

Руководство  
по  
ОТБОРУ  
архитекторов,  
ОСНОВАННОМУ  
на  
КВАЛИФИКАЦИИ:

*Ключ к Качеству*



Международный Союз архитекторов  
16 декабря 1998 г.

**Приложение 5  
К Меморандуму-2015**

**ПРЕДИСЛОВИЕ**

Политика МСА по приобретению архитектурных услуг гласит:

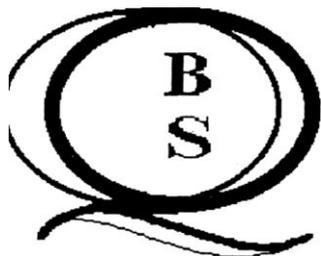
*Во имя обеспечения экологически устойчивого развития архитектурной среды и защиты социальных, культурных и экономических ценностей общества, правительства должны ввести такие процедуры приобретения услуг архитекторов, которые были бы направлены на выбор архитектора, наиболее подходящего для конкретного проекта. При условии согласования сторонами адекватного размера требуемых ресурсов, лучше всего это достигается одним из следующих методов:*

- *проведение конкурсов на лучший архитектурный проект в соответствии с принципами, утвержденными ЮНЕСКО-МСА в руководстве по проведению международных конкурсов и одобренными национальными органами власти и/или профессиональными архитектурными ассоциациями;*
- *внедрение процедур отбора архитекторов на основе квалификации (00К - QBS), согласно руководству МСА;*
- *проведение прямых переговоров на основе законченного технического задания на проектирование, определяющего охват и качество требуемых архитектурных услуг.*

Руководство по проведению архитектурных конкурсов можно получить напрямую в МСА или в национальных секциях.

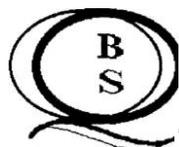
Настоящее руководство предоставляет заказчикам опробованный и испытанный метод отбора архитектора для выполнения тех проектов, по которым не предполагается проведение архитектурного конкурса.

Этот метод позволяет выбрать архитектора, наилучшего из доступных, и за подходящую цену за его услуги.



## ВАЖНОСТЬ ХОРОШЕГО ПРОЕКТА

Все заказчики, будь то индивидуальные лица, городские власти, частные компании или учреждения, и архитекторы, с которыми они заключают контракт, ищут того же результата: удовлетворения от хорошо выполненной работы. Соблюдение организованного процесса отбора и предоставления профессиональных архитектурных услуг может помочь обеим сторонам достичь удовлетворения.



Отбор, Основанный на Квалификации (ООК-0B8) -это процесс, который позволяет заказчику воспользоваться услугами высоко квалифицированного архитектора за справедливую и разумную цену, это вклад в качество, который имеет целью добиться существенной экономии на протяжении жизненного цикла существования проекта.

Цель настоящего Руководства - обеспечить помощь в отборе архитекторов и заложить необходимые основы для успешного проекта. Данное руководство представляет процедуры, предложенные для выполнения процесса отбора, основанного на квалификации, которые определяют объем услуг, адекватно соответствующий нуждам конкретного проекта, обсуждают справедливую оплату соразмерно услугам и подготавливают юридическое соглашение. Каков бы ни был опыт заказчика в отборе архитекторов и в закупке профессиональных услуг, данные процедуры могут помочь в разъяснении и сглаживании процесса отбора и переговоров.

Заказчики, следующие данным процедурам, приобретают уверенность, что они закупают услуги, представляющие величайшую ценность для их проекта. Архитекторы, которые изучают это Руководство, могут лучше организовать и подготовиться к участию в процессе отбора. Хорошо проведенный процесс отбора и переговоров задает тон для эффективного управления проектом: когда охват услуг и ответственность четко определены, как заказчик, так и архитектор могут объединиться в выполнении общей задачи, направленной на успешное завершение проекта.

## ОТБОР АРХИТЕКТОРА

Нанимая архитектора, заказчик должен руководствоваться одним предварительным соображением: наличием у фирмы квалификации для выполнения данного конкретного проекта, который она на себя берет. Короче, отбор архитектора должен производиться по тем же критериям, которые применяются к выбору врача или другого достойного уважения профессионала, самые важные из них: мастерство, репутация, взаимопонимание, прошлые реализации, техническая компетентность и преданность интересам заказчика. Отбор архитектора будет иметь решающее значение для качества проекта, получающегося в результате. Качественный проект можно определить как проект, который отвечает или превосходит нужды и ожидания заказчика.

Процесс QBS является наиболее широко распространенным методом выбора проектировщика - профессионала, используемым среди владельцев государственной собственности в Соединенных Штатах Америки. Он рекомендован Американской Ассоциацией баров, Американской Ассоциацией общественных работ и различными другими группами, а также организацией «Ассоциированные генеральные подрядчики» и всеми крупными проектными профессиональными организациями и ассоциациями. Процесс QBS применяется всеми агентствами федерального правительства США, властями почти 40 штатов и сотнями местных обществ по всей стране.

## ПОЧЕМУ СЛЕДУЕТ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ СИСТЕМОЙ ОТБОРА, ОСНОВАННОГО НА КВАЛИФИКАЦИИ?

Каждая проблема и каждый проект являются уникальными, со своими собственными технически сложными вопросами. В начальной стадии большинства проектов заказчику иногда трудно полностью охватить все сложности проекта или все разнообразие профессиональных услуг, которые могут потребоваться для выработки решения. Квалифицированный архитектор удовлетворяет эти потребности заказчика.

Архитектор выступает в качестве агента заказчика, представляя интересы заказчика в каждодневных делах с подрядчиками, снабженцами, производителями оборудования и другими лицами, поставляющими товары и услуги для проекта. По этой причине, жизненно важно, чтобы заказчик и архитектор поддерживали между собой отношения, характеризующиеся доверием, уважением и эффективными связями.

Процесс QBS благоприятствует подобному типу отношений, сводя заказчика и архитектора вместе как единую команду, что является ключевой составляющей качества, дающей им возможность определить проект в деталях и прийти к согласию по поводу услуг, которые потребуются, чтобы сделать проект реальностью. Отбор, основанный на квалификации, является трехступенчатым процессом, который легко может быть адаптирован к любому проекту, большому или малому. Это процесс, который предоставляет заказчику партнера, с которым можно детально определить проект и затем согласовать все профессиональные услуги, которые потребуются для выполнения проекта.

### **ПРОЦЕСС ОТБОРА, ОСНОВАННОГО НА КВАЛИФИКАЦИИ**

Заказчик должен привлечь услуги архитектора как можно раньше при планировании проекта. Архитектор может взять и использовать доступную заказчику информацию и идеи, чтобы создать реально осуществимые планы с различными вариантами, которые позволят заказчику принять твердые решения по поводу того, что именно следует использовать.

Чем скорее выбран архитектор, тем скорее они оба станут жизненно важными членами одной проектной команды. При адекватном и надлежащем проектировании, другая ключевая составляющая качества входит в проект на ранней стадии: дорогостоящие ошибки и дублирование усилий могут быть сведены к минимуму. Одним из наиболее выгодных аспектов метода QBS является совместная выработка Объема предоставляемых Услуг в ходе процесса переговоров. .

Заказчики должны рассматривать процесс QBS как обучение и приобретение опыта. Они могут научиться у фирм, предоставляющих информацию, и особенно у тех, которые были опрошены. Заказчики не должны связывать себя никакими финансовыми обязательствами до тех пор, пока выбор не сделан, и они не вступили в соглашение, но они должны быть готовы платить за любые предварительные исследования, проекты или эскизы, которые они просят архитектора провести.

Процесс QBS обычно включает все или некоторые из следующих трех стадий:

#### **Стадия 1. Отбор**

- a) Заказчик определяет свои цели, решающие моменты и программу.
- b) Устанавливаются предельные сроки отбора и составляется резюме проекта.
- c) Предлагается вносить заявки на получение подряда с подтверждением квалификации и возможностей.
- d) Оцениваются заявки на подряд и составляется короткий список претендентов.
- e) Может быть организован осмотр участка и / или сооружения для фирм из предварительного списка.

f) Проводятся собеседования и фирмы, включенные в короткий список, располагаются в порядке предпочтения.

## **Стадия 2. Определение**

a) Фирма, оказывающаяся первой в списке, приглашается принять участие в дальнейшем обсуждении, чтобы выработать более полное понимание требований проекта.

b) Согласовывается объем требуемых для проекта услуг (объем работы) и обсуждается гонорар.

c) Если не может быть достигнуто согласия с фирмой, стоящей первой по списку, переговоры прекращаются и начинаются со второй по списку фирмой и так далее, до тех пор, пока не будет достигнуто согласие

## **Стадия 3. Найм.**

a) Заключается соглашение, охватывающее обсуждавшиеся выше договоренности.

b) Все заинтересованные фирмы уведомляются о результатах процесса отбора.

c) Подготавливается доклад, излагающий причины окончательного решения по отбору.

## **СТАДИЯ 1 - ОТБОР**

### **Введение**

Целью первой стадии является составление краткого списка от трех до пяти фирм или индивидуалов, наиболее квалифицированных для выполнения работы, базируясь при этом на предварительном объеме работы и на специальных критериях оценки проекта, а затем определяется фирма, наиболее подходящая для конкретных обстоятельств предлагаемого проекта, с которой затем будут проведены переговоры для выработки контрактного соглашения. Эта стадия дает заказчику возможность сообщить архитектору, что от него ожидается и что должно быть выполнено. Она также позволяет архитектору дать соответствующий ответ, представив целенаправленные Заявления о своей Квалификации. Эти заявления о квалификации оцениваются и располагаются в порядке предпочтения отборочной комиссией заказчика, с целью отбора фирмы или индивидуала, наиболее квалифицированного для осуществления проекта.

### **Определение общего объема работы**

Чтобы начать процесс отбора, заказчик должен кратко определить общий объем и частные требования к проекту. Так же, как заказчик нуждается в информации о квалификациях и компетентности архитектора, так же и архитектор должен знать требования проекта. Тщательно определенный и переданный на рассмотрение объем работы экономит время, деньги и усилия как заказчика, так и архитектора. Фирма получает информацию, на которой может базировать свое решение продолжать добиваться заказа на разработку проекта и имеет возможность составить свое заявление о квалификациях в прямом соответствии с требованиями проекта, предоставляя заказчику более единообразную основу для оценки откликов.

Разделы, обычно включаемые в общее заявление по объему работ для общественного проекта, следующие:

1. Название фирмы - заказчика и контактное лицо (четко определенное как единственное лицо, с которым следует контактировать для получения информации по проекту), почтовый адрес, номер телефона и факса, как полагается.
2. Название проекта (идентификация) и его расположение.
3. Описание проекта, включая намечаемые размеры, функциональное назначение, вместимость и другие предусмотренные требования (то есть: обновление, модернизация, снос, пристройка, новое строительство, энергетика, соображения по землепользованию и выбору участка).
4. Описания выполненных исследований, промеров и / или предварительной оценки выполнимости работ, относящихся к проекту, и полезных для фирм, которые откликнутся.
5. Предусматриваемые проектом контрольные сроки, включая сроки завершения проектирования, начала строительства и планируемый срок сдачи объекта.
6. Требования к дальнейшему анализу выполнимости или к составлению программы, предшествующей проектированию и строительству, если это требуется.
7. Описание любых других проектов, действующих или разрабатываемых на том же участке или в тех же временных рамках, которые могут повлиять на объем работ.
8. Описание процесса отбора архитектора.
9. Дополнительные или особые требования / соображения.
10. Предусматриваемые временные границы для завершения проекта.
11. Проектная смета.

В случае необходимости, другие сведения могут быть добавлены, чтобы обеспечить общей руководящей информацией заинтересованные фирмы и удовлетворить запросы заказчика. Все услуги, выполнения которых заказчик требует от архитектора, включая анализ выполнимости, разработку программы, координацию строительства и разработку сметы, должны быть в общем виде очерчены.

#### Установка границ для сроков отбора

Чтобы обеспечить гладкость протекания процесса отбора архитектора, заказчики должны установить временные рамки для завершения процесса отбора. Установление временных рамок соотносит требования заказчика с возможностями фирм и предотвращает недопонимание и «сюрпризы» в последнюю минуту, которые могут задержать процесс.

Временные рамки будут различны для каждого проекта, в зависимости от его сути, от вопросов, беспокоящих заказчика, и других факторов. Предлагаемые временные рамки для среднего процесса QBS требуют всего шести или десяти недель, чтобы обеспечить соответствующее планирование и управление на каждой ступени отбора. В зависимости от статуса объекта, предлагаемого заказчиком, сроки могут корректироваться, в соответствии с требованиями заказчика.

## Запрашивание Заявления о квалификации

После того, как заказчик подготовил общие сведения об объеме работ, следующим мероприятием в процессе отбора будет приглашение квалифицированных фирм, чтобы они представили свои профессиональные резюме или заявления о квалификации. В этом месте заказчик должен решить, будут ли приглашены все заинтересованные фирмы или эта информация будет затребована от более узкой группы фирм.

От многих государственных агентств требуется объявление об их намерениях заключить контракт на проектные услуги и разрешение всем заинтересованным фирмам подать заявления о квалификации. Другие агентства обладают списком досье на архитекторов и предлагают свои проекты только этим фирмам.

## Содержание Обращения по поводу подачи Заявлений о квалификации

Независимо от того, будет ли приглашение к подаче заявлений о квалификации иметь форму публичного объявления или письма, или меморандума, направленного ограниченному количеству фирм, оно должно включать следующие пункты:

- Общий объем работы по проекту.
- Наименование фирмы (фамилия) заказчика и фамилия, адрес и номер телефона контактного лица по проекту.
- Список информации, которую каждая фирма должна включить в свое заявление о квалификации, как то: имена владельцев фирмы, срок работы в данном бизнесе, вид предлагаемых услуг, подход к качеству, исходные данные о ведущем техническом персонале, аналогичные проекты, разработанные фирмой, проекты в ходу и т.д.
- Требуемое количество экземпляров.
- Относительный вес (значение), придаваемый различным факторам при оценке.
- Установка на то, что заявления о квалификации, полученные после установленного крайнего срока, не будут рассматриваться.
- Проектная смета.
- Критерии отбора.

## Оценка заявлений с целью выработки краткого списка

Конечной целью данной оценки является сузить количество рассматриваемых фирм до «короткого списка» из трех - пяти фирм. Каждая фирма должна оцениваться с учетом ее опыта по аналогичным проектам, на основе изучения штата ее ведущих профессионалов, ее физического оборудования и возможностей, отзывов о ней и других важных для заказчика факторов.

Эта оценка может быть проведена отдельным лицом, или комиссией, назначенной заказчиком. Государственные агентства часто имеют специальные правила или проводят свою политику относительно состава комиссий по отбору архитекторов. Дело заказчика обеспечить, чтобы комиссия состояла из компетентных лиц, способных принять разумное решение по отбору, базирующееся на фактической информации, и чтобы члены отборочной комиссии произвели оценку каждого заявления о квалификации. Отборочная комиссия должна вести протокол и

задокументировать свои решения на случай возникновения вопросов по поводу принятых решений.

Образец листка для подсчета баллов, который обычно используется при оценке заявлений о квалификации, приведен в приложении (форма QBS1). Часто заказчик придает больше значения одному из видов квалификации, а не другим видам (например, опыт выполнения сходных проектов может быть очень важен). Эту форму можно подогнать таким образом, чтобы она учитывала предпочтения заказчика, просто придав больший арифметический вес тем факторам, которые наиболее важны для заказчика.

Перед заседанием по проведению оценки заказчик должен проверить отзывы на каждую рассматриваемую фирму. Эта проверка не должна ограничиваться отзывами, предоставленными фирмами. Заказчик должен просить арбитров из комиссии представить ему другие источники информации о способностях архитектора. Некоторые вопросы, которые можно проверить с помощью арбитров, перечислены в форме QBS5 приложения.

На основании оценки заявлений о квалификации и результатов судейской проверки менее квалифицированные фирмы могут быть дисквалифицированы так, что останется короткий список от трех до пяти фирм для дальнейшего рассмотрения. Для менее крупных проектов рекомендуется, чтобы в коротком списке было только три фирмы. Для очень больших проектов иногда желателен список из четырех или пяти фирм.

Все фирмы, которые подают заявления о квалификации, тратят значительное время и несут большие расходы, когда это делают. Из любезности, заказчик должен отметить фирмы, не отобранные для дальнейшего рассмотрения, так же как и те, которые включены в короткий список.

#### Поездки на отведенный участок

Обеспечение фирмам из короткого списка поездки на отведенный под проект участок может стать одной из наиболее важных частей процесса отбора. Поездка на отведенный участок может предоставить фирмам возможность получить информацию о предлагаемом проекте и о специальных требованиях заказчика из первых рук. В некоторых случаях поездка может быть ненужной; такие решения должны приниматься на основе доводов.

#### Оценка и расстановка по ранжиру фирм из короткого списка.

Каждой фирме из короткого списка должно быть затем предложено составить технические предложения, которые подробно опишут технический подход фирмы к проекту, ее план по руководству и выполнению требуемых работ, по составу персонала, привлекаемого к проекту, с расписанием предлагаемых работ, указанием текущей загрузки фирмы, конторы, в которой будет выполняться работа и иной специальной информации по проекту. Технические предложения могут быть использованы как материалы, предшествующие собеседованиям, в совокупности с ними, или вместо них. Технические предложения следует требовать только, когда проект хорошо определен, и значительность проекта оправдывает расходы и время фирм из короткого списка и заказчика.

Процесс использования технических предложений продлит на несколько недель подготовительный период и, соответственно, увеличит стоимость затрат для фирм из короткого списка. Заказчику также потребуются технически опытный персонал, а также дополнительное время для соответствующего рассмотрения технических предложений.

Заказчик может также решить провести собеседование с каждой фирмой из короткого списка. Технические предложения могут не понадобиться, если проводятся собеседования. Эти собеседования дают заказчику возможность сравнить творческие подходы фирм к процессу проектирования, а также их интерпретацию и понимание проекта.

Почти столь же важно, что эти интервью дают заказчику важный взгляд изнутри на стиль управления каждой фирмы и ее возможности общения. По этой причине заказчик должен требовать, чтобы фирмы из короткого списка присылали на эти собеседования своих руководителей, а также ведущих архитекторов и других профессионалов, которые будут ответственными за работу.

#### Устройство помещения для собеседования

Физическая обстановка должна быть удобной, с хорошей акустикой и достаточным пространством. Отдельное помещение должно быть предоставлено другим фирмам, ожидающим собеседования. Оборудование, такое как белые доски, горячие напитки, схемы и аудио-визуальные экраны, вероятно будет полезным, если оно имеется, хотя большинство фирм принесут с собой оборудование, которое им нужно. Поскольку на установку оборудования требуется время, и это может вызвать некоторую задержку, следует по возможности использовать две комнаты. Это гарантирует, что время, отведенное на важное собеседование, не будет потрачено на проверку оборудования.

Собеседования обычно проводятся на закрытых заседаниях, если только соответствующие уставы или регламент не требуют проведения открытого публичного заседания. В подобных случаях фирмы должны быть извещены об этом заранее.

#### Некоторые указания по проведению собеседований

Предлагаются следующие основные полезные советы по подготовке и проведению собеседований:

- Проводите собеседования только с теми фирмами из короткого списка, опрос которых гарантирует, что все фирмы, подвергаемые собеседованию, имеют равные возможности для подготовки презентаций.
- Равные промежутки времени должны быть отведены в расписании для каждой презентации, обычно 45 минут. 45 - минутное собеседование будет справедливым, разумным и информативным для отбора по большинству проектов, а для необычных и сложных проектов может быть отведено больше времени. Например, пять минут отводится на представления и предварительные замечания председательствующего на собеседовании; 20 минут на презентацию квалификации; 15 минут на вопросы и ответы; и пять минут на заключительное резюме консультанта. Отведите достаточное время между собеседованиями для того, чтобы комиссия могла обсудить прошедшую презентацию частным образом до начала следующего собеседования.
- Планируйте все собеседования, по возможности, на один и тот же день. Это позволит комиссии сравнить все опрошенные фирмы, пока информация свежа у них в голове, и гарантирует согласующееся ведение подсчета очков по результатам собеседования. Пользуясь 45-минутным сроком собеседования, заказчик легко может запланировать прием от трех до пяти фирм из короткого списка на один и тот же день, включая время, отведенное комиссии на оценку, дискуссию и принятие решения. Откладывание на следующий день имеет тенденцию оказывать влияние на суждения.

- Критерии оценки для системы с подсчетом очков по собеседованию должны быть разосланы всем фирмам в качестве приложения к памятным запискам, предлагающим присылать информацию о квалификации.
- Хотя правомочно спрашивать фирмы об их подходе к проектированию сооружения, заказчики не должны требовать конкретные проектные решения во время собеседования. Более подходящие и отвечающие требованиям проекты потребуют значительно большего взаимодействия между заказчиком и архитектором, чем это возможно на стадии отбора. Предвзятые проектные решения представленные на стол либо архитектором, либо заказчиком, редко отвечают истинным потребностям программы заказчика. Значительное время и усилия могут, однако, быть затрачены на попытку спасти предвзятые идеи и привязать их к программе. Фактически, это затрудняет прогресс и мешает поиску более подходящих решений по конкретным разделам проекта.

Заказчики могут пожелать спросить у фирм, как они планируют рассчитать соответствующий уровень оплаты за свои профессиональные услуги. Однако, вознаграждение лучше обговорить во время подробных дискуссий с окончательно отобранной фирмой, и только после того, как достигнуто всестороннее взаимопонимание фактического объема услуг. Доброжелательное, открытое общение является существенным, чтобы избежать недопонимания на более поздних сроках и убедиться, что фирма включила в объем своих услуг как все пожелания заказчика касательно проекта, так и все детальные требования.

- Сколачивание бригады должно начаться в процессе собеседования. Способность персонала опрашиваемой фирмы к взаимодействию с заказчиком есть важный фактор будущего успеха предполагаемого проекта.
- Пусть все фирмы знают, когда будет принято решение и когда они получат информацию касательно своего статуса. Рекомендуется, чтобы, по возможности, решение комиссии происходило в тот же день, что и собеседования, после того, как у комиссии будет достаточно времени, чтобы оценить все фирмы.

Расстановка фирм из короткого списка по ранжиру

Форма для оценки, включающая вес (значение фактора) и количество очков за каждый фактор / вопрос является полезным инструментом для оценки, расстановки по ранжиру и окончательного отбора совместимой и квалифицированной фирмы. Образец формы для оценки включен в приложение к данному Руководству (форма QBS1).

Все фирмы должны быть оценены по отдельности каждым членом отборочной комиссии.

Председательствующий в отборочной комиссии скompилирует отдельные листки с баллами после того, как все фирмы из короткого списка оценены (форма QBS2). Эта система обеспечивает документальную запись о процессе отбора, в качестве подтверждения действий комиссии, что важно.

Отборочная комиссия должна потратить какое-то время, чтобы определить порядок расстановки и окончательный выбор скорее путем консенсуса, чем простым большинством голосов. Однако, не следует допускать, чтобы один рецензент чрезмерно влиял на результат процесса отбора.

После того, как процесс расстановки по ранжиру завершен, должен быть подготовлен меморандум и разослан всем фирмам, принимавшим участие в процессе опроса. Меморандум должен включать список в алфавитном порядке всех фирм из короткого списка и порядок, в котором их расположила комиссия. Обычно заказчики предоставляют эту информацию

фирмам в виде любезности.

## СТАДИЯ 2 - ОПРЕДЕЛЕНИЕ

### Введение

Фирма, стоящая первой в списке, определенном на первой стадии, приглашается затем принять участие во второй стадии процесса (пользуйтесь формами QBS3 и QBS4). Цель Стадии 2 - понять требования и ожидания заказчика и совместно определить объем проекта, требуемых услуг и форму контракта. Во время этой фазы заказчик сможет объяснить требования и цели проекта более полно. Архитектор будет иметь возможность ответить и внести предложения на основе своего опыта и добиться лучшего понимания требований и ожиданий заказчика.

Кроме того, эта фаза обеспечивает доступ к советам и экспертным знаниям верхней по списку фирмы при выработке наиболее полного объема предполагаемых работ. Эта фаза также обеспечивает еще один шанс оценить, станет ли занявшая первое место фирма хорошим членом команды. Если заказчик не в состоянии достичь соглашения с этой фирмой по вопросу об объеме проекта, они могут вернуться назад к началу Стадии 2, пригласив следующую по списку фирму.

### Разработка объема услуг и соглашения

Начиная с этого пункта, заказчик и верхняя по списку фирма могут начать совместную работу в качестве команды. Они начнут с того, что сядут вместе, чтобы подробно обсудить проект и добиться лучшего понимания друг друга. Заказчик излагает цели проекта, а архитектор получает как можно больше специальной информации об этих целях. Этот обмен, который может занять несколько дней для большого проекта, приводит к выработке детального объема работ, который ляжет в основу соглашения между сторонами.

Когда достигнуто согласие по поводу объема услуг, архитектор оказывается в положении, когда он может разработать и представить заказчику предложение по оплате. Если запрашиваемое вознаграждение больше, чем у заказчика в смете, они оба работают вместе, чтобы модифицировать объем услуг, так, чтобы заказчик полностью осознавал ограничения или проблемы, которые это может повлечь за собой. Подобные рабочие взаимоотношения весьма увеличивают шансы на создание качественного проекта.

Если соглашение об объеме услуг и уровне оплаты не может быть достигнуто, дискуссии с первой по списку фирмой должны быть прекращены, и заказчику следует начать переговоры со второй по списку фирмой. Однако, обычно бывает не трудно прийти к соглашению, поскольку по своей сути, процесс QBS благоприятствует превосходному общению и взаимопониманию между заказчиком и архитектором, что есть еще одна ключевая составляющая качества.

Этот подход благоприятствует душевному спокойствию заказчика, обусловленному сознанием того, что был отобран наиболее подходящий архитектор за справедливую цену.

## СТАДИЯ 3 - НАЗНАЧЕНИЕ

### Введение

Стадия 3 является одним из главных преимуществ процесса QBS, поскольку именно здесь заказчик может назначить (нанять) архитектора на основе приемлемого вознаграждения.

Учитывая важность природы услуг и рост случаев обращения в суд, заказчик и архитектор должны вступить в письменное соглашение. Стороны могут пожелать воспользоваться стандартными формами соглашения, которые были разработаны местной или национальной ассоциацией архитекторов.

### Вознаграждение архитекторов

Отобранный архитектор является как профессионалом, так и деловым лицом в обеспечении проектных услуг. Архитектор не только обеспечивает сложные технические (хай-тек) услуги и выступает в качестве агента заказчика, но и должен также возместить все затраты и обеспечить достаточную прибыль, чтобы остаться в бизнесе. Общий закон баланса в бизнесе запрещает платить мало, а получать много. Целью настоящего раздела является объяснение, как именно архитектор назначает цену, так чтобы заказчики были полностью информированы об этом, когда они вступают в переговоры об установлении справедливой и разумной оплаты профессиональных услуг.

После того, как была отобрана самая квалифицированная фирма, и достигнуто соглашение о детальном объеме услуг, должны быть проведены переговоры о приемлемой оплате. Чтобы помочь в этом процессе, ниже представлены несколько различных методов, используемых архитекторами для назначения гонорара.

### Процентная оплата

Это весьма общепринятый метод назначения оплаты. Архитектор назначает процент от стоимости здания (обычно стоимости по завершении). Преимущество подхода на основе процентной оплаты состоит в том, что соглашение об оплате может быть достигнуто в самые ранние возможные сроки, даже до того, как известны стоимость или диапазон возможных работ по зданию. Это нормально, чтобы размер оплаты менялся вместе со стоимостью работы, так что если, например, заказчик увеличивает объем работы, вознаграждение архитектора будет пропорционально увеличено.

Аналогично, если окончательная стоимость здания меньше, чем по оценке, гонорар архитектора будет уменьшен. Однако, следует отметить, что если архитектор завершил работу по проектированию в соответствии с инструкциями заказчика, а затем размеры проекта были уменьшены, с заказчика может быть потребована дополнительная оплата за работу по перепроектированию.

### Оплата в виде твердой суммы

Это также является общепринятым методом установки оплаты. Архитектор соглашается на фиксированную сумму денег за согласованный объем работ. Обычно сумма вознаграждения не меняется, если изменилась стоимость здания. Это имеет то преимущество, что заказчик всегда точно знает, сколько будет уплачено архитектору. Однако, не всегда легко подсчитать фиксированную общую сумму вознаграждения в начале проекта, особенно, если заказчик не уверен в своих требованиях, и поэтому иногда архитектор назначает единовременную выплату в процентах, которая затем будет преобразована в фиксированную общую сумму, когда объем работы фактически будет известен.

### Повременная оплата

Это не общепринятый метод назначения платы за услуги архитектора, особенно за проектную работу по специфическим сооружениям. Тем не менее, если использовать этот метод, архитектор назначит за свою работу согласованную почасовую / ежедневную

/ еженедельную оплату. Это полезно, когда заказчик хочет получить совет по поводу проекта. В этих случаях оплата в виде твердой суммы также общепринята. Невыгодность повременной оплаты состоит также в том, что в начале разработки проекта нет уверенности в том, какой суммы будет достигать оплата, хотя это неудобство может быть частично преодолено установкой верхнего предела, который не может быть превышен без согласия.

Сколько просит архитектор?

Цена услуг архитектора зависит от нескольких факторов, некоторые из которых имеют отношение к опыту архитектора, его репутации или методу действий.

Повременная оплата, например, будет значительно различаться. Ясно, что оплата для недавнего выпускника вуза будет значительно меньше, чем у весьма опытного практика. Более того, весьма вероятно, что хорошо известный архитектор сможет располагать более высокими гонорарами, чем неизвестный архитектор. Архитектор, который ведет небольшую практику на дому, очевидно будет иметь накладные расходы ниже, чем практикующий в большом городе, и поэтому может запрашивать меньше. Почасовая оплата обычно включает все обычные накладные расходы на содержание офиса, такие как аренда офисного помещения, содержание секретариата, печатание, телефонные звонки и т.д.

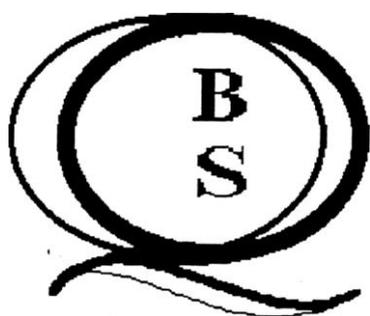
Как указано выше, каждая архитектурная практикующая фирма устанавливает свой собственный уровень оплаты и запрашивает его; в зависимости от вида проекта и услуг, повременная оплата может различаться.

Процентная оплата также может различаться в зависимости от типа и сложности работы. Например, очевидно, что спроектировать гараж гораздо легче, чем целый дом и, соответственно, легче спроектировать новое здание на нетронutom участке, чем изменить и расширить существующее жилье. Чем сложнее работа, тем больше времени придется потратить архитектору, и поэтому придется запросить большую оплату. Процентная оплата за полные архитектурные услуги по малым и / или сложным проектам может быть порядка 15% от стоимости работ и будет прогрессивно уменьшаться как для больших (более дорогостоящих), так и для менее сложных проектов.

Используются ли другие виды оплаты?

Обычно архитектор просит компенсацию за статьи расходов, выходящих за рамки нормальных архитектурных услуг, такие как:

- приглашение специалистов суб - консультантов ( напр., строительных инженеров, консультантов по стоимости, ландшафтных архитекторов);
- транспортные расходы, если участок расположен более, чем за 30 км от конторы архитектора;
- макеты или перспективные изображения;
- оплата за привлечение властей и т.д.





Форма QBS1

### ФОРМА ДЛЯ ОЦЕНКИ КВАЛИФИКАЦИИ

В нижеследующий образец заказчик должен добавить или вычеркнуть вопросы, соответствующие специфическим условиям заказчика.

Предложено, чтобы используемые баллы и вес были того же масштаба, как и те, которые используются при опросе фирм из короткого списка, который заказчик составит позднее.

*Большее число = большая ценность*

*Колонка рейтинга = 7 - 5 баллов*

*Колонка веса = 1-10 баллов*

Форма QBS2 приведенная на следующей странице, предназначена для лица, председательствующего в отборочной комиссии, чтобы подвести итоги процесса отбора и сузить число фирм, которые представляли данные о своей квалификации, до того числа фирм, которое желательно включить в короткий список (фирмы, которые будут приглашены на собеседование).

### ОЦЕНКА КВАЛИФИКАЦИИ

Заказчик \_\_\_\_\_  
Контактное лицо \_\_\_\_\_  
Описание проекта \_\_\_\_\_  
Архитектор \_\_\_\_\_ Лист оценки № \_\_\_\_\_  
Адрес \_\_\_\_\_  
Район \_\_\_\_\_ Страна \_\_\_\_\_ Почт, код \_\_\_\_\_ Тел. \_\_\_\_\_  
Факс. \_\_\_\_\_

	Балл (1-5)	Вес x (1-10)	= Сумма
1. История фирмы и ресурсные возможности услуг		x	= выполнения требуемых
2. Оценка нанимаемого персонала		x	=
3. Относительный опыт (соответственно):			
a. Проектные услуги		x	=
b. Техническая документация		x	=
c. Руководство ведением контракта		x	
d. Исследования		x	
e. Иное		x	
4. Методика проектирования		x	
5. Подход к управлению качеством		x	
6. Знание местной географии и сооружений		x	
7. Способность соответствовать требованиям проекта		x	
8. Анализ субъективных заявлений (одна страница) применительно к проекту; как запрашивалось в обращении за заявками		x	
9. Проверка отзывов (перенос оценки из формы проверки отзывов)		x	=

ИТОГО \_\_\_\_\_

Фамилия рецензента \_\_\_\_\_

Номер рецензента ; \_\_\_\_\_

## Форма QBS2

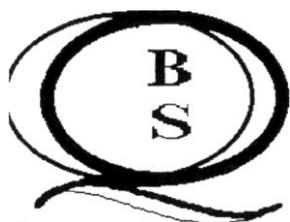
### ФОРМА ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ ОЦЕНКИ КВАЛИФИКАЦИИ

Предназначена для использования председателем отборочной комиссии для компиляции оценки результатов всех заявлений о квалификации.

*Замечание.* Вводится общая сумма баллов по квалификациям каждой фирмы (из соответствующих листов оценки для сравнительных целей), чтобы отобрать три или пять фирм, которые будут опрошены.

Фирмы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рецензент 1										
Рецензент 2										
Рецензент 3										
Рецензент 4										
Рецензент 5										
Рецензент										
Рецензент										
Итого										

Перечислите по порядку наиболее подходящие фирмы в виде короткого списка фирм, которые будут опрошены.



## Форма QBS3

### СОБЕСЕДОВАНИЕ: ЛИСТЫ С ВОПРОСАМИ И ОЦЕНКАМИ

Заказчик

Проект

Фирмы, приглашенные на собеседование по указанному проекту, должны быть готовы отвечать на следующие вопросы в ходе собеседования. Круг вопросов может быть расширен, если требуется. Интервьюер должен определить возможное число баллов, присуждаемых по каждой категории.

Категории	Возможное число баллов	Присужденный балл
<b>1. Список проектных требований</b> (Заказчик может оценить представленный фирмой анализ, подготовку и уровень заинтересованности)		
<b>2. Подход к проектированию / Методология</b> (Заказчик может оценить способность фирмы или индивидуала к творчеству и к решению проблем)		
<b>3. Ключевой персонал и распределение обязанностей</b> (Заказчик может оценить квалификацию персонала и профессиональное мастерство ключевых сотрудников)		
<b>4. Аналогичный опыт фирмы</b> (Заказчик может оценить сходные проекты, представленные в качестве предыдущей работы фирмы)		
<b>5. Аналогичный опыт индивидуумов</b> (Заказчик может оценить сходные проекты, представленные в качестве предыдущей работы ключевого персонала)		
<b>6. Консультант / Внутренние ресурсы</b> (Заказчик может оценить возможности фирмы и значительность консультанта)		
<b>7. Техническое управление проектом</b> (Заказчик может оценить возможности фирмы, относящиеся к техническим функциям, таким как: контролирование стоимости проекта, наблюдение за строительством, соблюдение сроков и т.д.)		
<b>8. Готовность удовлетворить требования заказчика</b> (Заказчик может оценить возможности фирмы, к формированию успешных рабочих отношений и общению с заказчиком)		
<b>9. Подход к качеству</b> (Заказчик может оценить методы фирмы по разработке качественного проекта)		
<b>10. Метод оплаты</b> (Заказчик может оценить методы фирмы при определении вознаграждения. Заявления о компенсации или надбавках к оплате НЕ требуются)		
<b>11. Другие относящиеся к делу проблемы</b> (Заказчик может оценить важность других вопросов, относящихся к делу, представленных фирмой)		
<b>12. Проверка отзывов</b>		

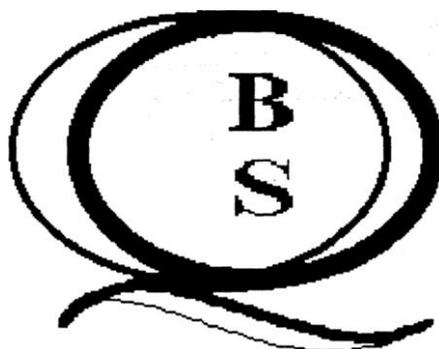
## Форма QBS4

### ФОРМА ГРУППОВОЙ ОЦЕНКИ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Для применения лицом, руководящим опросом, чтобы скомпилировать все оценки архитектурных фирм, участвующих в процессе собеседования.

Замечание: Вводите общую сумму баллов, проставленных каждым интервьюером для каждой фирмы в листке оценки за собеседование.

	Комбинированный групповой бал				
	Фирма А	Фирма В	Фирма С	Фирма Д	Фирма Е
Интервьюер 1					
Интервьюер 2					
Интервьюер 3					
Интервьюер 4					
Интервьюер 5					
Интервьюер					
Интервьюер					
Общая сумма					
Разделить на число интервьюеров					
Средний бал					



## Форма QBS5

### ВОЗМОЖНЫЕ ВОПРОСЫ К ФИРМАМ - РЕФЕРИ (ДАЮЩИМ ОТЗЫВ на работу архитектора), ДЛЯ КОТОРЫХ АРХИТЕКТОР РАНЕЕ ВЫПОЛНИЛ ПРОЕКТ

- Сколько проектов Вы выполнили у данного архитектора?
- Соответствовал ли проект в реализованном виде Вашим ожиданиям? Если нет, был ли он лучше или хуже?
- Прислушивался ли Ваш архитектор к тому, что Вы говорили?
- Какому вопросу Вы придавали большее значение в смете? Считалось ли наиболее важным:
  - завершение вовремя?
  - качество работы?
- Завершилась ли работа в соответствии со сметой? Если она превысила смету, то несет ли по вашему мнению архитектор за это какую-то ответственность?
- Завершил ли архитектор работу вовремя? Если нет, то в каком отношении ему это не удалось?

Если архитектор руководил строительным подрядом:

- Закончил ли подрядчик работу вовремя? Если нет, мог ли архитектор сделать что-нибудь дополнительно, чтобы добиться выполнения графика?
- Было ли качество работы подрядчика приемлемым? Если нет, мог ли архитектор сделать что-нибудь дополнительно, чтобы добиться хорошего качества работы?
- Сложились ли у архитектора добрые деловые отношения с Вами?
- Сложились ли у архитектора добрые деловые отношения с другими членами проектной бригады и властями, контролирующими строительство?
- Чувствовали ли Вы, следующим качествам
  - честности?
  - суждению?
  - Если нет, то почему?



что можно доверять архитектора: