

168x84

КРИЗИС = ОКНО ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Текст: Сергей Миланчиков,
Светлана Романова

Антикризисные меры в атомном строительстве, в силу специфики индустрии, несколько отличаются от стандартных бизнес-подходов. Но цели у них те же: поиск резервов, оптимизация расходов. Кризис заставляет задуматься и над фундаментальными изменениями, которые могли бы оздоровить систему в целом, считают в ОЦКС Росатома. О необходимости перестройки говорят и подрядчики отрасли.

ВВОДНАЯ

Экономика циклична, а значит, время от времени ее развитие вступает в фазу депрессии или она сталкивается с кризисом. Преодолевая хаос и восстанавливая порядок, любая система движется к новому этапу развития. Поэтому кризис — не повод для паники, к нему просто нужно готовиться заранее. Другое дело, что в последнее время кризисы

учащаются, что не может не настораживать. И воплотить в жизнь идеальную модель поведения удастся далеко не всегда.

Рецепты выживания в период экономического кризиса уже давно придуманы и опробованы. Большинство экспертов, говоря об антикризисных мерах в сфере управления бизнесом, в первую очередь называют сокращение издержек, замораживание инвестиций в неприбыльные направления и максимальное задействование эффективных активов для генерации денежного потока.

Однако этот набор не универсален; есть сферы бизнеса, которые требуют несколько иного подхода. Например, капитальное строительство — это не только оперативное управление бизнесом. Это прежде всего управление проектами и инвестициями, и здесь необходима другая политика приоритетов. Еще одна особенность строительной отрасли — ее инерционность, в силу которой экономический кризис оказывает влияние

на эту индустрию несколько позже, чем на все остальные; но и выходит строительный комплекс из кризиса намного позже других отраслей.

Директор по капитальным вложениям, руководитель Отраслевого центра капитального строительства (ОЦКС) Росатома Геннадий Сахаров воспринимает кризис не только как вызов, но и как источник дополнительных возможностей. По его мнению, кризис дает шанс найти скрытые резервы, оптимизировать свою работу, повысить ее эффективность.

«Если рассматривать кризис в долгосрочной перспективе, например, сравнить продолжительность кризиса со сроками строительства объектов атомной энергетики, то мы увидим, что кризисные годы — это лишь один из эпизодов в цикле строительства, к примеру, атомной станции, — комментирует он. — Да, сейчас инвестпрограмма Росатома сокращается и нам надо искать резервы для оптимизации работы. Но работа должна продолжаться. Кризис рано или

поздно пройдет, и промышленности понадобятся новые мощности».

СКРЫТЫЕ РЕЗЕРВЫ

Все антикризисные предложения, разработанные блоком по управлению капитальными вложениями Росатома совместно с ОЦКС, делятся на четыре магистральных направления: ранжирование проектов по срокам реализации, оптимизация закупочных процедур, изменение парадигмы управления затратами в капстрое и «тонкая настройка» отраслевого ценообразования.

Для начала необходимо ранжировать проекты по принципу важности, отделив «якорные» направления, которые требуют финансирования в полном объеме, от тех, инвестиции в которые могут подождать. Проекты, которые уже в краткосрочной перспективе будут приносить прибыль, естественно, должны финансироваться в приоритетном порядке, а реализацию проектов с долгосрочной отдачей нужно отложить. Если, конечно, это не проекты государственного значения. По оценке ОЦКС, только изменение приоритетности реализации проектов вкупе с сокращением финансирования новых проектов поможет госкорпорации сэкономить 42,7 млрд рублей.

В сфере закупок планируется предпринять целый ряд шагов, направленных на облегчение жизни как отраслевых подрядчиков, так и самих предприятий Росатома. Подрядчики, в частности, из-за роста процентных ставок сталкиваются со сложностями при оформлении банковских гарантий. Антикризисный план предполагает сведение к минимуму требований к заявкам на участие в конкурсе. Кроме того, для минимизации рисков отраслевых подрядчиков, связанных с валютными и ценовыми колебаниями, профильные

подразделения госкорпорации планируют увеличить целевое авансирование работ. Сейчас в качестве аванса предприятию можно выделить лишь 30% от стоимости работ; предлагается увеличить этот порог до 50–80%. Своеобразной страховкой от недобросовестного использования этих средств будет жесткое требование предоставления отчетности об их расходовании.

Одна из самых важных мер — либерализация закупочных процедур для предприятий. Схема закупок на сумму до 30 млн рублей будет существенно упрощена, а решение о выборе единственного поставщика — отдано «на откуп» руководителю. Таким образом, предприятия получат большую гибкость и смогут мгновенно реагировать на изменение внешней ситуации.

В рамках оптимизации затрат предполагается в первую очередь разобрататься с оборудованием, которое уже закуплено и находится на тех или иных объектах, но в силу разных причин не используется. После инвентаризации и составления единой базы данных высвободившиеся оборудование можно будет перебрасывать на другие площадки. К тому же магистральному направлению относятся и меры по оптимизации складских запасов.

Еще одна мера в рамках антикризисного плана направлена на импортозамещение. Хотя доля импортной составляющей в строительном комплексе не столь велика — по оценкам ОЦКС, 10–20%, — ее все же можно сократить в два раза. Правда, для этого необходимо пересмотреть политику работы с поставщиками. Не стоит ждать, пока поставщик проявится сам, нужно проявлять инициативу. Ведь целый пласт производителей, чья продукция по качеству

соответствует требованиям Росатома, пока не «засветился» в атомной отрасли. Теперь этих производителей внутри страны будут искать. В первую очередь это касается поставщиков металлоконструкций, кабельной и трубопроводной продукции.

Для персонала капстроя предлагается схема ротации. В случае сокращения работ на одном объекте квалифицированным специалистам будет предложено поработать на другом, где объемы финансирования не уменьшатся. В ОЦКС считают, что это позволит сохранить костяк квалифицированных работников. А вот размеры зарплаты на стройке предложено оставить на уровне прошлого года. «Пока мы не рассматриваем вопрос сокращения зарплаты квалифицированным специалистам, поскольку подготовка новых кадров в инжиниринге обойдется дороже, нежели сохранение нынешних», — объясняет замдиректора ОЦКС по инжинирингу.

Заморозка зарплаты на уровне четвертого квартала 2014 года, а также индексов пересчета цен на ресурсы, работы и услуги даст еще 37,4 млрд рублей экономии. На деле это будет означать, что для расчета начальных максимальных цен по новым, заключаемым в этом году договорам — к примеру, на проектно-изыскательские работы, — будет применяться индекс четвертого квартала прошлого года. «Возможность пересмотра ценовой политики пока предусмотрена не ранее 2016 года — и то только в том случае, если кризис ослабнет или останется позади», — уточняет Г. Сахаров.

Есть и еще один резерв повышения эффективности капитальных затрат — снижение сроков и стоимости строительства. Правда, этим в строительном комплексе атомной отрасли

начали заниматься еще до кризиса. По данным ОЦКС, в целом бюджет проектов превышает от ранее запланированного уровня на 66%, а при строительстве новых объектов — более чем на 72%. В то же время сроки сдачи соблюдаются только в 35% случаев, в 38% отмечается отставание от графика. Это тот резерв, который в условиях кризиса можно и нужно использовать. На решение этой проблемы направлена целая система мотивации всех участников проекта, однако она пока находится на рассмотрении в ведомствах — для ее внедрения необходимо решение министерства строительства и ЖКХ.

ИНВЕСТИЦИИ

Сам принцип финансирования капитального строительства атомной отрасли обеспечивает устойчивость комплекса, это, как говорится, заложено «на генетическом уровне», считает Г. Сахаров. Поскольку большинство контрактов заключаются в первой половине, а то и в первой четверти срока реализации проекта, сворачивать и тем более замораживать уже начатое строительство неэффективно. Даже если сегодня остановить все закупки, то строители смогут еще два-три года работать на уже подписанных контрактах, отмечает глава ОЦКС Росатома. К тому же замораживание, как и консервация, — это целый комплекс мероприятий, который требует дополнительных затрат.

Минэкономразвития прогнозирует в 2015 году падение инвестиций в российскую электроэнергетику на 17%. А программа капвложений Росатома в целом в 2015 году уменьшится на 13% — до 260 млрд рублей.

Хотя по ряду позиций есть и прирост; к примеру, ожидается увеличение на 17% объема финансирования ФАИП и гособоронзаказа, что связано

с ростом количества вводимых в текущем году объектов. При этом объем вложений в опытно-конструкторские и научно-исследовательские работы останется на прежнем уровне, что означает: финансирование части проектов растянется во времени. А вот инвестиционная программа концерна «Росэнергоатом» будет сокращена на 23,5% и составит 146,1 млрд рублей против 190,9 млрд рублей годом ранее.

В условиях сокращения финансирования и падения спроса на электроэнергию возможен перенос сроков ввода строящихся мощностей и начала строительства новых объектов — это еще одно «антикризисное ноу-хау». На практике отсрочка ввода энергоблоков затронет прежде всего Ленинградскую АЭС-2: физический пуск первого блока уже сместился на 2016 год, энергопуск второго блока перенесен на 2018-й. Перенос сроков ввода коснется и блоков, пуск которых планировался после 2020 года.

По словам Г. Сахарова, на всех стройках будет продолжаться работа. Да, возможен перенос вправо сроков их завершения, но это касается только объектов с низкой степенью готовности. «Финансирование объектов с высокой степенью готовности продолжится в прежнем объеме. Это те проекты, которые в самое кратчайшее время смогут генерировать прибыль, и поэтому в наших же интересах запустить их в кратчайшее время», — комментирует он.

Сокращение не затронет также гособоронзаказ и ФАИП. «И еще одно направление, которое будет масштабно развиваться в ближайшее время, наращивая обороты, — это зарубежное строительство, — добавляет В. Малахов. — Сегодня мы выходим на рынок зарубежного инжиниринга, представляем нашим зарубежным

партнерам новые варианты оборудования, проектных, инженерных решений. Все начатые проекты, безусловно, будут продолжены».

Речь идет о зарубежных проектах, которые напрямую или опосредованно финансируются из бюджета Российской Федерации, в частности, через межправительственные соглашения (с Турцией, Беларуссией, Вьетнамом) или через Фонд национального благосостояния (в случае с Финляндией). В ближайшие 10 лет Росатом планирует построить за рубежом 15 АЭС.

«Что же касается проектов, где требуется поддержка соинвесторов, здесь все зависит от ситуации, — рассуждает В. Малахов. — Кто-то в условиях санкций готов инвестировать, кто-то говорит, что пока подождет. Но это никак не повлияет на выполнение тех работ, которые сейчас уже идут. Проектные работы, подготовка площадки, персонала, определение технических условий, согласование разрешительных документов — все это рутинные вещи, но они должны делаться по плану». «Сейчас идеология работы состоит в том, чтобы привлечь зарубежных соинвесторов, которые могут поддержать инжиниринговую мощь нашего блока», — заключает собеседник журнала.

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Если отвлечься от первоочередных задач и расширить временной горизонт охвата, то кризис — это также хороший повод задуматься о более глубоких изменениях. В частности, в строительной отрасли назрел коренной пересмотр законодательной базы — об этом в последнее время все чаще говорят эксперты. Например, на недавнем заседании профильной комиссии РСПП практически каждый выступавший отмечал необходимость внесения поправок

в Градостроительный кодекс и постановление правительства РФ, регламентирующее состав и содержание разделов проектной документации, а также разработки нового закона о закупках в строительстве.

В Росатоме стратегические предложения на эту тему уже разработаны. Их можно сгруппировать в три блока: налогообложение, трудовые отношения в строительстве, вопросы проектирования и ценообразования.

Предложения, касающиеся двух последних тем, наверное, легче всего реализовать в ближайшей перспективе. Так, многим уже понятно, что необходимо переходить к двухстадийному проектированию и к ресурсному методу оценки. Двухстадийное проектирование — это поэтапное осуществление проекта, в рамках которого уже на стадии обоснования инвестиций (ОБИН) у заказчика появляется возможность финансировать хотя бы 10–20% проекта. Ведь к этому моменту уже понятно, какой будет предельная цена проекта, которая не может быть превышена в сводном сметном расчете (ССР). И тогда можно смело начинать изыскания, закупать основное оборудование, а также приступать к проектированию типовых титульных объектов, для которых не требуется прохождение главгосэкспертизы. Получается, что довольно большой объем работы, которая не влияет на безопасность (одна АЭС — это больше сотни разрозненных объектов), можно будет начинать до передачи документов в главгосэкспертизу. «Это позволит нам избавиться от нашего главного бича при реализации проектов сооружения АЭС и других — затяжного предпроектного этапа, который в ряде случаев может длиться до 5–6 лет. Наша задача — уложиться в два года», — комментирует Г. Сахаров.

Необходимость перехода к ресурсному методу оценки стоимости строительства в Росатоме обсуждают уже больше года. Наконец эту тему подхватили и в Минстрое — сегодня там всерьез занялись реформой ценообразования в строительстве. По мнению экспертов, ресурсный метод наиболее адекватно отражает стоимость объекта: он учитывает все новые технологии, используемые в строительстве, реальную стоимость стройматериалов, машин, механизмов и труда, закладываемого в проект. Внедрению ресурсного метода ничто не препятствует: уже запущенные проекты, расчеты которых были выполнены базисно-индексным методом, будут завершены по старой схеме, а новые нужно реализовывать по новым правилам. Именно такую схему применили в Белоруссии несколько лет назад, и она очень хорошо себя зарекомендовала.

А вот предложение изменить Трудовой кодекс и ввести в него понятие проектного трудового контракта, пожалуй, выглядит пока недостаточно реалистично. Хотя доводы в его пользу приводятся весьма логичные. Многие эксперты уверены, что строительной отрасли существующие трудовые отношения не подходят. «В строительстве человек устраивается на работу «на проект». При этом он может получать зарплату чуть больше, чем штатные работники. Проект закончился, и человек без огромных выплат может уйти. Для ряда профессий вообще можно ввести почасовую оплату труда, как это принято, например, у консультантов мирового уровня. В строительной отрасли динамика кадров колоссальная, нельзя людям сидеть на одном месте», — уверен Г. Сахаров.

И наконец, самая важная, стратегическая инициатива ОЦКС: обратиться к правительству РФ и в Минфин

с предложением изменить Налоговый кодекс и ввести в него понятие проектного налогообложения строительных и инжиниринговых компаний. Проектное налогообложение означает, что все налоги платятся после завершения проекта, включая налог на прибыль и НДС. «Сейчас налоги взимаются на каждой стадии проекта, даже когда никакой прибыли еще нет. И это одна из причин, почему наши инжиниринговые компании разоряются, что особенно заметно на фоне кризиса», — рассказывает В. Малахов. На стартовом этапе, когда компании требуется огромный объем финансирования, авансов чаще всего не платят, и компания вынуждена брать огромные кредиты. Полученная потом прибыль буквально «съедается» процентами по кредитам, в итоге компания несет убытки. Ведь в среднем норма прибыли по инжиниринговым компаниям остается на уровне 3–4% — не более того. «Мы же предлагаем сохранить инжиниринг как вид бизнеса. Для этого предприятиям нужно дать возможность платить налоги после подписания акта сдачи в эксплуатацию или передачи заказчику готового объекта», — подчеркивает замдиректора ОЦКС.

Предложений много, потребность в реализации каких-то явно назрела, какие-то поначалу воспринимаются как слишком смелые. Но, как известно, кризис — самое время для принятия нестандартных и зачастую непопулярных решений. А их жизнеспособность покажет время.

ОТ РЕДАКЦИИ

Мы просили подрядчиков прокомментировать последствия кризиса для сферы атомного строительства. А в ответ получили целый ряд предложений по пересмотру подходов к организации процессов в этой отрасли. Возможно, Росатому стоит прислушаться к некоторым из них.

КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ



ВИКТОР ДМИТРИЕВ,
Первый заместитель начальника ФГУП «Спецстройконтракт при Спецстрое России»:

«В мире при реализации сложных проектов расходы на инжиниринг могут составлять около 15% от стоимости проекта. А в Российской Федерации в настоящее время расходы на инжиниринговые услуги в проектно-сметной документации не предусматриваются, и это — одна из главных организационных проблем, усугубляющих нынешний кризис применительно к строительной отрасли.

В промышленно развитых странах такие проблемы решаются за счет развитого строительного инжиниринга, при котором объект от заказчика до сдачи в эксплуатацию находится «в одних руках». В России же объект передается «из рук в руки»: от заказчика к изыскателю, от него — к проектировщику, от проектировщика — к строителю, поставщику оборудования и пусконаладчику. И за ними вторым фронтом стоят десятки и сотни разнокалиберных компаний. Все они по определению должны

работать в унисон, но на практике получается иначе, особенно в условиях кризиса.

Госкорпорация «Росатом», несмотря на обилие возводимых в атомной отрасли объектов, при их строительстве также испытывает определенные трудности. Разнокалиберность и многочисленность подрядчиков и субподрядчиков, а также географическая удаленность объектов приводят к ослаблению общей управляемости процессов сооружения и, как следствие, срыву сроков, снижению качества, увеличению затрат.

Зачем делать акцент на инжиниринге? Потому что любое строительство ведется по одному из двух возможных сценариев: когда график финансирования работ подстраивается под график строительства (мировая практика), что позволяет экономить даже на мелочах; и наоборот, когда график строительства подстраивается под график финансирования (отечественная практика) — и здесь уже не до мелочей, главное хоть как-то завершить строительство.

В период же кризиса финансирование всегда нестабильное и неполное. Доминирующим становится ручной стиль управления при тотальной мобилизации и перераспределении ресурсов. При первом сценарии строительный инжиниринг отрабатывает на все 100%, и даже при втором сценарии его роль возрастает.

В период обострения кризиса, на фоне резкого сокращения оборотных средств и нарастания убытков, строительная отрасль втягивается в «финансовую пирамиду»: деньги каждого последующего заказа идут на покрытие непредвиденных расходов, понесенных в ходе реализации предыдущего проекта. Ведь объект должен быть достроен! В такой ситуации заказчику необходимо жестко контролировать расходы подрядчика, иначе ему придется очень долго ждать исполнения своего заказа.

При указанном конфликте интересов свою положительную роль как раз и играет строительный инжиниринг. Как для подрядчика, так и для заказчика. Для второго может быть даже и больше.

В заключение необходимо сказать, что внедрение указанных подходов в России начинает набирать обороты, но пока еще недостаточно активно. В распоряжении правительства РФ от 23 июля 2013 года № 1300 «Об утверждении плана мероприятий (дорожной карты) в области инжиниринга и промышленного дизайна» предпринята попытка определить государственную политику в указанной сфере.

Из-за санкций с российского рынка уходят крупные иностранные инжиниринговые компании, и отечественным компаниям нельзя упустить этот шанс. Как говорится, не было бы счастья, да несчастье помогло».



ВЯЧЕСЛАВ ЮН,
Заместитель гендиректора по качеству ЗАО «Трест СЗЭМ»:

«Строительно-монтажной организации на площадке строительства атомного энергоблока приходится брать на себя издержки, связанные с переносом сроков строительства. Для нашей организации эта ситуация в том или ином виде повторялась и на АЭС «Бушер» в Иране, и на Калининской АЭС, и на Нововоронежской АЭС-2.

У любой подрядной строительно-монтажной организации при сооружении АЭС возникает комплекс проблем, влияющих как на сроки, так и на стоимость выполнения работ, основными из которых являются: общая разбалансировка управления проектом строительства атомного энергоблока со стороны генподрядчика; срывы сроков выпуска рабочей документации, а также поставки оборудования и материалов; вынужденная технологическая непоследовательность производства монтажных работ; обнаружение скрытых дефектов оборудования и материалов, которые выявляются только на площадке строительства и в процессе монтажа;

распределение объектов строительства на площадках с несколькими строящимися блоками между разными подрядными организациями (например, машзал первого энергоблока монтирует одна организация, а машзал второго энергоблока — другая, в реальности же зачастую бывает, что у первого подрядчика из-за срыва поставок оборудования и материалов или срыва сроков выдачи рабочей документации простаивает персонал, который мог бы быть задействован на втором энергоблоке, а генподрядчик заставляет держать людей на объекте); рост накладных расходов подрядчиков по всем группам; манипулирование со стороны генподрядчика применяемыми в сметах расценками на тепломонтажные работы (имеется в виду один конкретный случай с ОАО «Атомэнергопроект» и Нововоронежской АЭС-2). Все это приводит к увеличению расходов подрядчика.

Фактически наша организация — надеюсь, временно — прекратила участие в атомном строительстве с начала 2014 года. Мы были подрядчиком на Нововоронежской АЭС-2, выполняли работы по монтажу тепломеханического оборудования и трубопроводов в машзале энергоблока № 1, но договор пришлось расторгнуть в связи с тем, что нас не устраивало ценообразование, сложившееся на тот момент в атомной отрасли.

Если в портфеле заказов нет за пределами больших объемов работ на АЭС или

«жирных» контрактов в других отраслях, за счет которых можно покрывать издержки, возникающие на атомных стройках, то работать в атомной отрасли становится нерентабельно. Необходимы глубокий анализ и пересмотр подходов к строительству блоков АЭС.

В 2014 году многие ведущие игроки на рынке инжиниринга и строительно-монтажных работ в энергетике и так оказались не в лучшем финансовом положении. Скачок доллара негативно сказался на ситуации в строительстве: после обвала курса рубля стоимость импортного оборудования и материалов взлетела, возникли трудности с кредитованием. Ситуация усугубляется тем, что зачастую заказчики (не атомной отрасли) требуют заключения договоров с твердой ценой, включая поставки оборудования и материалов. И уступок по поводу ее пересмотра, в случае удорожания цен на оборудование и материалы, в договорах нет. Такое подвешенное состояние не позволяет собрать портфель заказов и обеспечить компанию на перспективу.

Поэтому нашей организации приходится искать заказы в нетрадиционных для нас отраслях и работать с нетрадиционными для нас заказчиками. Например, недавно нам пришлось получать расширение свидетельства о допуске на вид работ по организации строительства объектов черной металлургии. В связи с сокращением объемов

строительства в европейской части России приходится расширять географию, участвовать в тендерах на строительство объектов энергетики в отдаленных регионах.

В настоящее время происходит столкновение противоположных интересов, а именно интересов Росатома (стремящегося к уменьшению стоимости капитального строительства) и интересов подрядчиков (закрывающих в компенсации возникающих расходов). Мы готовы к выполнению работ на АЭС, но, к сожалению, без решения сложившихся проблем в экономике и организации атомного строительства в настоящее время это невозможно. Надеюсь, что в ближайшее время будет найден разумный компромисс между заказчиком и подрядчиками, тем более что у Росатома есть понимание проблемы, и работа ОЦКС в этом направлении ведется. Не остается в стороне и отраслевое сообщество».



ЕЛЕНА КОЛОСОВА,
Директор по развитию компании К4:

«Сегодняшний кризис — это не просто проблемы в финансовой сфере и, как

следствие, — проблемы с финансированием проектов. Это вышедшая на новый качественный уровень борьба цивилизаций за образ и качество жизни будущих поколений. Отечественная атомная отрасль — это ключевая составляющая в заявке России на положение одного из мировых технологических лидеров, это возможность обеспечить развитие цивилизации нужным количеством энергии. Развитие регионов возможно только при соответствующем энергообеспечении, а значит, сооружение объектов использования атомной энергии находится на критическом пути экономического развития нашей страны.

Российская атомная отрасль за 70 лет своего существования накопила уникальный опыт проектирования и строительства объектов ядерной энергии. Тем не менее проектные решения не консолидированы в одном технологическом центре, разрознены по предприятиям, бюджеты строек растут, и ввод объектов в эксплуатацию задерживается. К сожалению, на большинстве площадок привычным стал механизм сокращения затрат на строительство: урезание смет приводит к ухудшению качества работ, убыткам для подрядчиков. И как результат — незапланированное увеличение сроков строительства, в том числе связанное с заменой подрядчиков на объекте.

Кризис должен заставить госкорпорацию пересмотреть

принятые подходы. История Советского Союза (мобилизация и эвакуация предприятий во время Великой отечественной войны, восстановление страны после победы, освоение Сибири и Дальнего Востока), да и последний российский опыт (строительство объектов Олимпиады-2014) доказывает: сокращение сроков и затрат обеспечивается жесточайшей централизацией знаний и управления. Решения должны быть найдены, прежде всего в трех областях: проектировании, закупочной деятельности и организации и управлении строительством.

Если говорить о проектировании, то я считаю, что в Росатоме должна быть создана база знаний атомной отрасли, содержащая проектную документацию и систематизированная по типам объектов, мощности и другим специфическим параметрам. В этой базе знаний потенциальный застройщик сможет выбрать наиболее подходящее проектное решение и обратиться в проектный институт за доработкой либо привязкой к местности. Это сократит и продолжительность, и стоимость проектирования, повысит унификацию объектов, что положительно скажется не только на продолжительности и стоимости проектирования, но и на стоимости строительства, и эксплуатационных затратах, позволит комплексно подойти к вопросу подготовки персонала.

В части закупочной деятельности статистика выполнения

проектов последних лет приводит к неутешительному выводу: конкурсные процедуры приводят к ненаверстываемым непроизводительным затратам на строительство, изменению проектных решений и, как следствие, — удорожанию объекта.

Отказ от выбора оборудования на стадии разработки проектной документации также приводит к увеличению продолжительности проекта. Речь ведь идет не о закупке канцелярских товаров. И 10 лет назад, и сегодня компании, имеющих достаточную квалификацию для работы на атомных стройках, мало, и все они известны. Снижение накладных расходов, урезание коэффициентов приводят лишь к падению квалификации подрядчиков на объектах, появлению на строительных площадках исполнителей, не имеющих квалификации и опыта работы в атомной отрасли. И сегодня существует список компаний — единственных поставщиков, так что речь идет не о каком-то абсолютно новом решении, а о модернизации существующего.

Другое дело, что статус единственного поставщика должен обязывать компанию предъявлять дополнительные требования к планированию, оценке стоимости и контролю выполнения работ. Календарно-сетевой график работ (единственным поставщиком может быть только компания, имеющая большой опыт выполнения подобных проектов,

поэтому разработка детального графика с назначенными ресурсами не должна составлять большого труда), расчет цены ресурсным методом и еженедельный контроль выполнения работ — вот минимальный набор требований, которым должен удовлетворять единственный поставщик. Причем, если компания начинает выполнять новые для нее работы, которые она не способна спланировать, по такому проекту статус единственного поставщика использован быть не может.

Наличие централизованной маркетинговой базы оборудования с техническими характеристиками и расценками должно позволить отказаться от конкурсов на поставку этой продукции. Решение о выборе оборудования еще на стадии разработки проектной документации должен принимать инженерный комитет, состоящий из представителей застройщика/эксплуатирующей организации, генпроектировщика и генподрядчика. Здесь три оговорки: в работе этого комитета должен иметь право принимать участие инвестор; генподрядчик должен выдвигаться в начале разработки проектной документации; расценки в базе должны быть актуальными и выраженными в текущем уровне цен в рублях. Генподрядчик, как минимум, должен участвовать в разработке проекта организации строительства (ПОС), хотя бы давая информацию о своих мощностях и мобилизационном потенциале. Цена

его контракта может быть определена на основе укрупненных расценок (мы же изначально взяли за основу типовое проектное решение) и в дальнейшем уточняться на основе того же календарно- сетевого графика и ресурсного планирования.

Сегодня ПОС в большинстве случаев разрабатывается в качестве обязательного ритуала для Главгосэкспертизы, с тем, чтобы он в дальнейшем не мешал при внесении изменений и не требовал повторной экспертизы. Но с таким ПОСом эффективную стройку не организовать. После выхода на площадку обычно уже нет на это времени. Объективное снижение профессионального уровня инженеров-строителей должно компенсироваться наличием базы знаний по вариантам решений и применением современных информационных технологий для визуального планирования. В ряде проектов нам удавалось даже «чистым» финансистам, не знакомым с технологией строительства, обосновывать и доказывать преимущества тех или иных технологических решений и объяснять, какие требуются изменения графика финансирования.

Применение этих подходов позволят существенно — по самым скромным оценкам, процентов на 20 — сократить продолжительность инвестиционно-строительных проектов и улучшить их экономику; именно таковы базовые требования кризисного времени».