заказчика с соответствующими делегируемыми полномочиями по управлению), который решает управленческие задачи по обеспечению эффективной разработки проекта и его последующей реализации, включая контроль проектной деятельности архитектора (команды проектировщиков). В основе действий менеджера лежит так называемый «треугольник управления проектами» («проектный треугольник») – время, стоимость, содержание (объем

работ), определяющий влияние этих параметров на качество проекта. Выполняются административные методы контроля, направленные в первую очередь на соблюдение плановых сроков и бюджетов.

Жесткий контроль деятельности проектной команды может выступать как деструктивный фактор, ограничивающий пространство для творчества. Возникает диссонанс в отношениях архитектор – заказчик, теряется взаимопонимание сторон.

«Необходима договоренность между администратором и коллективом: каждый должен понимать роль другого в бизнес-процессе. Коллективы, где найдено такое взаимопонимание, отличаются слаженностью работы, предсказуемостью творческих процессов» [6].

Поэтому важно взаимопонимание ролей в бизнес-процессе. Необходимо выстроить систему коммуникации с заказчиком (его представителем) так, чтобы заказчик доверял архитектору проекта, соблюдался баланс интересов заинтересованных сторон. Совмещение творческих и производственных процессов (творческий поиск и разработка проектного решения, его программная реализация) определяет особенность управления творческим коллективом.

В работе [7] отмечается необходимость развития прочных отношений с клиентами (заказчиками), важность создания доверительных отношений. Это позволяет вести клиента более эффективно, вовлекая его в творческий процесс. Заказчик, выбирая архитектора-проектировщика, должен быть уверен в его профессиональных качествах (знаниях, опыте), а также в его творческих способностях (творческий потенциал), которые позволяют реализовать конкретный проект. Архитектурный проект – это интеллектуальный продукт, результат творческой деятельности. И здесь важен творческий подход архитектора к разработке проекта, его индивидуальное понимание проблемной ситуации.

Заказчик, осуществляя конкретный выбор архитектора-проектировщика, идет на некоторый риск. Поэтому архитектор должен понимать коммерческий интерес заказчика, его ожидания от реализованного проекта, учитывать его опасения возможных рисков, связанных именно с архитектурным решением.

Архитектурный проект – это интеллектуальный продукт, результат творческой деятельности. И здесь важен творческий подход архитектора к разработке проекта, его индивидуальное понимание проблемной ситуации. Заказчик, осуществляя конкретный выбор архитектора-проектировщика, идет на некоторый риск. Поэтому архитектор должен понимать коммерческий интерес заказчика, его ожидания от реализованного проекта, учитывать его опасения возможных рисков, связанных именно с архитектурным решением.

В этих условиях у архитектора «появляются дополнительные заботы о том, чтобы получить наиболее полную, подробную и достоверную информацию от заказчика, так как только это может повысить вероятность точного, профессионального решения поставленных им задач. ... Чем полнее будет проведен анализ потребностей заказчика, тем полнее и с меньшими затратами можно будет их удовлетворить в проекте. В системе "заказчик – проектировщик" качество взаимоотношений, психологический фон, на котором они развиваются, их открытость, содержательность, доверительность, решающим образом влияет на полноту защиты интересов заказчика» [8].

В ходе обсуждения проектной идеи архитектор представляет заказчику несколько вариантов концептуальных визуализаций проектируемого объекта, вовлекая его в процесс выбора и принятия базового решения (архитектор обязан согласовать с заказчиком архитектурное решение). Гибкость в работе с заказчиком – оперативное реагирование на возникающие вопросы заказчика, обсуждение предложенных вариантов для выбора, профессиональное обоснование архитектурного решения, доработка и внесение согласованных изменений – позволяет избегать конфликтных ситуаций, достигать компромисса, и в то же время не ущемляет творческой активности (стимулирует творческий поиск), позволяет сохранять принципиальные положения концептуальной идеи.

Таким образом, коммерческие интересы заказчика могут быть реализованы вместе, а не вместо творческой работы – не столкновение интересов, а баланс бизнес-целей и творчества. Архитектор-проектировщик выбирает и обосновывает конструктивную схему и решения исходя из архитектурного замысла, анализирует предлагаемую проектную модель по критериям функциональной, конструктивной, экономической и технологической целесообразности, осмысливает ее эстетические качества, выраженные в художественном образе проектируемого объекта. Для архитектурного проектного мышления характерны практико-ориентированность (направленность на реализацию, практическое осуществление проекта) и прагматизм (предполагает получение результата, имеющего практическую пользу), а также общественно-обусловленность – зависимость от общественного мнения, отношения к реализованному на практике проекту, все это существенно влияет на творческий процесс проектирования архитектурного объекта, на самооценку проектанта, его активность в выстраивании своего целеполагания, замысла, программы действий.

Для получения качественного архитектурного продукта архитектор проекта должен контролировать не только разработку архитектурного решения, но и выработку проектных решений по смежным разделам, координировать деятельность различных специалистов, участвующих в проекте. Таким образом, осуществляется комплексный подход к процессу создания проекта, т. е. деятельность архитектора проекта заключается не только в решении творческих задач, но и в организации и управлении процессом проектного производства, что опре-

деляет его огромную ответственность за работу всех участников проектирования. Наряду с этим архитектор проекта (по договору с заказчиком) осуществляет контроль (авторский надзор) за ходом строительства (в процессе практической реализации проекта), качеством применяемых подрядчиком материалов, изделий, конструкций и оборудования, выявление отклонений от проекта, нарушений в технологии, а также принятие решений по внесению в проект (в рабочую документацию и (или) проектную документацию) необходимых изменений, выявленных в процессе строительства¹. При этом архитектор проекта заинтересован в том, чтобы конечный результат в точности соответствовал принятому проекту (мотивационные аспекты, связанные с творческой составляющей архитектурной деятельности, отражающие, в том числе, желание создавать архитектурные объекты, обладающие эстетическими ценностями; стремление принимать участие в формировании архитектурной среды; возможность создать целостный проект и увидеть его реальное воплощение – практическая реализация авторской идеи [3]).

Также архитектор может принимать участие в приемке архитектурного объекта в эксплуатацию или по поручению заказчика быть его ответственным представителем при приемке указанного объекта в эксплуатацию [9]. «Архитектурный продукт – это не только выполнение и согласование по всем требованиям рабочих чертежей, но и реализованный в строительстве, "доведенный" до завершения архитектурный объект, который хорошо вписался в окружающую среду. Изменились и сами требования к необходимым качествам "архитектурного продукта", по которым его оценивает не только заказчик, но и общество в целом» [10].

Успешность проекта требует от архитектора-проектировщика (ведущего архитектора проекта в творческом коллективе) выполнения функций менеджера архитектурного проекта. Управление (руководство) работой творческого коллектива с позиции понимания сущности архитектурного творчества, его характерных особенностей необходимо отнести именно к архитектору, способному связать процессы управления с процессами творчества и в рамках управляемого творчества организовать производственный процесс с соблюдением параметров проекта.

Поэтому основная роль ведущего архитектора проекта как руководителя творческого коллектива – принятие важных и принципиальных решений на всех стадиях проекта, начиная с разработки архитектурной концепции и до рабочего проектирования. Роль архитектора как менеджера проекта – организация процесса архитектурного проектирования в рамках производства архитектурного продукта, управление этим процессом. Функции менеджера архитектурного проекта многообразны и отвечают аспектам обеспечения достижения поставленных целей, характеризуются целевой направленностью управленческой деятельности. Базовые функции менеджера: планирование, организация, мотивация и контроль.

Планирование – составление плана реализации проекта – касается целей проекта и путей их достижения. В процессе планирования определяется содержание проекта, указываются перечень и взаимосвязи необходимых работ/операций, определяется последовательность работ, выполняется оценка длительности работ, для каждой работы определяются необходимые ресурсы, разрабатывается организационная структура проекта, описывается порядок взаимодействия его участников, производится оценка затрат, идентификация и оценка рисков. В результате планирования создаются рабочие документы, содержащие принятые к исполнению цели и задачи проекта, календарные планы, сетевые графики работ, бюджет, описание системы управления проектом.

Процессы планирования применяют для детальной разработки и формирования базового плана, в соответствии с которым будут выполнены работы проекта и относительно которого будет проведена оценка исполнения². Архитектор принимает непосредственное участие в процессах планирования. Детализация и конкретизация планируемых параметров проекта производится на основе комплексного представления выработанной концептуальной композиции, характеризующей авторский замысел, предпроектной проработке архитектурно-художественных, архитектурно-планировочных и конструктивных решений. Организация как функция управления заключается в осуществлении деятельности в соответствии с принятыми планами, направленной на выполнение работ по реализации проекта. Организационный процесс включает формирование рабочей группы (проектной команды), распределение обязанностей, делегирование полномочий, регламентацию взаимоотношений, координацию деятельности, использование ресурсов.

Основные принципы осуществления организационного процесса – обеспечение эффективности (степень результативности управления в соответствии с поставленной целью), планомерности (последовательное выполнение выработанного плана) и непрерывности деятельности членов рабочей группы (постоянное сохранение состояния к продолжению исполнения проектных работ).

Архитектурное проектирование является важным и ответственным этапом подготовки к строительству объекта, ведь оно определяет внешний вид, планировку, эксплуатационные характеристики объекта, а также бюджет проекта. Архитектурное проектирование – сложный процесс (как в творческом, так и в организационном аспекте) выработки и принятия итогового архитектурного решения, представленного в соответствующем разделе рабочего проекта. Качественное и профессиональное исполнение архитектурного проекта (как проектной доку-

ментации) на всех стадиях архитектурного проектирования обуславливается грамотным подбором рабочей группы – коллектива специалистов, обладающих квалификацией, опытом, достигнутым уровнем профессиональной подготовленности (компетентности), соответствующим поставленной задаче (условиям реализации проекта), эффективной организацией работы исполнителей, полнотой, целесообразностью и оперативностью применяемых управленческих действий, особенно по вопросам координации, мотивации, коммуникации, контроля.

Архитектор проекта направляет работу специалистов разных профилей в процессе решения архитектурно-градостроительной задачи (от создания проекта до его реализации), что требует от него не только профессиональных знаний и умений, но и понимания всего комплекса взаимосвязанных, но разнопрофильных вопросов при выборе конструктивных решений. Это характеризует достаточность его технологической компетентности и технологической культуры в проектной работе со специалистами-смежниками. На начальном этапе проектирования архитектор – автор проекта – выбирает конструктивно-технологическую схему возведения проектируемого объекта, которая наиболее полно соответствует объемно-пространственному (пластическому) и художественному образу объекта, выражающему творческий замысел архитектора. Далее архитектор выдает задания для проектирования (выработки проектных решений) специалистам смежных разделов, которые участвуют в процессе проектирования. Согласовывать принятые проектные решения по смежным разделам, координировать деятельность различных специалистов должен архитектор-проектировщик [11].

При этом наряду с прямыми связями вида «архитектор (архитектурное решение) – специалист-смежник (инженерная разработка)» присутствуют и обратные связи вида «специалист-смежник – архитектор», характеризующие зависимость архитектурного решения от существующих возможностей и условий конструктивного, технологического, экономического характера, определяющих инженерную разработку. Это позволяет корректировать архитектурный замысел, более адекватно подходить к разработке концепции проекта, делает архитектурное решение более качественным, более реализуемым.

Для обеспечения информационных взаимодействий между участниками и заинтересованными лицами инвестиционно-строительного проекта необходимо налаживание эффективных коммуникативных связей – организация коммуникационного процесса. Роль ведущего архитектора проекта и как руководителя творческого коллектива, и как менеджера проекта основывается на коммуникациях. Именно коммуникации позволяют обеспечить развитие проекта, определяя удовлетворение информационных потребностей участников проекта, касающихся информационного взаимодействия в рамках проекта.

Информационные взаимодействия направлены на своевременное и обоснованное решение вопросов, связанных с архитектурным проектированием. Для этого необходимо обеспечить предоставление актуальной, достоверной, полезной и объективной информации, достаточной для понимания ситуации и принятия решения. В рамках проекта осуществляются различные виды коммуникаций, определяющие соответствующие типы ролей и взаимодействий в конкретном коммуникативном действии. Взаимодействие включает обмен информацией, который происходит для определенной цели (координация действий и принимаемых решений, организация и контроль работы исполнителей, выявление текущих проблем и определение (оценка) статуса рисков, внесение изменений, корректирующих и предупреждающих действий (мер), предоставление информации о текущем состоянии проектных работ, достигнутом прогрессе, мотивация исполнителей).

Обмен информацией выполняется согласно правилам, установленным в структуре взаимодействия (в соответствии с принятым планом коммуникаций, в котором определены источники, методы и средства сбора и распределения информации). Важно установить информационные потребности участников проекта (лиц, заинтересованных в результатах проекта) и определить подходящие способы и средства для удовлетворения этих потребностей. Архитектор проекта по сравнению с другими участниками проекта должен обладать наиболее полной информацией о складывающейся проектной ситуации, поскольку именно он постоянно должен предоставлять информацию о текущем состоянии проекта для всех остальных участников. «Архитектор становится естественным посредником между участниками проекта, потому, что архитектурная часть проекта служит своеобразным интерфейсом общения между разными специалистами» [12].

Важнейшая управленческая функция архитектора проекта – функция контроля, имеющая многообразное проявление (конкретные способы и формы) в обеспечении фактического выполнения проекта. Процедуры контроля должны быть организованы так, чтобы системно охватывать процессы исполнения. При этом коммуникационный процесс играет ключевую роль в информационном обеспечении контроля. Потребность в осуществлении различных видов коммуникаций определяется разными целевыми параметрами информационных запросов участников проекта (вид, содержание, уровень детализации, сроки и способы доставки требуемой информации).

Осуществление менеджером проекта функций контроля (и соответствующего реагирования) основано на его оценке и интерпретации значимости (с позиции достижения поставленных целей в рамках заданного бюджета и установленных сроков) полученной информации, понимании того, насколько коррелируют запланирован-

ные и фактически достигнутые текущие результаты (и прогнозирование влияния текущего состояния дел на выполнение оставшихся объемов работ). Информация предоставляется в виде отчетных данных о ходе и результатах работ с определенной периодичностью, с помощью применяемой технологии сбора, переработки, передачи информации.

Менеджер проекта, анализируя поступающую отчетную информацию, а также инициируя предоставление ему дополнительных сведений (организуя запросы, совещания, обсуждения), стремится уменьшить уровень неопределенности в своем представлении возможного развития событий в проекте, что позволит выработать и своевременно принять управленческое корректирующее воздействие.

Архитектору проекта (в отличие от менеджера) нужна профессионально значимая информация, связанная с процессом архитектурного проектирования, поступающая в основном из внутренних источников. При этом информационные взаимодействия архитектора и исполнителей отражают их ролевые аспекты и целевые назначения этих взаимодействий.

С позиции технологии управления можно выделить следующие основные роли архитектора проекта (обусловленные характером и содержанием внутренних коммуникаций):

- роль специалиста в предметной области (помощь сотрудникам в решении проблем (как преодолеть затруднение); профессиональное консультирование сотрудников (какие действия и как их выполнять в текущей производственной ситуации); квалифицированная оценка применяемых способов и полученных результатов действий сотрудников (насколько рационально и эффективно сотрудником были решены его профессиональные задачи));
- роль руководителя творческого коллектива: распределение между сотрудниками заданий по проектированию, проверка выполнения (в соответствии с принятыми параметрами проекта) поручаемых им работ, принятие ключевых решений в процессе архитектурного проектирования, консолидация творческого коллектива, разрешение спорных ситуаций между членами рабочей группы, стимулирование сотрудников к эффективной творческой работе);
- роль управленца (функции менеджера).

Соответственно деятельность архитектора проекта в рамках рабочей группы следует рассматривать в комплексе предпринимаемых действий, конкретность которых обусловлена факторами текущей ситуации, содержание – ориентацией на результат, а форма – реализуемым стилем руководства. Процесс проектирования как производство архитектурного продукта, отвечающего параметрам проекта, характеризуется творческим подходом к созданию образа проектируемого объекта, причем результативность этого процесса существенно зависит от результата практики управления рабочей группой проектировщиков (т. е. успешность архитектурного проектирования как результат управляемого творчества рабочего коллектива).

Характер взаимоотношений менеджера проекта и архитектора (руководителя рабочей группы проектировщиков) обуславливаются общими интересами (реализация проекта) и различающимися целевыми установками. Менеджер проекта действует в рамках делегированных полномочий, используя различные доступные управленческие инструменты (административные, организационные, экономические, мотивационные), стремясь минимизировать выявленные отклонения показателей выполнения проекта (требование соблюдения плановых сроков и бюджетов). При этом присутствует информационная зависимость менеджера от архитектора. Своевременность и целесообразность принимаемых менеджером управленческих корректирующих воздействий (по отношению к процессу архитектурного проектирования) в определенной степени зависит от уровня взаимопонимания и сотрудничества между менеджером и архитектором. Архитектор, представляя менеджеру свои соображения, предложения, доводы, раскрывая суть проблемных ситуаций, поддерживает конструктивную основу решения производственных задач, обеспечивая лояльное отношение к деятельности рабочей группы, понимание профессиональной позиции (как по качеству архитектурного решения, так и по возможности его реализации), эффективное взаимодействие по таким непростым вопросам, как координация проектных работ со смежниками, внесение и согласование изменений в проект, осуществление авторского надзора на этапе строительства, урегулирование конфликтных ситуаций (учет позиций различных групп специалистов-участников проекта, поиск компромиссов), достаточность ресурсного обеспечения.

Таким образом, архитектор проекта наряду с чисто профессиональной деятельностью в предметной области проекта (выработка архитектурного решения, подготовка проектной документации) должен выполнять коммуникативные, управленческие и посреднические функции (что занимает значительную долю его рабочего времени), причем результативность процесса архитектурного проектирования (рассматриваемого в комплексе проектных работ и мероприятий) существенно зависит от того, как эти функции выполняются, какие методы и средства используются, насколько конструктивно и позитивно выстраиваются взаимоотношения с участниками и заинтересованными лицами проекта.

Заключение

Современная архитектурно-строительная практика трансформировала профессиональную деятельность архитектора, что определило появление новых подходов к образовательному процессу подготовки архитекторов. Уровень профессиональной подготовленности архитектора-специалиста должен соответствовать поставленной задаче (условиям реализации проекта), его потенциальные возможности (достаточность знаний, умений, опыта) способствовать качественному выполнению профессиональных функций. Проектная деятельность архитектора многоаспектна, подготовленность к проектной работе выражается в профессиональной компетентности архитектора-специалиста в комплексном представлении проектного процесса: знание методик архитектурного проектирования (правила и нормы проектирования, этапы, содержание, способы организации, последовательность действий), состава архитектурного проекта (работы и проектная документация); умение сформировать проектную документацию, определяющую архитектурное решение; владение практическими методами визуализации (графическое, предметное и информационное моделирование), навыками выполнения проектных действий, обращения с техническими средствами проектирования, навыками реализации организационно-управленческих функций в практической деятельности [11].

Таким образом, профессиональная образованность архитектора-специалиста, определяемая объемом усвоенной им профессионально значимой информации (знаний, умений, навыков), позволяет осмысленно действовать в проектном процессе, результативно решать ситуационные профессиональные задачи.

Интегрированный подход к архитектурной деятельности, учитывающий весь спектр практических действий в процессе архитектурного проектирования, проявляется в области образовательной профессиональной подготовки архитекторов. Это включение в учебную программу новых курсов по тематике архитектурного менеджмента, обеспечивающих профессиональную подготовку по организационно-управленческим вопросам, что позволит уверенно адаптироваться в реальной проектной ситуации, грамотно анализировать ситуацию с организационно-управленческой позиции, методически обоснованно выбирать целесообразные организационно-управленческие способы решения.

Примечания

¹ СП 246.1325800.2016. Положение об авторском надзоре за строительством зданий и сооружений: Свод правил. Утв. приказом Минстроя РФ от 19.02.2016 № 98/пр.

² ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. – М.: Стандартинформ, 2015.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Бабич, В.Н., Кремлёв, А.Г. Инновационная деятельность в архитектуре и градостроительстве / В.Н. Бабич, А.Г. Кремлёв. – Екатеринбург: изд-во УрГАХУ, 2016. – 272 с.
2. Баженова, Е.С. Менеджмент в архитектуре – учебный курс для бакалавров и магистров / Е.С. Баженова // Наука, образование и экспериментальное проектирование: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. 9-13 апреля 2012 г. – М: МАРХИ, 2012. – С. 175–179.
3. Бабич, В.Н., Кремлёв, А.Г. Аспекты продуктивности архитектурного творчества [Электронный ресурс] / В.Н. Бабич, А.Г. Кремлёв // Архитектон: известия вузов. – 2021. – № 2 (74). – URL: http://archvuz.ru/2021_2/20/
4. Кричевский, А. Архитекторы без прав: кто и почему меняет проекты зданий / Андрей Кричевский. [Электронный ресурс]. – URL: <https://realty.rbc.ru/news/5fe9a3f39a7947526072a2a5>
5. Дубынин, Н.В. Научные основы качества архитектурных решений КПД / Н.В. Дубынин // Жилищное строительство. – 2011, – № 3. – С. 27–31.
6. Чинарова, К. Коллектив – креатив (управление творческим коллективом) / [Электронный ресурс] / К. Чинарова // Управление компаниями. – 2003. – №8. – С. 33-35. – URL: <https://www.sostav.ru/articles/2003/08/28/mark1-280803>
7. Galloway, L., & Haniff, A.P. Managing projects in architecture: a study of leadership in a creative industry / L. Galloway, A.P. Haniff // Open Economics and Management Journal, 2 (Suppl 1), 2015. 38-44.
8. Этенко, В.П. Менеджмент в архитектуре: Основы методики управления архитектурным проектом / В.П. Этенко. – М.: Изд-во ЛКИ, 2008. – 228 с.
9. Федеральный закон от 17.11.1995 N 169-ФЗ (ред. от 19.07.2011) «Об архитектурной деятельности в Российской Федерации».
10. Вяткина, Б.М., Дружинина, И.Е. Социально-этический аспект архитектурной деятельности в условиях рыночной экономики / Б.М. Вяткина, И.Е. Дружинина // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. – 2013. – № 1 (4). – С. 143–151.

11. Бабич В.Н., Кремлёв А.Г. Архитектурное творчество и информационное моделирование // Информационное моделирование в архитектуре и искусстве: область применения и перспективы развития: монография – Екатеринбург: УрГАХУ, 2021. – С. 5-52.
12. Крашенинников, А.В., Токарев, Н.В. Управление проектом в архитектурной практике / А.В. Крашенинников, Н.В. Токарев. – Саратов: Вузовское образование, 2019. – 132 с.

REFERENCES

1. Babich, V.N. Kremlev, A.G. (2016) Innovative activity in architecture and urban planning. Ekaterinburg: USUAA. (in Russian)
2. Bazhenova, E.S. (2012) Management in architecture – a course for bachelors and masters. Science, Education and Experimental Design: Proceedings of international conference April, 9-13, 2012. Moscow: MARHI, pp. 175–179. (in Russian)
3. Babich, V.N. Kremlev, A.G. (2021) Aspects of architectural creativity productivity [Online]. Architecton: Proceedings of Higher Education, No. 2 (74). Available at: http://archvuz.ru/en/2021_2/20/ (in Russian)
4. Krichevsky, A. Architects without rights: who and why changes the designs of buildings. [Online]. Available at: <https://realty.rbc.ru/news/5fe9a3f39a7947526072a2a5> (in Russian)
5. Dubynin, N.V. (2011) Scientific basis of the quality of LPS architectural decisions. Housing Construction, No. 3, pp. 27–31. (in Russian)
6. Chinarova, K. (2003) Collective – creative (management of creative teams). [Online] Company Management, No.8, pp. 33-35. Available at: <https://www.sostav.ru/articles/2003/08/28/mark1-280803> (in Russian)
7. Galloway, L., and Haniff, A.P. (2015) Managing projects in architecture: a study of leadership in a creative industry. Open Economics and Management Journal, 2 (Suppl 1), pp.38-44.
8. Etenko, V.P. (2008) Management in architecture: Basics of architectural project management. Moscow: LKI. (in Russian)
9. Federal Law of 17.11.1995 No. 169-FZ (as amended on 19.07.2011) «On Architectural Activity in the Russian Federation». (in Russian)
10. Vyatkina, B.M., Druzhinin, I.E. (2013) Social ethic aspect of architectural activity in market economy. Izvestiya Vuzov. Investments. Construction. Real Estate, No. 1 (4), pp. 143–151. (in Russian)
11. Babich, V.N. Kremlev, A.G. (2021) Architectural creativity and information modeling. Information Modelling in Architecture and Art: scope and development prospects. Ekaterinburg: USUAA, pp. 5-52. (in Russian)
12. Krasheninnikov, A.V., Tokarev, N.V. Project management in architectural practice. Saratov: Higher Education. (in Russian).



Лицензия Creative Commons

Это произведение доступно по лицензии Creative Commons "Attribution-ShareAlike" ("Атрибуция - на тех же условиях"). 4.0 Всемирная

Дата поступления: 19.07.2022