



# Эффективная организация работы с подрядчиками

Гийом Кивиже, Олег Ширяев

*Объемы вложений в инвестиционные проекты российских компаний продолжают расти. Сегодня практически ни один крупный проект не обходится без привлечения подрядчиков, выполняющих существенный объем работы в таких областях, как проектирование, строительство и ввод объектов в эксплуатацию. Искусство выбора подрядчиков и взаимодействия с ними обеспечивает важное конкурентное преимущество, которое нередко упускается из виду, хотя именно оно позволяет реализовывать проекты своевременно, в рамках установленного бюджета и с необходимым качеством.*

**В настоящее время в России,** как и во многих других быстро развивающихся странах, осуществляются колоссальные инвестиции в различные сферы, включая сектор инфраструктуры, нефте-

газовую отрасль и горнодобывающую промышленность. Однако следует отметить, что предыдущая волна крупномасштабных капиталовложений в России происходила десятки лет назад, поэтому нынешнее поколение специалистов до сих пор не работало с инвестициями такого размера и не сталкивалось с проектами подобной технологической сложности.

Учитывая отсутствие необходимого собственного опыта, для реализации этих внушительных инвестиционных программ компании сырьевого сектора вынуждены привлекать множество подрядчиков в области проектирования, изготовления оборудования, строительства и управления проектами.

По нашим оценкам, такие предприятия расходуют на оплату услуг подрядчиков более половины совокупного бюджета проектов.



Ситуация осложняется тем, что уровень квалификации и доступные ресурсы большинства локальных подрядчиков недостаточны для выполнения проектов подобной сложности. В этой связи российские производители вынуждены в значительной мере опираться на иностранных подрядчиков, которые, однако, несмотря на серьезные успехи, достигнутые ими в международном масштабе, пока обладают ограниченным опытом реализации аналогичных проектов на территории России.

В такой ситуации наличие стратегии работы с подрядчиками является необходимым условием успешного выполнения инвестиционной программы компаний.

Прежде всего производители должны ответить на четыре важных вопроса.

- Какие работы и задачи в рамках проекта компания должна выполнять самостоятельно, а какие следует передавать на подряд?
- Какая должна быть долгосрочная стратегия компании по формированию собственных компетенций по управлению проектами, с учетом долгосрочного портфеля проектов?
- Какую роль должна играть компания-заказчик в рамках контрактных взаимоотношений?
- Какие факторы успеха и типичные ошибки важно иметь в виду, чтобы повысить вероятность успешных взаимоотношений?

Компаниям, создавшим компетенцию работы с подрядчиками, удастся повышать эффективность проектных решений, снижать затраты и сокращать сроки реализации проектов. Все эти факторы способствуют росту капитализации и являются неоспоримым преимуществом в конкурентной борьбе.

### **Самостоятельное выполнение работ и передача работ на подряд**

Какие работы компании-заказчику следует выполнять своими силами, а какие лучше передать на подряд? Оптимальное решение во многом определяется конкретной ситуацией и зависит от специфики соответствующей компании, от особенностей региона, а также от масштабов и характера проекта. Принимая такое решение, необходимо стремиться свести к минимуму проектные риски и максимально увеличить ожидаемую полезную стоимость проекта. При этом важно помнить о том, что передача работ на аутсорсинг не позволяет переложить на подрядчика основные риски, связанные с реализацией крупномасштабных проектов, поскольку ни один подрядчик не способен взять на себя те же риски, что и заказчик: он просто может обанкротиться, после чего все эти риски в любом случае придется принять на себя заказчику.

Чтобы ответить на сформулированный выше вопрос, следует прежде всего составить перечень всех важнейших проектных задач, а затем проанализировать и оценить внутренние и внешние доступные ресурсы, необходимые для выполнения каждой из этих задач.

Описание проектных задач должно охватывать все этапы работ (создание базового проекта, разработка проектной документации, закупки, подготовка рабочей документации, строительство, координация действий подрядчиков, управление проектом, выполнение функций заказчика) для каждого из возводимых объектов (основные установки, общезаводское хозяйство и т.д.).

Для каждой задачи необходимо оценить наиболее серьезные риски, связанные с ее выполнением, собственные навыки и ресурсы компании, а также навыки и ресурсы подрядчиков.

Чаще всего компании-заказчики своими силами выполняют следующие виды работ: подготовка технико-экономического обоснования инвестиционного проекта, выбор технологий, выбор поставщиков оборудования, контроль объемов и качества работ, управление рисками, управление деятельностью подрядчиков.

Так, некая нефтехимическая компания поручила управление российским проектом с бюджетом около 3 млрд долл. собственной группе менеджеров, имеющих лишь опыт управления производством. В связи с отсутствием у них необходимого опыта вскоре при реализации проекта возникли серьезные проблемы, в том числе с соблюдением графика, оценкой бюджета проекта. В последующем привлечение РМС-компаний с параллельным усилением проектной команды заказчика опытными специалистами позволило усилить необходимые компетенции.

Проблемы могут возникать и у подрядчиков, которые порой оказываются в сложном положении из-за того, что переоценивают свои навыки. Приведем весьма характерный пример. Некая компания-заказчик решила поручить проектирование крупного и сложного перерабатывающего объекта одному из российских проектных институтов, который запросил за свои услуги самую низкую цену среди всех участников тендера. В приведенном нами примере заказчику за счет невысокой цены услуг подрядчика изначально удалось незначительно снизить стоимость проектирования, однако фактически в рамках этого проекта он обеспечил институту своего рода учебный полигон. В конечном итоге представленные подрядчиком результаты оказались крайне неудовлетворительными, в связи с чем проект пришлось делать заново за отдельную плату. Гораздо безопаснее было бы привлечь к проектированию тех подрядчиков, которые неоднократно выполняли аналогичную работу, пусть даже их услуги стоили бы несколько дороже.

### **Разработка долгосрочной стратегии: формирование собственных компетенций по реализации проектов**

Достаточно простой, в рамках одного проекта, вопрос о выборе работ для передачи на подряд становится значительно более сложным, когда необходимо выполнить портфель проектов и при этом сформировать собственные компетенции.

Как и в случае с отдельными проектами, применительно к группе инвестиционных проектов не существует универсальной модели в отношении оптимального выбора внутренних или внешних подрядчиков.

Некоторые компании, такие как DuPont, рассматривают возможность самостоятельной реализации проектов как важнейшее конкурентное преимущество, в связи с чем ими созданы собственные, полностью укомплектованные кадрами проектные подразделения.

Некоторые предприятия используют как собственные ресурсы, так и возможности подрядчиков. При этом, как правило, они формируют определенный набор внутренних навыков и компетенций исходя

из специфики предполагаемых конкурентных проектов (применительно к конкретным технологиям, регионам и т.д.).

В некоторых отраслях практически все игроки предпочитают полностью передавать проекты на аутсорсинг: например, подавляющее большинство парогазовых установок в настоящее время строятся в рамках ЕРС-контрактов (ЕРС — проектирование, снабжение и строительство), когда реализация проекта в полном объеме поручается подрядчиком.

Принимая решение о развитии собственных навыков, необходимо прежде всего ответить на следующие вопросы.

- Действительно ли портфель проектов настолько велик, что для его реализации компании необходимо создавать собственные навыки?
- Когда и при каких условиях возникнет потребность в использовании большинства соответствующих навыков (достаточно ли времени для их формирования)?
- Какими навыками обладает компания в настоящее время?
- Каково качество ресурсов, предлагаемых на рынке, и насколько они будут доступны, согласно прогнозам?
- Какие именно навыки нужно сформировать с учетом особенностей портфеля проектов?

Например, одна из крупных добывающих компаний пришла к выводу о целесообразности создания собственного подразделения, обладающего навыками в следующих областях: управление проектами (для этого необходимо было сформировать группу высококвалифицированных проектных менеджеров), подбор подрядчиков и взаимодействие с ними. При этом функции по проектированию, управлению строительными работами и организации поставок оборудования передавались на субподряд. Соответствующее решение было принято с учетом следующих факторов:

- компания имела портфель проектов, для реализации которого необходимо семь-восемь лет — период, за который можно было не только сформировать собственные навыки, но и окупить инвестиции в создание собственного проектного подразделения;
- успех реализации проектов в будущем должен был стать основой конкурентного преимущества компании, поскольку она стремилась сформировать собственные навыки разработки;



- в компании уже имелась команда с успешным опытом управления проектами капитального строительства.

Решение о степени использования собственных ресурсов компании сильно влияет на организацию работы при создании службы квалифицированного заказчика для крупных проектов (с бюджетом от 500 млн до 1 млрд долл.). В этом случае численность сотрудников проектного офиса компании может составить от 30 до 60 человек, в зависимости от модели контракта.



В качестве еще одного примера можно привести группу «ИСТ», которая в связи с отсутствием качественного предложения на российском рынке проектирования приняла решение о формировании собственных навыков в этой области. В результате группа приобрела небольшую израильскую EPC-компанию, что позволило ей успешно реализовать несколько крупномасштабных проектов.

Бывают ситуации, когда компаниям целесообразно делать ставку на выполнение проектных работ при поддержке внешних инжиниринговых компаний. Такой вариант предпочтителен в следующих случаях:

- у компании-заказчика полностью отсутствует опыт управления крупными проектами, а привлечение высококвалифицированных кадров представляется затруднительным;
- существует необходимость использовать знания и опыт, полученные подрядчиками при реализации аналогичных инвестиционных проектов для других заказчиков;
- портфель проектов весьма разнороден, или компания одновременно реализует несколько проектов из портфеля, и опыт, приобретаемый в ходе осуществления отдельных проектов, неприменим в будущем.

При этом нужно понимать, что привлечение зарубежных EPC-подрядчиков, даже имеющих обширный опыт, сопряжено с определенными рисками, в том числе когда проект осуществляется «под ключ». Далеко не все иностранные EPC-компании способны качественно выполнить работы с соблюдением российских норм и правил проектирования, подготовить и согласовать специальные технические условия, а также разработать проектную документацию, которую необходимо официально утвердить в органах государственной экспертизы.

При взаимодействии с российскими подрядчиками, выполняющими строительные-монтажные работы, зачастую гораздо эффективнее привлекать отечественных специалистов, поскольку иностранные ЕРС-компании неохотно берут на себя функции по управлению строительными подрядчиками, и нередко случается, когда самостоятельно, без участия сотрудников клиента, они не способны решать возникающие вопросы на стройплощадке.

Независимо от того, какой объем работ передается на подряд, заказчики должны со своей стороны обеспечивать минимальный контроль в рамках следующих направлений: определение объема работ по проекту, управление проектом, поставка товаров и услуг, управление эффективностью деятельности подрядчика, взаимодействие проектной группы с существующими предприятиями (действующие проекты).

### **Выбор оптимальной контрактной модели**

Существуют три наиболее распространенные модели выполнения проектов:

- управление проектом собственными силами заказчика;
- привлечение подрядчика на основе ЕРСМ-контракта (ЕРСМ — проектирование, снабжение и управление строительством), когда ответственность за реализацию проекта распределена между заказчиком и подрядчиком;
- привлечение подрядчика на основе ЕРС-контракта, когда ответственность за реализацию проекта от проектирования до пусконаладки полностью возлагается на подрядчика.

Таким образом, основное различие между этими моделями заключается в структуре распределения ответственности и рисков. Очевидно, что при самостоятельном выполнении проекта всю ответственность и риски заказчик берет на себя, тогда как в рамках ЕРСМ-контракта они распределяются между заказчиком и подрядчиком, а при использовании модели ЕРС основная часть рисков ложится на плечи подрядчика. При этом при различных контрактных моделях различаются и схемы оплаты.

Модель ЕРС характеризуется фиксированной ценой и предполагает наличие у подрядчика существенно более высоких навыков. При установлении фиксированной цены на весь объем работ подрядчик несет полную ответственность за бюджет, сроки и достижение технических показателей проекта. В этом случае он имеет полномочия на заклю-



чение прямых договоров с субподрядчиками (ЕРС-подряд) и производителями оборудования. Любое увеличение или сокращение стоимости проекта (проектирования, строительства, оборудования или материалов) по сравнению с плановой относится на счет ЕРС-подрядчика.

При использовании модели ЕРСМ подрядчик и заказчик разделяют функции по выбору исполнителей работ и управлению проектом между собой и таким образом распределяют ответственность и риски. Минимальную степень рисков для подрядчика обеспечивает подход, когда все контракты с субподрядчиками заключает только заказчик, а ЕРСМ-подрядчик лишь оказывает услуги по управлению проектом, исходя из фиксированных ставок и заранее оговоренной суммы вознаграждения. Ценообразование по принципу «издержки плюс вознаграждение» (*cost plus fee*) предусматривает, что подрядчику возмещаются утвержденные заказчиком затраты, связанные со строительством объекта, и выплачивается вознаграждение в виде согласованной нормы прибыли или твердой суммы вознаграждения за управление проектом. При этом ЕРСМ-подрядчик заключает контракты с субподрядчиками от своего имени и несет ответственность перед заказчиком за неисполнение субподрядчиками своих обязательств. Еще одним вариантом модели ЕРСМ является контракт с гарантированной максимальной ценой (*guaranteed maximum price*) — в нем используется схема «издержки плюс вознаграждение», но с указанием предельной, «индикативной» величины расходов. При превышении этой величины подрядчик полностью или частично компенсирует перерасход из суммы собственного вознаграждения. Эта схема предполагает, что ответственность и риски, связанные со стоимостью оборудования и строительных работ, берет на себя заказчик. При этом заказчик должен более активно участвовать в управлении проектом (например, при подписании договоров субподряда) и контролировать не только фактическое выполнение работ и их качество, но и объем ресурсов, потраченных подрядчиками.

Каждый подход имеет свои преимущества и недостатки, поэтому выбор того или иного метода зависит от конкретных условий реализации проекта.

Основные преимущества подхода на основе фиксированной цены (ЕРС-контракт) заключаются в следующем:

- подрядчик несет более высокую ответственность за соблюдение бюджета, в связи с чем вероятность существенного отклонения от сметы проекта снижается;
- более высокое качество проработки проекта перед подписанием контракта;

- более высокие темпы реализации проекта после заключения контракта, поскольку подрядчику не нужно согласовывать с заказчиком все свои действия;
- контроль ограничивается проверкой полноты и качества уже выполненных работ, в связи с чем со стороны заказчика требуются не столь высокие навыки и меньшие ресурсы.

К сожалению, в России практически отсутствуют примеры успешной реализации крупных проектов на основе фиксированной цены. Если же инжиниринговые компании и заявляют о своей готовности работать на подобных условиях, то зачастую, не имея опыта такого рода проектов, они просто не представляют себе всех тех сложностей, с которыми им предстоит столкнуться. В этой связи заказчику необходимо с большой осторожностью подходить к заключению подобных контрактов, так как в конечном итоге ни одна инжиниринговая компания не сможет компенсировать всех потерь в случае срыва проекта.



Таким образом, модель фиксированной цены применима лишь для небольших проектов с легко определяемым и предсказуемым объемом работ и затрат (например, при строительстве отдельных объектов общезаводского хозяйства или при подготовке пакета рабочей документации после FEED-проектирования (стадия проекта в российской терминологии). В случае крупных проектов следует отдавать предпочтение подрядчикам, имеющим опыт реализации подобных проектов в недавнем прошлом в схожих условиях, желательно в России.

Модель ЕРСМ также имеет свои преимущества:

- заказчик способен более эффективно контролировать затраты проекта и ключевые решения;
- это более дешевый вариант, поскольку цена контракта не включает премию за риск, что может составлять от 10 до 30%;
- существенно ускоряется подготовка предложений со стороны инжиниринговых компаний, и расширяется круг потенциальных подрядчиков.

В то же время такая модель требует значительно более активного участия организации заказчика в осуществлении проекта. Помимо выполнения работ по фиксированной цене необходимо контролировать объем использованных ресурсов, проводить отбор субподряд-

чиков, заключать контракты на оказание услуг и поставку основного оборудования, что зачастую существенно замедляет реализацию проекта и может повлиять на его стоимость. Кроме того, подрядчик, услуги которого оплачиваются на основе возмещения фактических расходов, может не иметь достаточной мотивации для осуществления проекта в кратчайшие сроки. При этом соответствующие затраты, как правило, оказываются существенно завышенными, так как подрядчик пытается использовать любой предлог для увеличения объема выполняемых работ. Таким образом, при реализации проекта на основе возмещения фактических расходов еще острее встает вопрос о формировании внутренних навыков взаимодействия с подрядчиками.

На практике зачастую приходится прибегать к комбинированным схемам. Так, например, некая крупная нефтяная компания при заключении контрактов на строительство сложной нефтеперерабатывающей установки после этапа FEED-проектирования предложила использовать схему с фиксированной ценой для подготовки рабочей документации и сопровождения закупок оборудования, тогда как управление строительством было передано подрядчику на основе возмещения фактических расходов. Таким образом, заказчик зафиксировал стоимость работ с относительно предсказуемым объемом, а риск, связанный с высокой неопределенностью объема работ по управлению строительством, взял на себя.

Существует ошибочное мнение, что если договор обязует подрядчика к выполнению проекта в срок, с надлежащим качеством и по фиксированной стоимости, то заказчик может не контролировать ход реализации проекта. В действительности контроль деятельности подрядчика необходим при любом виде контракта. Участие заказчика помогает решить многие вопросы на ранних этапах, дисциплинирует подрядчика, позволяет найти решения, максимально отвечающие интересам заказчика (например, в области выбора оборудования, систем управления, контрольно-измерительных приборов и автоматики, с которыми заказчик уже имеет опыт работы).

Независимо от модели заключения контрактов при реализации нескольких крупных проектов компания должна создать собственный центр компетенций по управлению проектами капитального строительства. Основная функция такого центра — помощь проектным группам в организации взаимодействия с инжиниринговыми подрядчиками. Важнейшим фактором успеха является наличие опытной, обеспеченной необходимыми ресурсами проектной группы заказчика, которая способна эффективно контролировать действия инжинирингового подрядчика. Размер проектной группы заказчика может

существенно различаться в зависимости от выбранного подхода. Например, при осуществлении проекта по строительству установки с бюджетом 1 млрд долл. численность проектной группы для модели ЕРС составит 20—25 человек, тогда как для модели ЕРСМ требуется 50—60 специалистов.

## Выбор подрядчика

Выбор подрядчика и заключение договора — очередной ответственный этап реализации проекта. На этом этапе многие компании допускают следующие типичные ошибки:

- объем проекта и границы ответственности подрядчика формулируются недостаточно четко;
- к участию в тендере приглашается слишком мало компаний;
- на подготовку предложений отводится недостаточно времени;
- компания-заказчик заведомо отдает предпочтение отдельным кандидатам, что становится известно другим участникам тендера;
- для выбора подрядчика руководствуются критериями, не связанными напрямую с успехом реализации проекта (например, цена контракта или репутация компании); при этом не учитывается опыт компании по осуществлению проектов в данной стране, а также опыт и состав специалистов, которые непосредственно будут выполнять работы по проекту;
- компания не проводит с подрядчиками, прошедшими все этапы предварительного качественного отбора, дополнительных переговоров, направленных на снижение стоимости работ и улучшение условий сотрудничества;
- в ходе переговоров заказчик настолько сильно снижает цену, что в случае негативного развития событий выполнение проекта для подрядчика становится убыточным.

Важнейшим этапом отбора является четкое определение объема проектных работ и границ ответственности. Чтобы быть уверенным в результате, полезно провести серию предварительных консультаций с опытными подрядчиками и убедиться в полноте и ясности технического задания. Также необходимо обеспечить возможность обратной связи со стороны подрядчиков во время тендера и подготовки предложений и быть готовым

сделать быстрые и четкие разъяснения всем участникам тендера относительно объема проектных работ.

Важные факторы успеха при проведении отбора — непредвзятость по отношению к участникам тендера и прозрачность процедуры, ведь для того, чтобы тендер оказался результативным, необходимо обеспечить конкурентные условия. Подготовку тендерных предложений компании рассматривают как инвестиции в потенциальный договор. Чем ниже вероятность выиграть тендер, тем меньше средств готовы вкладывать инжиниринговые компании. Таким образом, при наличии очевидного кандидата на заключение договора конкурирующие подрядчики будут менее заинтересованы в тщательной подготовке предложений, и стоимость услуг они будут определять по верхней границе прогнозного диапазона стоимости проекта. Именно по этой причине в ряде стран ввели законодательный запрет на участие компаний, занимающихся FEED-проектированием, в конкурсах на предоставление EPC-услуг по тем же проектам.

Кроме того, очень важно предоставить кандидатам достаточное время для подготовки тендерных предложений. Как правило, на подготовку инжиниринговым компаниям необходимо от четырех до шести недель в случае базового проекта или проектов с возмещением фактически понесенных расходов и до четырех — шести месяцев, если требуется оценить стоимость реализации проекта EPC «под ключ». Если на оценку выделяется недостаточно времени, то потенциальные подрядчики вынуждены делать очень приблизительные прогнозы и закладывать дополнительный резерв стоимости на случай, если реальная стоимость проекта окажется выше ожидаемой.

При подготовке тендера следует сначала тщательно проанализировать рынок поставщиков инжиниринговых услуг и выявить компании, обладающие необходимым опытом и квалифицированными ресурсами для осуществления проекта.



Анализ предложений можно проводить в три этапа. В этом случае на первом этапе осуществляется отсев компаний, не обладающих необходимым опытом, квалификацией и ресурсами, а также компаний с высокими рисками финансовой и операционной стабильности (риски банкротства, судебных исков и т.п.). Далее необходимо провести качественное сравнение кандидатов по ряду заранее определенных критериев (опыт реализации проектов в России, проектирование объектов по данной технологии, опыт ключевых сотрудников, история сотрудничества), чтобы выявить две-три

компании с наиболее привлекательными предложениями. Наконец, на третьем этапе проводятся переговоры с финалистами по стоимости, срокам, команде и другим условиям контракта.

Таким образом, цена предложения играет роль только в том случае, если оно сделано подрядчиком с достаточной квалификацией. При анализе квалификации необходимо рассматривать целый ряд критериев, в частности следующие факторы.

**Предыдущий опыт подрядчиков в области реализации проектов, аналогичных с точки зрения используемых технологий и масштаба.** Поручая проект подрядчику без соответствующего опыта — даже если он предложил более привлекательную цену, — компания берет на себя риск, стоимость которого может оказаться соизмерима с суммой инвестиций в проект. Известны примеры объектов, построенных неопытными подрядчиками. Эти объекты после запуска практически сразу же останавливались на капитальный ремонт, а в ряде случаев были запрещены к эксплуатации органами государственного надзора. Заказчик должен решить для себя, готов ли он сделать свой проект полигоном для обучения подрядчика, щедро оплачивая при этом учебный процесс. Финансовая ответственность подрядчика за результат реализации проекта практически никогда не превышает размер вознаграждения и не покрывает всех понесенных заказчиком затрат, не говоря уже о недополученной прибыли.

**Опыт работы с местными субподрядчиками и знание местных норм и правил проектирования и строительства.** Не секрет, что зарубежные инжиниринговые компании часто не в состоянии выполнить весь перечень работ, в том числе по подготовке утверждаемой части проектной документации или согласованию специальных технических условий. Навык эффективной организации работы местных строительных подрядчиков также имеется далеко не всегда. Нередко инжиниринговые компании готовы обсуждать фиксированную цену на услуги строительства только в случае привлечения проверенных зарубежных подрядчиков, что связано с дополнительными расходами на мобилизацию и административными сложностями при оформлении разрешений на работу иностранных граждан.

**Наличие у предлагаемых руководителей и участников проекта со стороны подрядчика опыта успешной реализации аналогичных проектов.** Этот фактор крайне важен, поскольку фактически работу выполняет не абстрактная компания, а конкретные специалисты. Заказчики, которые серьезно подходят к формированию проектных

групп, при заключении договора одним из важнейших условий ставят наличие квалифицированной проектной команды, прошедшей собеседование с заказчиком. По многочисленным наблюдениям успех проекта зависит от личных качеств руководителей гораздо сильнее, чем от любых других факторов. Ни репутация компании, ни размер проектной группы не могут сравниться по своей значимости с профессионализмом руководителя проекта.

Так, например, некое крупное российское перерабатывающее предприятие при реализации масштабного проекта привлекло одну из лучших в мире компаний, занимающихся управлением проектами. К сожалению, ввиду неопытности заказчика он не уделил достаточного внимания составу команды подрядчика в момент ее формирования. В результате уровень специалистов, привлеченных к проекту, оказался низким, и возникла необходимость практически полностью заменить руководителей направлений со стороны подрядчика. Проблемы во взаимоотношениях между подрядчиком и заказчиком существенно повлияли на психологический климат, качество проработки решений и сроки реализации проекта.

## **Подготовка и подписание контракта**

Еще один чрезвычайно важный и сложный этап взаимоотношений с инжиниринговым подрядчиком — подготовка и подписание контракта. В этой области ЕРС-компания, обладая значительно более обширным опытом, обычно имеют преимущество перед заказчиками. Именно поэтому заказчику важно предлагать свою версию договора, тщательно подготовленную заранее и учитывающую его интересы, поскольку стандартный договор, предлагаемый инжиниринговой компанией, как правило, обеспечивает подрядчику минимальные риски, перекладывая их на заказчика.

При подготовке контракта помимо юристов следует привлекать опытных специалистов, занимавшихся этой работой со стороны инжиниринговой компании. В большинстве случаев знание приемов, используемых инжиниринговыми компаниями при подготовке контрактов, и предотвращение появления заявок на дополнительные работы многократно окупят привлечение дорогостоящего специалиста.

Чтобы кандидаты четко знали ожидания заказчика, их уже в самом начале следует проинформировать о том, что для данного проекта будет использован контракт заказчика. В этом случае все подрядчики, желающие участвовать в тендере, вынуждены будут согласиться с таким подходом. При этом, разумеется, они

должны понимать, что при выборе победителя тендера необходимо будет пройти переговоры по условиям контракта.

Важно, чтобы в рамках договора максимально точно и полно перечислялись все виды работ и конечные продукты с указанием особенностей процесса приемки и формата представления. Максимально полное описание работ по проекту снижает вероятность появления дополнительных услуг, не указанных в договоре, или отказа от выполнения не оговоренных в контракте работ. Важно помнить, что все сомнительные аспекты, четко не обозначенные в контракте, будут с высокой вероятностью использованы для заявок на дополнительные работы. В ряде случаев даже весьма авторитетные компании-подрядчики преследуют собственные цели, связанные с дополнительными работами.

Договор с подрядчиком должен быть тщательно проанализирован на предмет распределения рисков, и по возможности из контракта необходимо исключить положения, повышающие ответственность подрядчика. Так, например, важно оговорить, что результатом работы подрядчика должна являться не подготовка набора документов для подачи в Главгосэкспертизу, а получение ее положительного заключения (то есть подрядчик обязан выполнить все работы, связанные с изменением проекта в ответ на полученные замечания).

Кроме того, договор должен описывать взаимодействие заказчика и подрядчика — в дальнейшем это значительно облегчит для заказчика контроль за реализацией проекта.

### **Эффективная организация взаимодействия с подрядчиком**

Эффективная организация работы с подрядчиком существенно влияет на результативность проекта. Можно выделить следующие ключевые направления взаимодействия с подрядчиками:

- четкое распределение зон ответственности между сторонами;
- организация работы и размещения проектной группы;
- формирование эффективных и понятных для всех участников проекта механизмов обмена информацией, принятия решений и преодоления разногласий;
- создание атмосферы доверия и нацеленности на успех, разработка процедур для разрешения конфликтных ситуаций;



- передача знаний и навыков от инжиниринговой компании проектной группе заказчика (если этот процесс предусмотрен соглашением сторон).

Исходя из передового опыта, рекомендуется устанавливать внутренние правила работы, которые определяют роли и ответственность сотрудников заказчика и подрядчика, отвечающих за разные виды работ. В правилах следует указать список решений, обязательных для согласования с заказчиком, определить сроки согласования и сформулировать схему действий при отклонении от договоренностей.

Атмосфере доверия и эффективному сотрудничеству способствуют следующие подходы к организации взаимодействия. Во-первых, заказчик и подрядчик должны находиться в одном помещении, работать как единая команда, систематически проводить совместные совещания, устанавливать цели и обсуждать результаты работ. Во-вторых, стороны должны иметь общие инструменты контроля за ходом реализации проекта и готовить единую отчетность для руководства клиента. В-третьих, при организации встреч и при обсуждении хода реализации проекта с субподрядчиками обе стороны должны присутствовать и активно участвовать в решении проблем. В-четвертых, у заказчика и у подрядчика должна быть единая система целей и приоритетов, что является необходимым условием успешного поиска оптимальных решений и способов выполнения проекта в сжатые сроки.

Эффективным механизмом информационного взаимодействия могут служить общая база информационных запросов и запросов на внесение изменений, а также стандартная процедура рассмотрения таких запросов — особенно если они связаны с изменением продолжительности и стоимости проекта.

Весьма полезно, когда подрядчик берет на себя функцию обучения заказчика, поскольку это способствует повышению эффективности работы в целом и позволяет заказчику лучше понимать причины различных действий подрядчика, а также более продуктивно использовать инструменты проектного управления.

Все перечисленные выше приемы позволяют компании развить собственные навыки проектного управления или, по крайней мере, научиться квалифицированно выполнять задачи, стоящие перед заказчиком при реализации проектов крупного капитального строительства.

---

Таким образом, качественная проработка контрактной стратегии, грамотное управление выбором и работой подрядчиков, особенно в условиях дефицита собственных ресурсов при реализации масштабных инвестиционных программ, являются важными факторами успешного осуществления проектов. Навыки управления отношениями с подрядчиками позволяют повысить качество проектных решений, снизить затраты и сократить сроки реализации проектов. Все эти факторы способствуют успешному выполнению стратегии развития компании и обеспечивают предприятию неоспоримое конкурентное преимущество. *В*