

ЕРС/ЕРСМ-КОНТРАКТИНГ: УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ.

Ни для кого не секрет, что реализация инвестиционно-строительных проектов никогда не проходит настолько гладко, как это изначально планировалось реализовать всеми участниками инвестиционно-строительного процесса. Любой проект, тем более если он долгосрочный, влечет за собой определенный объем изменений и дополнений, управление которыми требует не спонтанного подхода, а продуманной и эффективной системности.

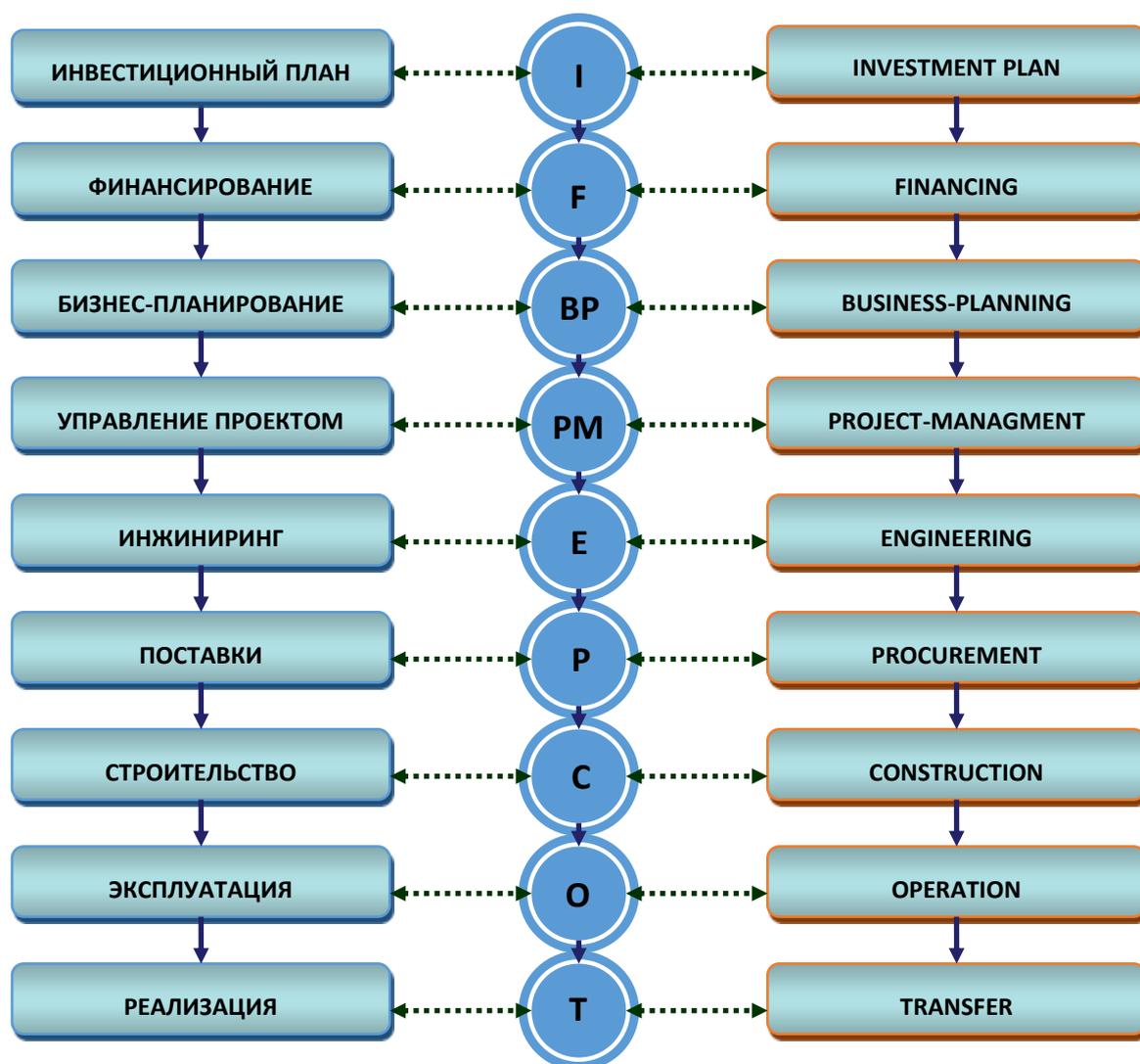


Рис. 1. Базовый инвестиционно-строительный процесс

Необходимость в изменениях может появиться уже на первых этапах инвестиционно-строительного процесса (см. рис.1). Но если в самом начале ИСП она касается, в основном, служб Заказчика, то подходя к этапам реализации бизнес-планов, в эти изменения вовлекаются все большее число контрагентов и участников, в том числе ЕРС/ЕРСМ-подрядчики. Безусловно, на возникающие изменения можно дать простой ответ при реализации проектов – ЕРС-контракт подразумевает фиксированную цену, учитывающую все риски строительства, проектирования и оборудования и требует завершения работ в установленный срок. Все возможные изменения, не связанные с действиями или бездействием контрагентов ЕРС-контракта, скорее всего, относятся к категории форс-мажора и отдельно оговариваются в контракте. Вместе с тем, даже в условиях ЕРС-контракта может возникнуть потребность во внесении изменений и дополнений в проект, хотя ранее это не предусматривалось или не могло быть предвосхищено в принципе.

Это уже не говоря о банальном изменении коммерческих предпочтений Заказчика, возникших в ходе реализации ЕРС-контракта. Безусловно, в ЕРСМ-контрактах, такие вопросы решаются проще, но и он не снимает необходимость систематизации управления изменениями с повестки дня исполнителей. Кроме того, в ЕРСМ-контрактах часто нет стандартного функционала у ЕРСМ-подрядчика, нет типичного объема ответственности, поэтому четкое понимание процедур при внесении изменений и дополнений в проект только повысит эффективность реализации ИСП.

Понимание возможных причин изменений и оценка уровня изменяемости инвестиционно-строительных проектов могли бы позволить Заказчикам и ЕРС-подрядчикам определить для себя пределы, в том числе бюджетные, допустимых колебаний по срокам и качеству, а также объем возможных реакций на колебания рынков продукции, условием получения которой и является выполнение ЕРС/ЕРСМ-контракта. С этой целью в рамках этой статьи будут рассмотрены и проанализированы возможные виды изменений в ЕРС/М-контрактах и в ЕРС/М-концепции в целом, их процедурное и технологическое наполнение для конкретных видов и типов изменений, а также на примерах посмотреть возможность построения оптимальной системы взаимодействия всех участников при возникновении точек изменений с целью максимизации экономической эффективности инвестиционно-строительных проектов.

Различие в ЕРС и ЕРСМ-контрактах можно легко продемонстрировать, используя базовый инвестиционно-строительный процесс, представленный на рис. 2 и 3 в следующем виде:

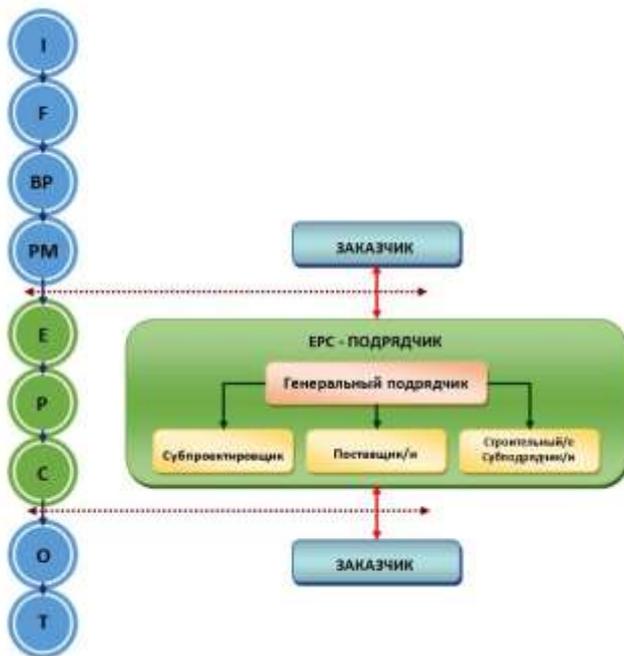


Рис. 2. Реализация ИСП через ЕРС-подряд.

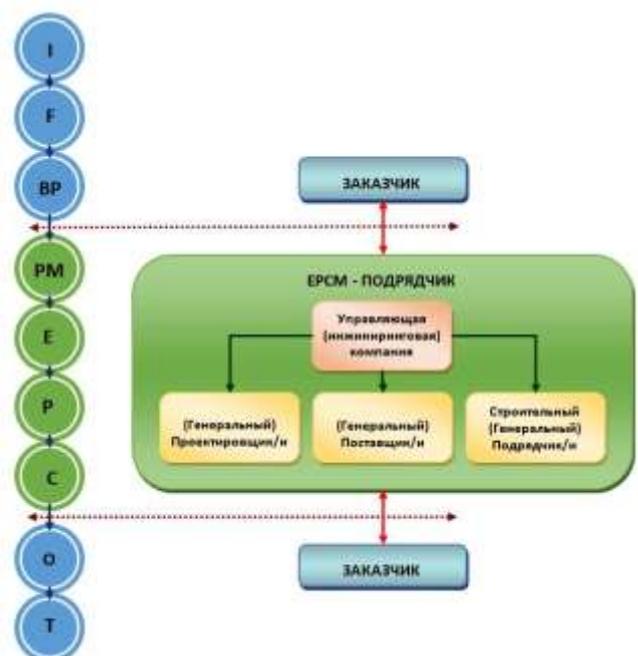


Рис. 3. Реализация проектов через ЕРСМ-подряд.

В контексте данной статьи под инвестиционно-строительным проектом здесь и далее понимается любое ограниченное временными рамками инвестиционное предприятие, направленное на создание нового уникального объекта недвижимости, наличие и использование которого необходимо для достижения целей инвестирования. Под ЕРС-контрактом (английская аббревиатура: engineering, procurement, construction – инжиниринг, поставки, строительство), чаще всего, понимается договор на строительство «под ключ» с фиксированной ценой. ЕРС-подрядчик – это генеральный подрядчик, выполняющий за твердую цену основной объем работ инвестиционно-строительного проекта и принимающий на себя все риски его осуществления с момента проектирования и до момента передачи готового объекта

заказчику (включая выполнение гарантийных обязательств), по которым он несет финансовую ответственность перед Заказчиком.

Под ЕРСМ-контрактом (английская аббревиатура: engineering, procurement, construction management) понимается договор подряда на управление инжинирингом, поставками, строительством. Предмет договора, так же, как и в случае с ЕРС — проектирование, оборудование, строительство и передача заказчику полностью готового объекта. Чаще всего ЕРСМ-подрядчик является генеральным подрядчиком, т.е. договоры с субподрядчиками он заключает от своего имени, хотя в некоторых проектах это не является нормой.

Виды и классификация изменений в ЕРС/ЕРСМ-контрактах

Прежде чем рассматривать конкретные мероприятия по систематизации процедур управления изменениями, имеет смысл предложить, пусть даже не очень сложную, классификацию возможных изменений по разным основаниям. Полагая, что существенным основанием является источник инициации или возникновения изменений, можно рассмотреть следующую категорию изменений, а именно – по источнику инициации:

1. Изменения, иницируемые Заказчиком проекта, обычно делятся на:
 - a. Изменения, иницируемые по вине Подрядчика;
 - b. Изменения, иницируемые по желанию Заказчика;
 - c. Изменения, иницируемые по просьбе властей или общественности.
2. Изменения, иницируемые ЕРС/ЕРСМ-подрядчиком можно разделить на:
 - a. Изменения, иницируемые в связи с неисполнением обязательств Заказчиком;
 - b. Изменения, иницируемые в связи с возможностью уменьшения затрат;
 - c. Изменения, иницируемые в связи с выходом новых требований, стандартов и нормативов.
3. Изменения, порождаемые факторами внешней среды, например,
 - a. Изменения, иницируемые властями и общественностью;
 - b. Изменения, возникающие из-за влияния глобальной и региональной экономики;
 - c. Изменения, связанные с обстоятельствами непреодолимой силы и другие.

Немаловажным аспектом для управления изменениями является фиксация момента их возникновения. В зависимости от времени и этапа возникновения необходимости изменить те или иные параметры ЕРС/ЕРСМ-контракта можно рассматривать различные комбинации мероприятий по минимизации издержек и сохранению сроков реализации проекта. В общем случае можно говорить о таких принципиальных точках:

1. Допроектные изменения – изменения возникающие, чаще всего, по инициативе Заказчика после заключения контракта, но до начала проектных работ. Такие изменения могут быть:
 - a. Кардинальные – смена Заказчиком концепции проекта и бизнес-модели будущей эксплуатации объекта недвижимости;
 - b. Корректирующие – появление у Заказчика более полной и точной информации по изысканиям, по результатам экспертиз или в результате мониторинга рынков сбыта;
 - c. Дополняющие – появление у Заказчика дополнительных пожеланий к техническому заданию и, соответственно, результатам проекта.
2. Изменения при проектировании – изменения, вносимые на стадии проектирования:
 - a. Влияющие на уже сделанную работу – изменения, которые влекут за собой пересмотр ранее принятых решений и перепроектирование, в том числе и на выполненные строительные-монтажные работы, в случае параллельного проектирования;

- b. Не влияющие на проделанную работу – изменения, которые не влекут за собой потребность в перепроектировании.
- 3. Изменения при поставках – изменения, вносимые при проведении закупок и поставке основного технологического оборудования на площадку:
 - a. Изменения в оборудовании существенно влияющие на проектирование;
 - b. Изменения в оборудовании, не требующие значительного перепроектирования, а только корректировки проекта.
- 4. Изменения при строительстве:
 - a. Изменения по независимым от Подрядчика причинам;
 - b. Изменения по причине действий или бездействия Подрядчика при реализации проекта.

Наиболее используемая классификация изменений касается непосредственно параметров проекта, т.е. изменения по показателям:

- 1. Изменение объемов работ – комплексное изменение, которое может повлечь за собой изменение цены контракта и сроков реализации работ, как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения;
- 2. Изменение сроков выполнения работ – изменение в сторону уменьшения, как правило, тянет за собой пересмотр цены;
- 3. Изменение цены, структуры и объема затрат – самый сложный фактор изменений, обычно инициируемых Подрядчиком, хотя в условиях кризиса, инициаторами стали Заказчики;
- 4. Изменений условий финансирования и оплаты – один из щепетильных моментов вносимых изменений, которые могут повлечь за собой изменение сроков строительства и цены;
- 5. Изменение технологических и технических решений и состава оборудования – безусловно, очень похоже на изменение объемов работ, но по сути является самостоятельной статьей для рассмотрения, поскольку основанием может служить изменения параметров и ассортимента производимого оборудования.

Наконец, есть самая простая классификация – по влиянию на условия контракта, т.е. насколько возникающие изменения влияют на необходимость вносить изменения в контракт:

- 1. Требуемые изменения условий контракта;
- 2. Не требующие изменения параметров ЕРС/ЕРСМ-контракта.

При анализе тех или иных изменений, конечно, не требуется столь тщательного сопоставления конкретного изменения с этой классификацией, но, в зависимости от задачи, все-таки стоит точнее идентифицировать возможные изменения для оценки его влияния и согласования механизма управления ими.

Управление изменениями в ЕРС/ЕРСМ-контрактах

Управление, в общем случае, представляет собой совокупность воздействий управляющей системы по приведению объекта управления из фактического состояния в желаемое. Если предположить, что Изменение – это отклонение параметров внутренней и внешней среды от начальных условий, происходящее уже в процессе управления, то Управлением изменениями можно считать совокупность мероприятий управляющей системы по предвидению, мониторингу и анализу отклонений параметров среды для своевременного и эффективного воздействия на объект управления во избежание недостижения цели управления.

С точки зрения управления изменениями в ЕРС/ЕРСМ-контрактах наиболее значимыми являются следующие задачи управления:

1. Стабилизация – поддержание параметров проекта (а именно сроков, цены, качества и производительности) вблизи заданных первоначальных значений контракта. Для случая ЕРС/ЕРСМ-контракта такое управление изменениями нацелено на безусловное выполнение требований начального технического задания или условий тендера;
2. Программное управление – это поддержание одного параметра проекта вблизи установленного значения в зависимости от допустимых колебаний остальных, например, выдерживание уровня производительности в релевантном диапазоне изменений цены, качества и сроков строительства;
3. Слежение – это поддержание выходных параметров проекта выше средних по рынку или лучших на момент окончания строительства, существующих на современном этапе развития технологий;
4. Оптимальное управление – это управление, направленное на достижение наилучших выходных параметров проекта (цена-качество) при заданных ограничениях и условиях, в том числе предполагающие мероприятия по снижению цены, сроков строительства, повышению качества и увеличению производительности. Обычно такие ориентиры задаются условными или приведенными затратами на единицу выданной производственной мощности при наилучшем качестве и минимальных сроках строительства.

На основе этой несложной классификации моделей управления изменениями можно составить матрицу некоторых возможных политик (см. рис. 4) управления изменениями по конкретным параметрам в ЕРС/М-контрактах.

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ	РЕАКЦИЯ на ИЗМЕНЕНИЯ			
	Стоимость	Сроки	Мощность	Качество
Стабилизация	Не превышать бюджет	Не увеличивать	Строго по заданию	По нормативам
Программное управление-1	Фиксировать	Временной коридор ¹	Максимально возможная	Максимальное
Программное управление-2	Ценовой коридор ²	Фиксировать	Максимально возможная	Максимальное
Программное управление-3	Ценовой коридор	Временной коридор	Фиксировать	По нормативам
Слежение	Не дороже аналогов	Раньше конкурентов	Востребованная рынком	Не ниже евроуровня
Оптимальное управление	Наименьшая	Как можно раньше	Максимально возможная	По нормативам

Рис. 4. Матрица политик управления изменениями в ЕРС/М-контрактах³.

Под мощностью, так или иначе понимается тот показатель проекта, который определяет будущую коммерческую направленность объекта инвестиций. Конечно, если мощность технологической или энергетической установки не может варьироваться значительно, то, например, проект логистического центра, или спортивного сооружения, или больничного комплекса может быть ориентирован на максимальные показатели при фиксированной цене. И тот, кто даст эти показатели сможет получить контракт как победитель.

Представленные модели управления изменениями, безусловно, не являются исключительными при заключении договоров, так или иначе в контракте могут присутствовать

¹ Инвестиционный временной коридор - это диапазон между сроками завершения работ по оптимистическому и пессимистическому сценариями реализации проекта, позже которого проект становится неинтересным.

² Инвестиционный ценовой коридор - это разница между затратами по оптимистическому и пессимистическому сценариями реализации проекта, дороже которой проект становится неинтересным.

³ Предложенные политики управления изменениями приведены как примеры, каждый может разрабатывать их под себя.

условия из разных моделей, но понимание приоритетной позиции Заказчика может позволить не только составить оптимальный ЕРС/ЕРСМ-контракт, но и собственно сделать правильный акцент при выборе ЕРС или ЕРСМ-модели. Например, ситуация с политикой стабилизации говорит о том, что Заказчик заинтересован больше в ЕРС-контракте и никакие основания не повлекут в последствии изменения его предпочтений по контракту. Обычно это свойственно государственным Заказчикам или объектам, финансируемым из бюджета, когда изменение ассигнований требует значительных усилий. В этом случае все изменения, инициируемые Подрядчиком, будут максимально относиться на его счет, а вынужденные изменения, инициируемые Заказчиком будут максимально учитываться в резервных накладных расходах или в непредвиденных расходах, уже учтенных в сметах.

Обычно Заказчик и ЕРС/ЕРСМ-подрядчик договариваются «на берегу» о том, что мелкие изменения и дополнительные работы не будут выставляться к оплате отдельными заявками. При этом оговаривается средний объем таких изменений, обычно в пределах 5-10% от суммы контракта. Конечно, такое условие контракта требует наличия у Подрядчика некой системы учета всех изменений и дополнений, но для компаний с устоявшимися бизнес-процессами такие обязательства затруднений не вызывают. Другое дело, когда речь идет об отсутствии такого условия в тендерной документации или даже в самом контракте. С другой стороны, довольно распространена схема, получившая название «no-blame»: в этом случае четко прописывается обязательство каждой из сторон отказаться от выставления претензий по незначительным изменениям и дополнениям – это снижает документооборот, время на согласование и, в конце концов, недоверие друг к другу и способствует продуктивной совместной работе. Определить пределы работы без претензий тоже необходимо сразу, но однозначно подобные соглашения должны подкрепляться отсутствием санкций со стороны Заказчика или Подрядчика по иным мелким отклонениям от графика строительства по вине противоположной стороны. А это предусмотреть в деталях обычно не удается.

Программное управление предполагает нацеленность на определенный инвестиционный параметр, который является определяющим для окупаемости или оправданности инвестиций. При этом можно с уверенностью 99% сказать, что нет ни одного ЕРС-контракта, в котором Заказчик не захотел что-либо изменить по ходу строительства при сохранении этого ведущего показателя. Поэтому три оставшихся методики управления изменениями больше подходят для ЕРСМ-контрактов, хотя в некоторых аспектах вполне могут использоваться положения ЕРС-контракта. Например, в случае методики отслеживания лучших параметров, это условие может быть заложено в конкурсном задании, а значит Заказчик уже согласился с возможным увеличением цены в связи с вносимыми изменениями в ходе работ. Эта разница уже учитывается Подрядчиком при формировании цены, а также все риски, связанные с возникновением неликвидных материалов и оборудования, а значит, что в случае слежения ЕРС-контракт вполне допустим. Хотя если учитывать объем таких рисков, оптимальным будет все-таки именно ЕРСМ-контракт.

В случае оптимального управления Заказчик предпочитает оставить за собой право пересматривать цены уже в ходе реализации контракта. Или, по крайней мере – анализировать их. Чаще всего это связано с предупреждением риска недобросовестности Подрядчика при формировании тендерного предложения или во избежание сговора конкурсантов при подаче тендерных предложений. Даже несмотря на ЕРС-контракт, Заказчики прописывают согласование с ними не только стоимость закупаемых материалов и оборудования, но и задают параметры возможного отклонения от тендерных предложений. В частности, политика управления вполне может укладываться в договоренность следующего рода: если закупочная цена по факту ниже тендерной, то разница в цене распределяется в определенном отношении между Заказчиком и Подрядчиком. Если цена выше тендерной, то это относится на затраты Подрядчика

безоговорочно. В таком случае, разумеется, говорить о фиксированной цене не приходится, хотя такие контракты и проходят в рамках EPC-концепции.

Инициатор изменения	Тип модели	
	EPC	ЕРСМ
Заказчик, по своей инициативе	До 10% суммы контракта – извещение Подрядчика без изменения условий, более 10% - изменение графика и цены контракта	Независимо от объема – изменение цены контракта, влияние на график до 1 месяца – без изменения общего срока, более 1-го месяца – с корректировкой срока
Заказчик под влиянием внешней среды	Простой до 3 месяцев – без изменения цены, но с изменением сроков, более 3-месяцев до 6 месяцев – компенсация простоя и затрат на консервацию, более 6 месяцев – право на разрыв контракта	Компенсация затрат на простой с начала простоя, через 3 месяца расчет с субподрядчиками и консервация объекта, через 6 месяцев – право на разрыв контракта
Подрядчик по своей инициативе	Если нет влияния на Заказчика – без изменения условий контракта, если есть выгода для Заказчика – возможны пересмотры цены и сроков, в сторону уменьшения и увеличения	Если нет согласия Заказчика – изменения не принимаются, но возможны за счет Подрядчика, если есть согласие Заказчика – возможны пересмотры цены и сроков, в сторону уменьшения и увеличения
Подрядчик под влиянием внешней среды	Если нет согласия Заказчика – изменения не принимаются, но Подрядчик имеет право на разрыв контракта, если есть согласие Заказчика – возможны пересмотры цены и сроков, в сторону уменьшения и увеличения	Изменения принимаются Заказчиком в части влияния на затраты контракты без изменения вознаграждения Подрядчика, если не принимаются – санкции за счет Заказчика.

Рис. 5. Матрица возможных исходов внесения изменений в EPC/M-контрактах.

После того, как стороны EPC/EPCM-контракта адекватно и равнозначно восприняли основную модель управления изменениями в конкретном проекте, уяснили ключевые предпочтения, вполне разумно сформулировать основные принципы разрешения возникающих задач проработать процедуры прохождения различных изменений. В рамках согласованных подходов выстраиваются процедуры внесения, согласования и утверждения изменений, а также производные от них процедуры – подписание дополнительных соглашений, корректировки графиков стоимости и заказных спецификаций на оборудование, изменение в договорах поставок и в субподрядных контрактах. Наилучшим инструментом реализации производных отношений является, безусловно, грамотная система ранжирования изменений, согласованная до подписания контракта. В общем случае свои процедуры внесения изменений ранжируются, например, для разных объемов изменений в деньгах, для разных сроков, для разных этапов реализации EPC/EPCM-контракта.

Процедуры и прохождения изменений в контрактах

Работа с изменениями при реализации проекта во многих случаях закладывается в контрактах в соответствии с шаблонными рекомендациями ФИДИК⁴ или по иным юридическим заготовкам. В общем случае все эти процедуры можно объединить в два вида:

1. Изменение, инициированное Заказчиком, в том числе с подачи внешней среды хозяйствования;
2. Изменение, инициированное ЕРС/ЕРСМ-Подрядчиком, в том числе с подачи внешней среды хозяйствования;

Варианты возможных исходов после внесения изменений, их согласования и реализации в проекте можно представить с помощью простой таблицы (см. рис.5). Именно от этих исходов может зависеть состав и наполнение процедур внесения изменений в контракт.

Разумеется, представленные в таблице на рис. 5 рекомендации – частный случай возможного контракта. В жизни ситуации могут быть гораздо более сложными, но часто обе стороны ЕРС/М-контракта настроены излишне оптимистично и не рассматривают все случаи возможных изменений. Например, в одном из контрактов по строительству крупного энергообъекта произошла остановка работ по причине отсутствия финансирования. Официально даже Заказчик не знал о сроках возобновления инвестиций и только через полгода признал свою неспособность финансировать дальнейшие работы и выдал уведомление об остановке работ. В соответствие с договором остановка работ по уведомлению Заказчика более 60 дней считалась платным простоем, и Заказчик обязан был оплатить затраты по простоем, а после 60 дней простоя – дать распоряжение о консервации. Ничего этого сделано не было. Но это было бы не так проблематично, если бы эти процедуры были прописаны в договоре более детально и продуманно. В результате возникли несколько конфликтных моментов, в том числе: компенсация процентов по привлеченным Подрядчиком кредитных ресурсов (с согласия Заказчика), оплата труда персонала Подрядчика в простое (ведь Подрядчик не знал об остановке работ и людей не сокращал), оплата работ по консервации (с учетом того, что многие работы перед консервацией пришлось довести до необходимого уровня готовности к консервации), штрафы за неоплаченные вовремя этапы поставки оборудования и т.п. Вместе с тем, всего одна простая согласованная процедура о внесении изменений в связи с неоплатой работ могла бы предупредить многие будущие конфликты. В частности, подданный в течение 3-х дней после просрочки платежа запрос на информацию от Подрядчика автоматически ведет: в случае получения ответа о продолжении строительства – значит Заказчик берет на себя обязательства по возникающим издержкам, в случае отсутствия ответа в течение 5 дней – Подрядчик получает право на прекращение работ.

Несмотря на то, что вариантов и процедур внесения изменений может быть великое множество, в общем случае они сводятся к двум основным:

1. Запрос на изменение, подаваемый Заказчиком;
2. Запрос на изменение, подаваемый ЕРС/ЕРСМ-подрядчиком.

Для того чтобы оба эти запроса разделить по смысловому наполнению, запрос от Заказчика лучше называть запросом на предложение (далее ЗНП – Запрос На Предложение), поскольку любое изменение, инициируемое Заказчиком Подрядчик вынужден будет оценить и рассмотреть возможность его реализации в рамках проекта и уже заключенного контракта. Например, если в ходе реализации проекта Заказчик принял решение внести изменение в первоначальное техническое задание или в состав исходных данных для проектирования, или что-то аналогичное, то он направляет ЕРС/ЕРСМ-подрядчику ЗНП с целью получить ответ о влиянии этого изменения на условия контракта, затем принять или откорректировать, или полностью отклонить, вплоть до расторжения договора. Подавая ЗНП Заказчик просит указать,

⁴ FIDIC или Federation Internationale des Ingénieurs Conseils (французский) – Международная организация инженеров-консультантов

как предложение уже работающего Подрядчика повлияет на сроки окончания работ и цену контракта в целом, а также может указать какой из этих параметров он хотел бы оставить неизменным (см. рис.6).



Рис. 6. Типовая процедура прохождения изменения от Заказчика.

Запрос EPC/EPCM-Подрядчика на изменение лучше называть Запрос на информацию (ЗНИ – Запрос на Информацию), поскольку контрактом уже определены параметры требуемого объекта строительства и поданное технико-коммерческое предложение должно в полной мере отражать изначальные установки Заказчика. ЗНИ, как и ЗНП, представляет собой обычно некий шаблонный документ, в котором запрашивающая сторона указывает предмет изменения, обоснование необходимости такого изменения, его влияние на сроки и стоимость работ, а также на последствия после ввода в эксплуатацию и другую подобную информацию. В общем случае процедура проходит как на рис.7.



Рис. 7. Типовая процедура прохождения изменения от Подрядчика.

Заказчик по сути должен дать Подрядчику информацию о своем решении – принимает он это изменение или нет. Простейшим примером может служить ситуация с несоответствием исходных данных Заказчика по изысканиям с фактическими данными при производстве работ. В этом случае Подрядчик направляет ЗНИ о необходимости проведения дополнительных изысканий и их возможном влиянии на результаты проектирования, а соответственно, и сроки строительства. Если Заказчик решит, что эти требования избыточны, то он направляет отказ, тем

самым принимая на себя ответственность за возможные последствия. Если Заказчик соглашается с необходимостью таких мероприятий – он направляет ЗНП и ждет оценки стоимости дополнительных затрат. Если оценка Подрядчика его не устраивает – он вправе нанять третьего независимого участника для выполнения таких работ.

Если в ЕРС-контракте заранее оговорена ситуация с несоответствием исходных данных с фактом, то Подрядчик в любом случае должен учесть затраты на дополнительные изыскания в объеме финансовых рисков. Если же это не предполагалось в контракте, то Заказчик может оплатить эти издержки сверх контракта. В случае ЕРСМ-контракта ситуация проще, поскольку вознаграждение Подрядчика зависит от объема прямых затрат Заказчика. Но в этом случае Заказчик должен предусмотреть систему мотивации Подрядчика на то, чтобы изменения не генерировались постоянно и в огромном количестве. Особенно это касается бесконечных улучшений проекта, дополнительных услуг, социальных издержек. Лучше всего таким регулятором служит договоренность о том, что ЕРСМ-подрядчик имеет право на дополнительное вознаграждение от увеличения цены контракта только в случае, если сроки не меняются, если же его изменения влияют, например, на сроки – то вознаграждение за дополнительные работы просто не предусматривается. Может сработать и вариант поэтапной мотивации: изменения проекта на стадии проектирования компенсируются, но после утверждения проекта – ни в коем случае. Изменения на стадии строительства для ЕРСМ-подрядчика могут быть только в сторону уменьшения затрат, в этом случае достаточно договориться о премиальных за экономию, дополнительно к сумме контрактного вознаграждения.

Управление изменениями непосредственно в контрактах

Вслед за согласованные сторонами ЕРС/ЕРСМ-контракта изменениями следует необходимость, обычно срочного, внесения изменений в контракт. Количество дополнительных соглашений крупного ЕРС/ЕРСМ-контракта, подчас может достигать сотен, но даже при наличии более-менее системной юридической проработке самих соглашений, отследить происходящие в них изменения подчас требует значительных усилий. Построение в этом случае эффективной системы управления контрактными изменениями – одно из важнейших условий успешной реализации контракта. В общем случае представление о различиях между контрактами с управляемыми изменениями и привычными многостраничными контрактами можно составить по рис.8:

Система управления изменениями в контрактах позволяет не только более эффективно отслеживать исполнение этих изменений всеми сотрудниками Заказчика и Подрядчика, но и полностью автоматизировать такую работу для обеспечения удаленного доступа к контрактной информации. Принципиально контракт с управляемыми изменениями содержит следующие разделы:

1. Лист А: Титульный лист – Главный лист контракта, на котором содержится вся необходимая информация для восприятия без заглядывания вовнутрь контракта, в том числе:
 - a. Стороны контракта с реквизитами;
 - b. Цена контракта, её тип и расчет, если необходимо;
 - c. Предмет контракта – конкретный объект, проект и их коды;
 - d. Срок окончания работ по контракту;
 - e. Содержание контракта по главам и специальным разделам;
 - f. Подписи руководителей и печати организаций.
2. Лист В: Специальный раздел – Объем работ, в котором, по сути обозначается объект строительства, объем работ по нему, определяются отдельные пусковые комплексы,

очереди, этапность сдачи и сроки исполнения этапов, а перечень передаваемой документации является приложением к нему;

3. Лист С: Специальный раздел – Цена контракта и расчеты, в котором излагается состав цены контракта, порядок авансирования и погашения авансов, предоставления гарантий и прочие финансовые вопросы. Шаблоны гарантий и аналогичные документы являются приложениями к разделу С;
4. Лист D: Специальный раздел – Поставка Заказчика, в котором представляется спецификация материалов и оборудования, поставляемых Заказчиком, указывается на вариант предоставления материалов Подрядчику – через реализацию или как давальческие материалы и оборудование в монтаж. Предполагается, что все материалы и оборудование, непоименованные в этом разделе являются поставкой Подрядчика, в независимости от наличия или отсутствия их в документации;
5. Лист E: Специальный раздел – Особые условия, в котором излагается перечень отклонений от стандартного договора компании, согласованные для данного ЕРС/ЕРСМ-Подрядчика. Такой формат контракта позволяет легко держать в голове всем работникам компании и менеджерам проектов типовые условия контракта, применяемые для всех. Для конкретного подрядчика будет достаточно посмотреть в особые условия и понять специфику, а не перечитывать весь контракт от корки до корки.
6. Общий раздел 1: Общие Положения – включает стандартный пакет разделов контракта, начиная от обязательств сторон и заканчивая работой по претензиям, санкциям, форс-мажор и т.п.
7. Общий раздел 2: Компенсации и расчеты – включает стандартный набор финансовых требований Заказчика к контракту, а также условия расчетов и выплат гарантийных удержаний, порядок прохождения удержаний за санкции и прочие финансовые аспекты, ранее отраженные в конкурсной документации;
8. Общий раздел 3: Программа по охране труда, промышленной безопасности и экологии – включает стандартный набор требований к Подрядчику по указанным направлениям.
9. Общий раздел 4: Программа по качеству – включает стандартный набор требований по качеству выполняемых работ, контролю исполнения работ субподрядчиками, наличию специалистов и сертификации материалов и оборудования.

Желательно, чтобы все специальные разделы умещались на одном листе и имели форму отчета, пригодного для автоматизации процесса. Если тексты не умещаются на одном листе – информация, например, о поставке Заказчика, переводится в приложение к соответствующему разделу. Общие разделы являются неизменными до конца контракта, что позволяет не искать в дополнительных соглашениях, как в обычном случае, завуалированных смыслов и подтекстов. Все изменения и дополнения регистрируются в стандартных дополнительных соглашениях, как дополнения к соответствующим специальным разделам:

1. Лист An (n - номер дополнительного соглашения): Титульный лист – Главный лист дополнительного соглашения, на котором содержится вся существенная и историческая информация о состоянии до изменения и после:
 - a. Реквизиты проекта с идентификационными кодами;
 - b. Ссылка на ЗНП или ЗНИ, если они были;
 - c. Предмет изменения со ссылкой на конкретный специальный или общий раздел;
 - d. Цена контракта до изменения, общая сумма изменений и конечная цена (даже если изменения не было);
 - e. Срок окончания работ до изменения, общий объем изменений в днях, окончательный срок (даже если изменения не было);

- f. Содержание дополнительного соглашения по специальным разделам (если изменения касается только одного раздела, то прочие листы просто не упоминаются);
 - g. Подписи руководителей и печати организаций.
2. Лист Вn (n - номер дополнительного соглашения): Лист дополнительного соглашения, в котором излагаются изменения в составе работ, сроках их исполнения с приложениями по документации;
 3. Лист Сn (n - номер дополнительного соглашения): Лист дополнительного соглашения, в котором излагаются только изменения в стоимости контракта и порядке расчетов;
 4. Лист Dn (n - номер дополнительного соглашения): Лист дополнительного соглашения, в котором излагаются только изменения в материалах и оборудовании Поставки Заказчика;
 5. Лист En (n - номер дополнительного соглашения): Лист дополнительного соглашения, в котором излагаются изменения в особых условиях контракта, например, изменение порядка погашения аванса, объема гарантийных удержаний, санкциях и тому подобных случаях.



Рис. 8. Сравнение обычного контракта и контракта с управляемыми изменениями

Полагая, что все представленные документы вносятся в соответствующую программу автоматизации управления контрактами, можно с уверенностью сказать, что у руководителей и специалистов компаний-участников ЕРС/ЕРСМ-контракта появляется возможность оперативного наблюдения за изменениями, как по контракту в целом, так и по отдельным компонентам. Например, если специалисту финансовой службы необходимо проследить за изменением финансовых отношений в контракте, достаточно профильтровать дополнительные соглашения по специальному разделу С, чтобы он вывел все соглашения, связанные с изменением цены, то есть по наличию Раздела Сn. Если необходимо отследить изменения в документации, то можно вывести изменения по разделу В и так далее. Юристам и специалистам узкого профиля удобнее наблюдать только изменение особых условий, что они также могут делать отдельно, не прибегая к листанию полнотекстовых документов. Наконец, если руководитель просто хочет наблюдать все изменения в бумажном виде, можно вывести книгу этих изменений и вести соответствующий журнал учета. Видя перед собой последнее дополнительное соглашение An

всегда можно увидеть и окончательную цену контракта, и всю прочую информацию по его изменениям, в том числе общее количество дополнительных соглашений.

Подобную систему ЕРС/ЕРСМ-Подрядчик может выстроить и в отношении собственных субподрядчиков, субпроектировщиков и поставщиков. В данном случае главным условием является неизменность базового контракта для всех участников, а их специфика и индивидуальный подход отражается исключительно в разделе Е – особые условия. Кроме того, безусловно следует сделать указание на вид работ – проектирование или строительство. Конечно, с Поставщиками такая система может и не сработать, поскольку в большинстве случаев они не заинтересованы использовать какие-то особые контракты – у них есть свои стандартные документы для массовых и оптовых продаж. В этом случае достаточно вести реестр договоров с выделением ценового фактора для анализа реализации проекта в целом. Другим немаловажным аспектом является возможность постоянного ценового сопоставления контракта с Заказчиком с контрактами субподрядчиков по цене и срокам реализации. При автоматизации этих процедур вполне возможен автоматический контроль сроков по соглашениям с субподрядчиками и субпроектировщиками, по проходящей документации и по уровню цены. Все эти вещи позволят управлять изменениями настолько эффективно, что любые отклонения от первоначального контракта покажутся рутинной работой, не вызывающей нервных потрясений ни у кого из участников проекта.

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**.

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 «Русгазмменеджмент»: Заводы по переработке ПНГ в ХМАО.

