

НАСТАЛА ПОРА УХОДИТЬ ОТ ТЕРМИНОВ ЕРС или ЕРСМ-контракты!

1. Комплексные контракты.

Практика последних 10-15 лет показала, что идеального ЕРС или ЕРСМ-контракта в России осуществить не представляется возможным. Одна из ключевых причин такого вывода заключается сегодня не столько в понимании такого рода контрактов вообще, сколько в смысловом наполнении каждой компетенции контракта и в последующем распределении функциональных и административных обязательств участников проекта. Диапазон когнитивных расхождений, например, по ЕРС-контрактам, может колебаться от расширенного генподряда, когда Исполнитель не только руководит СМР и ПНР на площадке, но и выполняет рабочее проектирование и поставку всех ресурсов, кроме основного технологического оборудования. До глубоко ЕРС-контракта под ключ, когда Исполнитель не только сам проектирует,ставляет и пускает в эксплуатацию объект, но и сам изыскивает финансирование для оплаты работ. В отношении ЕРСМ-контракта, диапазон также весьма не определен: от простого РМС-контракта (РМ-консалтинг), когда исполнитель выполняет роль инженера консультанта по управлению проектом, начиная от выбора подрядчиков и поставщиков и заканчивая технадзором и строительным контролем, без ответственности за результат проекта, за вознаграждение, и заканчивая глубоким ЕРСМ-контрактом с условиями под риск Исполнителя, когда сам Заказчик является согласующим партнером, а все контракты берет на себя ЕРСМ-подрядчик и отвечает своим капиталом за результат.

Не погружаясь в детальный анализ этих вариантов, можно и нужно сделать вывод: **Настала пора уходить от шаблонных терминов ЕРС или ЕРСМ-контрактов** и научиться оперировать термином КОМПЛЕКСНЫЙ или МУЛЬТИКОМПЕТЕНТНЫЙ КОНТРАКТ, который определяется, как контракт с исполнителем, включающий выполнение работ по нескольким компетенциям ИСП. Состав и объем такого контракта определяется в ходе переговоров и на основании выбранной оптимальной контрактной модели Заказчика. В свою очередь, комплексные или мультикомпетентные контракты, могут быть только двух видов: включающие только профессиональные компетенции и включающие компетенции по управлению проектом. Таким образом, в этих двух уровнях классификации можно отобразить все виды современных отношений Заказчика и Исполнителя. (Пример, многие ЕРС-контракты Росатома не включают поставку основного оборудования и даже - !!!! пуско-наладку)

2. Новая жизнь ЕРС-контракта.

Общение с профессионалами и экспертами рынка сегодня показывает, что уровень скепсиса по отношению к восприятию ЕРС-контракта сегодня вырос до массового отторжения такого контракта вообще. Среди основных причин такого положения дел можно назвать:

- Исторически сложившееся неправильное восприятие ЕРС-контракта с точки зрения типа Заказчика! Первоисточником ЕРС-контрактов являются проекты благотворительности или реализации иных проектов для непрофессиональных Заказчиков, не обладающих инженеринговыми компетенциями. В России мало того, что основная масса Заказчиков ЕРС-контрактов обладает инженеринговыми компетенциями, так они еще и имеют условия для их поддержания и развития, лучшие чем у ЕРС-подрядчиков.
- Навязанная параллель ЕРС-подрядчиков и инженеринговых компаний. Как уже не раз отмечалось, ЕРС-подрядчик и инженеринговая компания - далеко не одно и то же. Основным критерием отнесения компании к инженеринговой является собственная СУБЗ - система управления базой знаний, которая включает подсистемы сбора, управления, обучения, пользования и систематизации знаний в области профессиональных компетенций. Кроме того, подсистемой такой базы является корпоративная система управления проектами, включающая не только инструментарий по использованию собственных и чужих наработок, но и методологию срочного формирования проектных команд. Кроме того, КЛЮЧЕВЫМ фактором отнесения компаний к инженеринговым является наличие инструмента длительного ФИНАНСОВОГО обеспечения СУБЗ вне зависимости от эффективности прочей операционной деятельности. Таким образом, в своем большинстве (разве кроме компаний Росатома), отнесение российских ЕРС-подрядчиков к инженеринговым компаниям просто не обосновано. А наличие инструмента поддержания СУБЗ говорит о том, что такая компания может существовать или в привязке к крупной ФПГ, или быть средней по объему и узкокомпетентной.

- Ключевая компетенция ЕРС-контракторов. Ключевая компетенция - профессиональная компетенция, на основе которой выстраивается номенклатура комплексных услуг подрядчика. Этот фактор также разрушил позитивное представление об ЕРС-подрядчиках, поскольку позиционирующие сами себя компании начали входить не только во все возможные отрасли народного хозяйства, но и предлагать себя на межотраслевые проекты. В результате большинство ЕРС-подрядчиков начали презентовать свою ключевую компетенцию только в управлении проектом, что не только привело к потере конкурентоспособности, но и практически свело на нет профессиональную компетенцию. А неспособность **предвосхищать межкомпетентные и межпроектные издержки** привела к тому, что большинство российских ЕРС-подрядчиков постоянно балансируют на грани банкротства.
- Фактор международной интеграции ЕРС-контракторов на российскую действительность. Отношение западных ЕРС-подрядчиков к своим контрактам, а там ЕРС-подрядчиками чаще выступают именно квалифицированные инжиниринговые компании, привело к массе конфликтов для российских промышленных и иных профессиональных Заказчиков. Понимание того, что в реальности заказчику нужен не иностранный ЕРС-подрядчик, а нормальный инжиниринговый подрядчик, привел к тому, что большинство проектов управляются непосредственно российскими Заказчиками, а т.н. западные ЕРС-подрядчики выступают шеф-инженерами за крупную маржу ЕРС-контрактора!

Вместе с тем, ЕРС-контракт имеет право на жизнь в лучших его свойствах, при правильном понимании их Заказчиками. Во-первых, необходимо понимать, что ЕРС-подрядчик - это владелец некоторой профессиональной, а не управленческой компетенции. Во-вторых, он должен быть инжиниринговой компанией, в-третьих, увеличение уровня комплексности ведет и увеличению рисков исполнителя ЕРС-контракта. ЕРС-подрядчики сегодня должны спуститься на уровень соисполнителей контрактов, ЕРС-субподрядчиков и начать наращивать инжиниринговую компоненту как ключевую.

3. Новое понимание ЕРСМ-контракта.

К сожалению, у нас сформировалось совершенно ошибочное представление об ЕРСМ-контракте и вообще, о любом комплексном управленческом контракте, которых в России вроде бы и нет! Вместе с тем, нетрудно заметить, что ЕРСМ-контракт является одной из ключевых форм работы большинства западных инжиниринговых компаний, хотя самого ЕРСМ-контракта нет даже в ФИДИКе! Кроме того, на западе нет такого понятия как российский технический Заказчик! Если сопоставить эти факторы, то появляется полное когнитивное соответствие российского Технического заказчика и западного ЕРСМ-подрядчика. Этому свидетельствуют и другие факты, например, факт того, что договор с техническим заказчиком, который идет под риск, т.е. САМ заключает договора с поставщиками и подрядчиками, формально считается ГЕНПОДРЯДНЫМ контрактом. Если же технический Заказчик только оказывает услуги по управлению проектом и содействию Застройщику и Инвестору, без заключения договоров, то это чистый консалтинговый контракт по аналогии с белой книгой ФИДИКа. Таким образом, надо констатировать, что, в отличие от ЕРС-контракта, который является комплексным мультикомпетентным контрактом с ключевой ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ компетенцией, ЕРСМ-контракт является формой комплексного контракта с ключевой УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ компетенцией, а соответственно, все остальные компетенции он вправе привлекать по потребности. В случае если ЕРСМ-подрядчик или Технический заказчик продает только компетенцию по контролю проекта, то такой контракт можно считать монокомпетентным консалтинговым и воспринимать как обычный договор с техническим заказчиком на услуги строительного контроля и технадзора за вознаграждение.

В результате, подвидов ЕРСМ-контракта появляется много, но ключевым отличием такого контракта является наличие буквы М, например, РСМ - управление поставками и строительством, ЕРМ - управление инжинирингом и поставками, РСМ - консалтинг в области управления проектом (организационный и контрольный инжиниринг), ЕС - инженер-консультант технический надзор и строительный контроль, SM - сайт-менеджер - управляющая компания на площадке строительства и т.д. Если такая компания берет на себя ответственность за реализацию проекта в графике, по срокам, бюджету и мощности, то такая компания волей-неволей становится генеральным подрядчиком класса ЕРСМ, или ЕРССМ, или ЕРСММСМ и т.п. в зависимости от объема оговоренных обязательств. Но главное - она становится главным исполнителем. а не консультантом. В России, это или служба капстроительства самого заказчика, или мощный нанятый технический Заказчик.

Основные проблемы:

- Конфликт западного ЕРСМ-подрядчика и российского технического заказчика в российских проектах.
- Конфликт Заказчика-Застройщика и нанятого технического заказчика в российской практике.
- Понимание того, что ЕРСМ-подрядчик или квалифицированный технический заказчик - это ТОЖЕ инжиниринговая компания, а не просто компания с персоналом для организации контроля реализации проекта.

4. Границы применимости ЕРС и ЕРСМ, или комплексных контрактов.

Исходя из двух вышеизложенных тезисов, появляется четкое представление о месте и роли как ЕРС-подрядчиков, о принципах и причинах их отбора, так и роли, и месте ЕРСМ-подрядчиков, а также вариантов их отбора. В общем случае, ЕРСМ-подрядчик - это управляющая компания проекта, который не только фондоемкий, но и длительный по своему сроку реализации. Это подрядчик-интегратор, который реализует большинство своих решений после согласования с Инвестором или застройщиком. Кроме того, он может делать только часть управленческих функций, отдав часть на собственный аутсорсинг, а часть - на ответственность самого Инвестора. ЕРС-подрядчик, ЕРС-субподрядчик, мини ЕРС-генподрядчик - это генподрядчик ответственный за некоторую профессиональную компетенцию и реализующий свой контракт в пределах такой компетенции. Например, на строительстве крупного предприятия может быть привлечено до 10-15 ЕРС-субподрядчиков по своим профессиональным компетенциям: строители котельных, химводоочистки и водоподготовки, электростанций и энергоблоков, очистных сооружений и железнодорожных подъездов, складов и логистических сооружений, ВЗиСов и жилья для персонала, инфраструктурных и вспомогательных объектов, типа пожарного депо, газоспасательных станций, ОРУ и прочих линейных энерго-сетевых объектов, даже отдельных технологических блоков, типа ремонтных баз, цехов подготовки сырья, цехов предмонтажной подготовки товарной продукции, береговых сооружений и т.п. Именно создание комплекса профессиональных средних и мелких ЕРС-подрядчиков создаст мощный толчок развитию реального инжиниринга в стране.

МАЛАХОВ Владимир Иванович



Должность:

Вице-президент НПИ – Национальной Палаты Инженеров России
Президент БИСКИД – Бизнес-школы
Инвестиционно-Строительного Консалтинга, Инжиниринга и Девелопмента»

Квалификация:

Кандидат экономических наук

Диссертация на тему - "Стратегия реструктуризации промышленно-строительного холдинга" по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности), Д.212.198.01, Москва, 2005 год
Доктор делового администрирования (Doctor of Business Administration, DBA)
Программа DBA - Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС при Президенте РФ, 2012 год

Специализация:

Управление инвестиционно-строительными проектами,
Проектное управление в инвестиционно-строительном бизнесе,
Стоимостное моделирование и инвестиционно-строительный инжиниринг.

Опыт работы:

Более 20 лет в строительстве, в том числе:

- Финансовый директор ОАО «Уренгоймонтажпромстрой»;
- Генеральный и исполнительный директор ООО «Стройтрансгаз-М» ГК «Стройтрансгаз»;
- Исполнительный директор ООО «Стройгазмонтаж»;
- Генеральный директор ООО «РусГазМенеджмент» ГК «Роза мира»;
- Директор по развитию НОУ «Московская Высшая Школа Инжиниринга»;
- Директор по инжинирингу ЧУ ГК «Росатом» Отраслевой Центр Капитального Строительства – ОЦКС;
- Исполнительный Вице-президент НАИКС Национальной Ассоциации Инженеров-консультантов в строительстве.

Проекты (выборочно):

- ОАО «Газпром»: Новоуренгойский газо-химический комплекс, г. Новый Уренгой.
- ООО «Стройтрансгаз-М»: Хакасский алюминиевый завод, г. Саяногорск,
 - Комплекс по уничтожению химического оружия, Курганская область,
 - Юго-Западная ТЭЦ г. Санкт-Петербург и многие другие.
- ООО «Стройгазмонтаж»: Морской газопровод Джубга-Лазаревское-Сочи.
- ООО «Русгазменеджмент»: Заводы по переработке ПНГ в ХМАО и другие.



Ссылка: <https://ok-inform.ru/experts/11485-nastala-pora-ukhodit-ot-shablonnykh-terminov-ers-ili-ersm-kontraktov.html>