

## СТРАСТИ ПО ИНЖИНИРИНГУ-2: МИФ ОБ ЕРСМ!

Последствия, которые были сгенерированы Поручением Правительства РФ о создании «Дорожной карты» (Плана мероприятий) в области инжиниринга и промышленного дизайна, привели не только к существенной активизации дискуссионных общественных структур и профессиональных институтов, но и к появлению возможности существенно повлиять на законодательные основы в области инжиниринга. Например, в январе 2014 года была создана Временная комиссия Совета Федерации Федерального Собрания РФ по вопросам развития законодательства Российской Федерации об инженерной и инжиниринговой деятельности, которая приступила к формированию целого пакета законов об инжиниринге и постепенно приходит к объективному осознанию понятийного поля инжиниринга в целом. И это было бы логично, когда сначала утверждаются базовые законы об инжиниринге и инженерном деле, а на их основе начинают выстраиваться подзаконные уточняющие документы и исполнительные мероприятия.

Но в нашем российском госуправлении не все так просто. Поручение премьер-министра стало сигналом для одновременного начала работы всех министерств и ведомств, причем работы откровенно несогласованной. И одновременный старт разноплановых мероприятий в области инжиниринга может привести к еще большему хаосу в этом направлении. Например, Росстандарт занялся поиском направлений для технического регулирования и стандартизации инжиниринговой деятельности, и это без утвержденных понятий. Минпромторг и Минэнерго занимаются своими документами по актуализации инжиниринга в машиностроении и энергетике. В рамках этой деятельности Правительства были созданы и Совет по инжинирингу и промышленному дизайну при Минпромторге, и комитет по Инжинирингу при Российском Союзе Строителей. Активно работают и структуры по развитию инжиниринга в машиностроении, которые уже вышли на обсуждение и специального закона об инжиниринговой деятельности. Более того, у властных структур появилась необоснованная тенденция снова говорить о неразвитости российского рынка инвестиционно-строительного инжиниринга в связи с отсутствием у нас ЕРС или ЕРСМ-контрактов.

Эта мысль нашла своё отражение не только в серьёзном повышении градуса дискуссий об инжиниринге, но и в конкретных мероприятиях по активному навязыванию ЕРСМ-контрактинга, как единственно возможного «спасательного круга» для российского инжиниринга и российской экономики соответственно. При этом, как замечают эксперты, совершенно невозможно убедить наш государственный аппарат в том, что мода на очередную аббревиатуру может опять поставить под сомнение эффективность деятельности государственных органов, как это было уже не раз. А подходы к созданию долгосрочного законодательного фундамента в области инжиниринга должны быть системными и обоснованными. Поэтому и миф об ЕРСМ-контракте, как о некотором открытии, которое было неведомо российскому инжинирингу, требует срочного распознавания, с тем, чтобы мы научились мыслить функционалом инжиниринга и набором обязательств и ответственности сторон, а не привнесенными со стороны аббревиатурами.

Давайте рассмотрим ЕРСМ-контракты со всех сторон:

### 1. Советский аспект.

Когда участникам дискуссии задается вопрос о том, что если, по их мнению, ЕРСМ-контракт (т.е. контракт на управление проектированием, поставками и строительством) до сих пор не реализован в России, то каким образом в России реализуются процессы управления этими операциями, то чаще всего звучит один ответ: У нас для этого есть понятие Технического Заказчика. Другими словами, если мы перестанем рассуждать модными аббревиатурами, а начнем рассуждать реальным функциональным наполнением, то вдруг мы выясняем, что задачу УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ, в том числе **управления проектированием, поставками и строительством** в России, **ТОЖЕ КТО-ТО ВЫПОЛНЯЕТ!** По крайней мере, все то, что было построено в СССР и все новые объекты, построенные в постсоветский период, кем-то управлялись. А если быть точным, то российским Техническим Заказчиком.

Здесь собственно и кроется корень всех проблем. С одной стороны, словосочетание ТЕХНИЧЕСКИЙ ЗАКАЗЧИК, каким-то неведомым образом заставляет нас ассоциировать этого участника инвестиционно-строительного процесса, как НЕПОДРЯДЧИКА. Хотя сам термин, Технический Заказчик, появился благодаря именно советской системе хозяйствования, когда государство являлось и

инвестором, и застройщиком, и Заказчиком, поэтому был нужен реальный исполнительный орган, представляющий интересы государства при реализации проектов создания недвижимости. Таким образом, слово «Технический» в этом словосочетании, скорее должно восприниматься как «Номинальный», как «Исполнительный», как «Управляющий», но не имеющей никакого отношения к технико-технологической стороне строительства. Подтверждением этому является и система управления проектами за пределами России. Понятия «Технический заказчик» там не существует, а если вы захотите провести параллель с исполнителем таких функций, то вы прямо попадете в объятия профессиональных ЕРСМ-подрядчиков.

## 2. Исторический аспект.

Исторически сложившееся неправильное восприятие ЕРСМ-контракта, как контракта с фиксированной ценой и выполнением работ «под ключ». Во-первых, ошибка восприятия с точки зрения типа Заказчика! Первоисточником ЕРСМ-контрактов, так же, как и ЕРС-контрактов являются проекты благотворительности или иные проекты реализации для непрофессиональных Заказчиков, не обладающих инжиниринговыми компетенциями. Особенно это касается главного непрофессионального заказчика всех времен и народов – органов государственной власти любой страны. Контракты «под ключ» в западной идеологии понимаются однозначно как контракты, которые реализуются за счет ИСПОЛНИТЕЛЯ. Это не выдумка западных инжиниринговых компаний, а единственная обоснованная форма покрытия рисков ИМЕННО непрофессионального Заказчика, который не имеет достаточных компетенций по управлению такими проектами, по выбору проектных решений и анализу компетенций участников проекта. Создание объекта, качество проектирования и реализации которого подтверждается независимой экспертизой, чаще всего около государственной, гарантирует любому непрофессиональному заказчику хоть какую-то эффективность своих инвестиций. Поэтому ЕРС и ЕРСМ-контракты стали вынужденной мерой реагирования на непрофессионализм Заказчика, а не «качественным прорывом» в развитии инжиниринга.

В России основная масса Коммерческих Заказчиков ЕРСМ-контрактов не только обладает инжиниринговыми компетенциями, так они еще и имеют условия для их поддержания и развития, лучшие чем у ЕРСМ-подрядчиков. В то же время, государство, как самый непрофессиональный Заказчик, категорически отвергает конкурсную форму ЕРС-контракта или ЕРСМ-контракта в отношениях с коммерческими исполнителями, то есть собственными же руками и играет против развития рынка профессиональных инжиниринговых компаний. В то же время, активное привлечение российскими коммерческими Заказчиками западных ЕРСМ-подрядчиков к своим проектам, а там ЕРСМ-подрядчиками чаще выступают именно финансово устойчивые квалифицированные инжиниринговые компании, привело к массе конфликтов для российских промышленных и иных профессиональных Заказчиков. Понимание того, что в реальности заказчику нужен не иностранный ЕРСМ-подрядчик, а нормальный инжиниринговый подрядчик, привел к тому, что большинство проектов управляются российскими Заказчиками самостоятельно, а так называемые западные ЕРСМ-подрядчики выступают исключительно дорогими шеф-инженерами!

## 3. ФИДИК.

Давайте теперь рассмотрим ЕРСМ-контракт с другой стороны, например, попробуем отыскать ЕРСМ-контракт в «радуге» контрактов FIDIC. Хотелось бы сразу напомнить, что **FIDIC – это французская аббревиатура Международной федерации инженеров-консультантов (Federation Internationale des Ingenieurs-Counseils) основанной ЕЩЁ в 1913 году** группой инженеров из Франции и Швейцарии, со штаб-квартирой в Женеве, Швейцария. Это всемирно признанная организация, представляющая более миллиона профессионалов в 75 странах, но до сих пор основные усилия федерации сконцентрированы на разработке типовых условий контрактов между участниками международных инвестиционных строительных процессов. При этом сразу необходимо обратить внимание на то, что в перечне контрактов FIDIC, так или иначе, фигурирует целых три аналога ЕРС-контрактов, это «Желтая», «Оранжевая» и «Серебряная» книги, независимо от года издания или обновления, рассказывают о проектировании, поставках и строительстве объектов, в том числе «под ключ», что говорит о необязательности выполнения ЕРС-контракта только «под ключ». При этом, с 1913 года уважаемая международная организация так и не посчитала нужным предложить контракт под условным

наименованием «EPCM-контракт». Вместе с тем, уже давно существует «Белая книга» - контракт с консультантом на соответствующие услуги, что по сути является полным аналогом российского договора с Техническим заказчиком. Вопрос только в объёме его полномочий и ответственности, о чем мы скажем ниже.

Помимо FIDIC стандартную форму EPCM-контракта до сих пор не предлагали и другие ассоциации, и организации Европы, такие как JCT (Joint Contracts Tribunal), ICE (Институт гражданских инженеров), NEC, IMechE (Общество инженеров-механиков), а также другие европейские и североамериканские ассоциации и организации. Все это говорит о необходимости особого понимания EPCM-контракта, как специфичной организации взаимоотношений Заказчиков и исполнителей. Как мы уже говорили, российского аналога понятию «Технический Заказчик», то есть квалифицированный эксперт в области управления и организации работ по всем этапам инвестиционно-строительного проекта, в западном строительном лексиконе нет. Связано это с тем, что функционал Российского Технического заказчика, а потребность в нем возникает тогда, когда реальный Застройщик или не в состоянии, или не желает создавать у себя полноценную службу Заказчика, настолько широк, что в условиях западных реалий этот функционал раскладывается на несколько исполнителей, как во времени, так и в нагрузке. Именно поэтому, предложение EPCM-контракта является наиболее частым предложением на всех площадках западных инжиниринговых компаний, то есть, услуги в области управления проектами инжиниринговые компании готовы предоставлять без особого разделения по отраслям и объемам ответственности.

#### **4. Фактор комплексного контракта.**

Как я уже не раз говорил в различных профессиональных дискуссиях, EPC и EPCM-контракты нельзя воспринимать как что-то оригинальное. Это всего лишь форма комплексного контракта, когда Заказчику, с точки зрения уменьшения рисков межкомпетентных конфликтов, выбрать ЕДИНОГО исполнителя нескольких функций по этапам инвестиционно-строительного процесса. При этом, стоит сразу оговориться, что комплексные контракты бывают двух видов, с точки зрения ключевой компетенции Исполнителя: ключевой компетенцией является любая профессиональная компетенция, например, проектирование, поставки или строительство. Или ключевой компетенцией является именно управление проектами, что и формирует главное отличие между понятиями «комплекс работ» и «комплекс услуг по управлению проектом». Подрядчики, предлагающие комплекс работ в состоянии самостоятельно выполнить большую часть работ, а также организовать управление привлеченными соисполнителями. Но если Исполнитель имеет только компетенции по управлению проектами, то он будет вынужден привлекать профессиональных соисполнителей в любом случае.

К сожалению, именно поэтому у нас сформировалось совершенно ошибочное представление об EPCM-контракте и вообще, о любом комплексном управленческом контракте, которых в России вроде бы и нет! Вместе с тем, нетрудно заметить, что EPCM-контракт является одной из ключевых форм работы большинства западных инжиниринговых компаний, просто потому, что услуги Технического заказчика востребованы и там. Таким образом, надо констатировать, что, в отличие от EPC-контракта, который является комплексным мультикомпетентным контрактом с ключевой ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ компетенцией, EPCM-контракт является формой комплексного контракта с ключевой УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ компетенцией, а соответственно, все остальные компетенции он вправе привлекать по потребности. В случае если EPCM-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 или иного контроля и технадзора за почасовое вознаграждение.

#### **5. Учет объёма ответственности EPCM-подрядчика.**

Второй причиной различного понимания в оценке российского Технического Заказчика и западного EPCM-подрядчика является необоснованное утверждение, что такой исполнитель несет полную ответственность за качество реализации проектов. В то же время, если обратиться к западной практике, особенно к практике реализации сложных проектов в США, можно увидеть, что подобные управленческие контракты также делятся на две категории: Управление с риском, например, EPCM at Risk, подразумевает, что EPCM подрядчик полностью отвечает за проект, а поскольку в таких случаях

Заказчик чаще всего непрофессионал в этой области, то и строит объект «под ключ» с фиксированной ценой. В то же время, если Заказчик является профессионалом, но ему нужен только набор услуг по организации строительства и проектной деятельности, то он заключает контракт, например, EPCM for Fee, что означает разделение ответственности исполнителя и Заказчика, оплата вознаграждения по тарифу и ответственность в пределах стоимости работ, не более.

Более того, чаще всего, в отношении EPCM-контракта диапазон его задач конкретно не бывает определен, он может варьироваться от простого PMC-контракта (PM-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 EPCM-контрактом с условиями под риск исполнителя, когда сам Заказчик является согласующим партнером, а все контракты берет на себя EPCM-подрядчик и отвечает своим капиталом за результат, не погружаясь в детальный анализ этих вариантов. Состав и объем такого EPCM-контракта определяется в ходе переговоров и на основании выбранной оптимальной контрактной модели заказчика. В результате, подвидов EPCM-контракта появляется настолько много, что их нельзя ограничивать именно такой аббревиатурой. Но всегда ключевым отличием любого управленческого контракта является наличие буквы M, например, PCM - управление поставками и строительством, EPM - управление инжинирингом и поставками, PMC - консалтинг в области управления проектом (организационный и контрольный инжиниринг), EC - 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 EPCM, или EPCCM, или EPCMCM и т.п. в зависимости от объема оговоренных обязательств. Но главное - она становится именно ответственным исполнителем, а не консультантом. В России этим занимается или служба капстроительства самого заказчика, или мощный нанятый технический Заказчик.

#### **6. Рекомендации по адаптации понятия «Технический Заказчик» и EPCM-подрядчик в российском законодательстве.**

Прежде чем рассмотреть возможность реализации задач правительства в части развития инжиниринга вообще, и внедрению EPCM-контрактов, в частности, давайте сделаем простые выводы. Во-первых, функции технического заказчика присутствуют в любом проекте, и их никто не может исключить априори, исходя из всего накопленного десятилетиями опыта реализации инвестиционно-строительных проектов. Это говорит о том, что в любом проекте, где функции EPCM-подрядчика группируются у того или иного исполнителя, даже если им является служба капитального строительства самого активного Заказчика-профессионала, всегда присутствует EPCM-исполнитель, пусть в неявной или внеконтрактной форме. Вполне вероятно, этот EPCM-подрядчик формально даже никак не представлен в проектной структуре, но он все равно имеется.

Во-вторых, Заказчик должен научиться выделять латентного или явного EPCM-подрядчика в структуре проекта и понимать, кто является ключевым ответственным лицом за результативность реализации проекта в целом. В практике российских проектов часто присутствует ситуация, когда собрались все участники проекта, на каждый этап ИСП есть исполнитель, а реального ответственного лица за результат проекта нет ни у заказчика, ни у нанятых генподрядчиков. То есть нет даже латентного EPCM-подрядчика. Этому свидетельствуют и другие факты, например, факт того, что договор с техническим заказчиком, который идет под риск, т.е. вправе самостоятельно заключать договора с поставщиками и подрядчиками, с точки зрения правовой оценки соответствия российскому ГК, считается обычным ГЕНПОДРЯДНЫМ контрактом. Если же Технический Заказчик только оказывает услуги по управлению проектом и содействию Застройщику и Инвестору, без заключения договоров, то это может оцениваться и как чистый консалтинговый контракт по аналогии с белой книгой ФИДИКа, и как агентский договор, когда Подрядчик предоставляет услуги по заключению договоров от имени Заказчика за вознаграждение. Другими словами, с точки зрения Российского законодательства, у нас уже сформировались четкие понятийные границы для активного внедрения EPCM-контрактов, осталось просто убрать лингвистические противоречия с западным деловым оборотом. Кроме того, если посчитать все функции российского Технического заказчика в соответствии с российским градостроительным Кодексом, то легко увидеть, что из 25-27 ключевых функций технического заказчика,

только 3-5 являются объективно влияющими на безопасность работ, то есть требуют особой сертификации услуг. Иными словами, большая часть задач российского технического заказчика априори является консультативной деятельностью и может быть представлена самой разной совокупностью договоров для реального Инвестора или Заказчика. И, наконец, функции технического заказчика, или ЕРСМ-подрядчика, могут быть разделены между Инвестором, Застройщиком (часть функций Застройщика не передается техническому Заказчику даже по Градостроительному Кодексу) и нанятым ЕРСМ-подрядчиком. Что для этого надо:

1. Убрать из Градостроительного Кодекса России понятие и словосочетание «Технический Заказчик», а ввести четкое понимание возможного типа генподрядчика, который в соответствии с ГК несет ответственность и за управление проектом в целом.
2. Сформировать систему привлечения к работе для непрофессиональных Заказчиков, в том числе государственных структур, контрактов типа ЕРС/ЕРСМ, для чего, через законы об инжиниринге и инжиниринговой деятельности, создать условия для оценки стоимости инжиниринговых услуг, отличных от просто услуг проектирования.
3. Сформировать условия для точного позиционирования инжиниринговых компаний в отличие, например, от инженерных компаний, или монокомпетентных компаний, типа проектных институтов. В основу такой диверсификации могут положены не просто требования к профессиональному составу компании, но и требования к системе менеджмента знаний и способность генерировать новые знания.
4. Создать такую систему ответственности заказчиков и застройщиков, которая бы мотивировала основных держателей служб капитального строительства у девелоперов, в инвестиционных компаниях и финансово-промышленных группах, на привлечение ЕРСМ-подрядчика, как более дешевой альтернативы. Тогда наш рынок инжиниринга возродится и станет сильным игроком международного уровня.

## 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 «Русгазменеджмент»: Заводы по переработке ПНГ в ХМАО.

