

ЕРС-СУБПОДРЯД КАК ФОРМА РЕАЛИЗАЦИИ СЛОЖНЫХ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ.

Большинство источников, рассматривающих реализацию инвестиционно-строительных проектов в рамках ЕРС или ЕРСМ концепций, чаще всего предполагают, что это равнозначные объекты для сравнения и/или обоснования предпочтения. Основной объем различий при этом сводится к разнице в объеме рисков, распределяемых между Заказчиком и Подрядчиком, порядку ценообразования (чаще всего ЕРС-контракты рассматриваются как контракты с фиксированной ценой «под ключ», а ЕРСМ – как контракты по методу компенсации затрат с определенной премией Подрядчика). Могут быть ещё вариации на тему оплаты, предоставления гарантий и, соответственно, объема ответственности, страхования рисков, права утверждения субподрядчиков, субпроектировщиков и поставщиков и другие моменты.

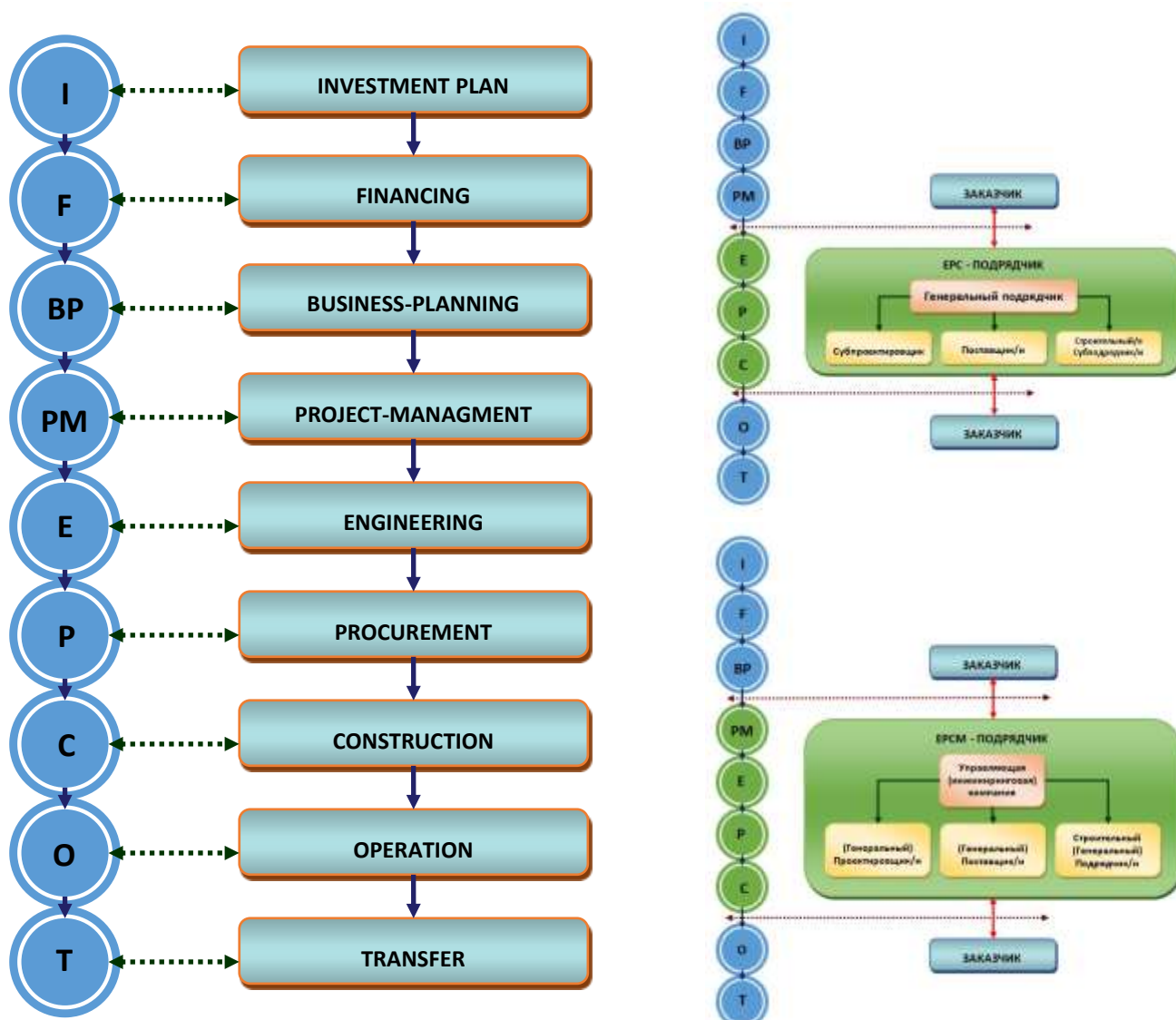


Рис. 1. Классический жизненный цикл инвестиционно-строительных проектов и круговые модели ЕРС и ЕРСМ-контрактов.

Вместе с тем, уже сегодня достаточно оснований, чтобы утверждать, что эти концепции неравнозначны даже с концептуальной точки зрения, и сравнивать их можно только предполагая весьма узкие рамки для анализа. Давайте начнем с классического ИСП¹ (рис.1).

На рисунке 1 представлены круговые схемы реализации контрактов в концепции ЕРС и ЕРСМ. Исходя из понимания последовательности выполнения этапов инвестиционно-строительного процесса, можно сказать, что ЕРС и ЕРСМ концепции нельзя сравнивать хотя бы потому, что у них просто разное наполнение в функционале реализации контрактов.

Не трудно резюмировать, что основополагающей функцией в модели ЕРСМ является именно Управление проектом, пусть и не полном объёме, а в рамках контрактных обязательств. Это принципиальное отличие говорит о том, что ЕРС-подрядчик, прежде всего, выполняет для Заказчика работы и поставку товаров (и то не всегда), в то время как ЕРСМ-подрядчик, в основном, предоставляет услуги по управлению реализацией проекта в том или ином объёме. Чаще всего концепция ЕРСМ рассматривается в 2-х вариантах:

1. $ЕРСМ = E + P + CM$, т.е. функционал ЕРСМ-подрядчика рассматривается как Инжиниринг (Engineering), Поставки (Procurement) и Управление строительством (Construction Management). Нетрудно догадаться, что в случае если ЕРС-подрядчик выполняет строительно-монтажные работы в основном силами привлеченных субподрядчиков, то подобная ЕРСМ-модель является не чем иным, как разновидность стандартного ЕРС-контракта;
2. $ЕРСМ = M (E+P+C)$, т.е. управление проектированием, поставками и строительством. В этом случае возникает другой предмет обязательств подрядчика, а именно – грамотное управление реализацией проекта и своевременные управленческие решения, и рекомендации Заказчику по эффективной реализации проекта. Безусловно, эта задача более размыта с точки зрения определения целевых ориентиров и распределения зон ответственности Заказчика и ЕРСМ-подрядчика. В то же время, именно эта модель позволяет непрофессиональному Заказчику грамотно реагировать на появляющиеся изменения и корректировать процесс реализации проекта в соответствии со своими целями, а не только коммерческими интересами, как например, в случае с ЕРС-подрядчиком. По существу, ЕРСМ модель является формой РМС²-контракта, распространенного на три конкретных этапа инвестиционно-строительного процесса;
3. $ЕРСМ = M (ЕРС)$, т.е. управление ЕРС-подрядом. Именно эту конфигурацию никто никогда не рассматривал, как самостоятельную модель, хотя именно в ней кроется и смысловое отличие ЕРС и ЕРСМ-контрактов, и их иерархическая упорядоченность, и механизм реализации крупных строительных проектов через управление группой ЕРС-подрядчиков.

Кроме этой, принципиальной отличительной особенности ЕРС и ЕРСМ-контрактов, которая демонстрирует невозможность равнозначного сопоставления и оценки таких контрактов, но предполагает механизм выбора между ними на основе характеристик и приоритетов Заказчика, есть и ряд других факторов, не позволяющих объединять эти модели в ряд равнозначных альтернатив:

1. Объём охвата этапов инвестиционно-строительного процесса, что уже было описано выше;
2. Классификация ЕРС-подрядчиков по ключевой компетенции;
3. Эффект масштаба проекта;
4. Внутривнутрипроектная иерархия контрактов;
5. Организация реализации проектов через штабные органы управления.

Попытаемся далее детально рассмотреть каждый из этих факторов и его влияние на принятие решения о выборе контрактной модели проекта по модели ЕРС или ЕРСМ. Более того, в результате анализа вероятных контрактов в промышленности мы придем к пониманию эффективного взаимодействия Заказчиков и ЕРСМ-подрядчиков при реализации крупных

¹ Здесь ИСП – инвестиционно-строительный процесс.

² РМС – Project Management Contract.

проектов. При проведении этого анализа важно понимать суть услуги по управлению проектами. Фактически, эта функция реализуется на всех этапах процесса, но именно на этапе окончательного утверждения решения о финансировании, управление проектами должно приобретать системный упорядоченный смысл в соответствии с нормами и стандартами конкретного проекта. Учитывая, что каждый этап процесса может контрактиться отдельно, вполне допустимо и возможность предоставления услуги по управлению на каждом этапе, например, Инжиниринг + Управление = ЕМ, Поставки + Управление = РМ, Строительство + управление = СМ. Но принимая на себя управление, подрядный контракт становится услугой.

Ключевая компетенция Подрядчика	Специфика контракта	Примеры Объектов
Тип I – Проектировщик (в т.ч. Архитектор)	Применим в случае, когда Проектирование (как базовое, так и рабочее) является ключевой компетенцией, определяющей саму возможность создания и строительства объекта.	Узкоспециализированные или эксклюзивные объекты различного назначения: спортивные комплексы международного класса, ледовые арены, конюшни, ипподромы, автодромы, гостиницы, объекты сложной архитектуры.
Тип II – Технолог	Применим, когда в основе строящегося объекта лежит промышленная технология, проверенная и отработанная, а также специально адаптированная к конкретным условиям эксплуатации объектов.	Промышленные производственные объекты, которые требуют привязки к исходным данным для разработки технологических проектов: Водоподготовка, азотно-кислородные станции, станции очистки газа и подготовки к транспорту и т.п.
Тип III – Поставщик основного оборудования	Применим, когда проектирование и СМР привязываются к конкретному оборудованию, одобренному Заказчиком или подходящему по коммерческим условиям.	Блочно-модульные объекты, турбины и блоки оборудования из стандартной линейки производителей, котельные, дизельные, энергоустановки, промышленные установки под продукт.
Тип IV – исполнитель СМР	Применим, когда большую часть контракта под ключ составляют строительно-монтажные работы, поставки в основном строительных конструкций, а проектирование – типовое или общепринятое.	Строительство объектов инфраструктуры: автомобильные и железные дороги, типовое жильё, объекты сервиса: гаражи, инженерные сети, склады, площадки, ангары и т.п.

Табл.1. Ключевая компетенция ЕРС-подрядчика как фактор отбора.

1. Классификация ЕРС-субподрядчиков по ключевой компетенции.

Как уже было отмечено, существенное отличие ЕРС-контрактов от ЕРСМ дают ключевые компетенции ЕРС-подрядчиков. Исторически ЕРС-подрядчики формировались именно благодаря этому принципу: проектные институты становились подрядчиками с привлечением субподрядных строительных компаний и поставщиков, ими же запроектированного

оборудования, поставщики оборудования создавали модульные комплексы и узлы, для монтажа которых привлекали строительные компании, а для рабочего проектирования привлекали местные проектные и инжиниринговые структуры. Также и другие варианты возникновения ЕРС-подрядчиков рассматриваются только через призму исторической первоначальной компетенции (см. табл.1). Нетрудно заметить, что исторически ЕРСМ-подрядчики скорее появляются из консалтинговых компаний, из универсальных инжиниринговых компаний, оказывающих комплексные услуги по управлению строительством и сопровождению реализации любых инвестиционно-строительных проектов. Более того, если для ЕРС-подрядчика наличие собственных производственных активов является ключевым фактором исполнения контракта, то для ЕРСМ-подрядчиков важнее референц-лист проектов в которых принимали участие сотрудники компании. Именно поэтому часто в качестве ЕРСМ-подрядчиков выступают совершенно новые компании, главной движущей силой которых являются опытные эксперты в области строительства самых разных объектов. С другой стороны, в качестве ЕРСМ-подрядчиков могут выступать специально созданные временные подразделения Заказчиков, работающие по агентским договорам (т.е. за вознаграждение, получаемое по результатам ввода в эксплуатацию объекта), которые и несут ответственность за организацию всей работы по управлению строительством. По сути – это полная аналогия контракта на услуги по управлению с фиксированным или пропорциональным вознаграждением по итогам строительства.

2. Эффект масштаба проекта.

Прежде чем перейти к разъяснению концепции ЕРС-субподряда следует без ссылок на авторитеты и хаотичный опыт реализации многих проектов строительства различных объектов проанализировать реальное применение ЕРС и ЕРСМ-концепций в проектах различного масштаба. Речь, прежде всего, идет о крупных объектах промышленности, строительство которых в рамках одного конкурса на классический ЕРС-подряд практически невозможно. Основные аспекты подобных проектов:

1. Сроки. Обычно проекты с длительными сроками реализации и, более того, с неопределенными сроками реализации. В данном случае любой ЕРС-подрядчик, принимающий участие в публичном тендере (а ЕРС-контракты как раз максимально сочетаются с пассивным непрофессиональным Заказчиком), будет просто вынужден закладывать в цену колоссальные риски изменения цен в будущем, а также перекрывать риски налоговых колебаний, изменения стоимости рабочей силы и строительной техники, а также непредсказуемые затраты на управление проектом. Другими словами, длительные сроки строительства требуют ЕРСМ-подрядчика в любом виде, хоть коммерческой инжиниринговой компании, хоть в виде отдельной службы Заказчика. А если говорить о случае строительства объекта в несколько пусковых этапов, то связь между комплексами работ может обеспечить только статичный и надежный ЕРСМ-подрядчик;
2. Объёмы капиталовложений. Всем известно, что ЕРС-подрядчик, по типичным условиям таких контрактов, несет полную ответственность за функционирование строящегося объекта. В этом случае финансовая мощь ЕРС-подрядчика должна значительно превышать как риски контракта в интегральном исчислении, так и саму сумму контракта, на случай серьёзной аварии. В этом случае строительство крупных объектов с точки зрения финансирования само по себе должно страховаться грамотным распределением объёмов работ между несколькими ЕРС или генподрядчиками, таким образом, что потери от брака одного из исполнителей не сказались тотально на всем проекте.
3. Технологическая сложность производства. Многие современные производства представляют собой настолько сложные комплексы, что вряд ли найдется ЕРС-подрядчик, способный своими инжиниринговыми ресурсами охватить все стороны проектирования технологических производств, проектирования систем управления ими, монтажа и пуска в эксплуатацию. Например, современное производство полиэтилена высокого давления

может включать до 30 различных систем управления производственными комплексами и блоками, объединенными интегральными комплексами второго и первого уровней. Пуск предполагает одновременное включение и работу десятков самостоятельных контуров и узлов, которые являются залогом безопасности и достижения производственной мощности. Объединять комплексный пуск технологических установок обычно поручается штабу пуска, который представляет собой специальное временное объединение специалистов именно ЕРСМ-подрядчика, как руководителя штаба, и всех ЕРС-субподрядчиков, ответственных за свои участки пуска. Резюме здесь простое, конкурировать контракты на ЕРС и ЕРСМ-подряд в таких условиях просто не могут – это принципиально разные варианты целевого контрактования, предполагающий, что выбор контрактной модели производится не на сравнении условий контракта, а на объективном анализе стоящих перед подрядчиком задач.

4. Объекты промышленного девелопмента. Промышленные парки и зоны индустриального развития являются наиболее значимым направлением промышленного девелопмента. Обычно строительство общих коммуникаций и вспомогательных производств выполняется единым управляющим подрядчиком, например, ЕРСМ-подрядчиком, в задачи которого входит не только правильное планирование потребности в энергосредах для обеспечения всех будущих площадок, но и наиболее рациональное размещение производств в соответствии с экологическими программами, планами защиты местного населения и охраны труда и промышленной безопасности. Собрав воедино все потребности по условиям подключения, ЕРСМ-подрядчик начинает собирать вокруг себя специализированных ЕРС-подрядчиков, как на объекты производственной инфраструктуры, так и на конкретные промышленные площадки. Понятно, что в таком проекте привлечение единственного ЕРС-контрактатора – мера не обоснованная и малоэффективная.
5. Многостадийные проекты. В основном это относится к объектам, которые строятся или в несколько стадий, причем разделенных во времени, так что однозначная стоимость будущих работ непрозрачна. Или к объектам линейного строительства, состоящих из большого количества отдельных самостоятельных участков. Конечно, такой объект подмывает отдать единому ЕРС-подрядчику и сидя за компьютером с установленной на объекте видеокамерой, курировать ход работ. Но фактически, большинство Заказчиков уже поняли неизбежность рисков одного подрядчика и делят объекты на участки таким образом, что каждый может заменить другого практически на следующий день после фиаско кого-то из ЕРС-подрядчиков.

Есть и другие серьезные препятствия для привлечения именно ЕРС-подрядчиков на крупные масштабные проекты. Например, в случаях, когда крупные производственные Заказчики производят ремонт, реконструкцию или модернизацию основные производственных мощностей. В этой ситуации, в условиях проведения работ в практически огневых условиях опасного производства, передавать контракты ЕРС-подрядчику не просто нецелесообразно, но и подчас невозможно с точки зрения высоких нормативных требований к квалификации персонала, выполняющего работу на эксплуатируемой установке. В этих условиях работы выполняется поэтапно, т.е. сначала выполняется тщательное проектирование с получением всех разрешительных документов для проведения работ в надзорных органах, подготавливается соответствующий персонал. Новое оборудование заказывается самостоятельно и по мере производства и доставки на объект начинаются работы по демонтажу имеющихся строений и конструкций. Чаще всего эта работа требует соответствующей диагностики текущего состояния, чтобы избежать возможных техногенных рисков. И наконец, когда все готово разрабатывается 24-часовой график производства работ и пуска, который предусматривает минимальное отключение опасных маршрутов энергосред, защиту от воздействия иных процессов и подключение к постоянному дежурству всех служб противопожарной, газовой, химической и иной безопасности. Для чего составляются соответствующие планы и программы.

3. Внутривнутрипроектная иерархия контрактов, EPC-субподряд.

Реализация проектов строительства крупных промышленных или масштабных инфраструктурных объектов обычно требует привлечения десятков, если не сотен подрядчиков. Если Заказчик, посредством своей собственной службы капитального строительства пытается управлять столь объемным контрактным пулом, то его собственная финансовая ответственность за результаты проекта и риски проекта могут привести к значительным издержкам. Внутривнутрипроектная иерархия контрактов в этом случае может стать способом уменьшения, как рисков Заказчика, так и объема управленческого контроля результатов работы всех участников. В общем случае, концепция EPC-субподряда предполагает необходимость разбиения контрактного пула на две линии (см. рис. 2):

1. Классическая структура, когда заказчик, или выбранный им EPCM-подрядчик, управляет отдельно проектированием, сам выбирает технологическое оборудование, закупает, доставляет и передает в монтаж, отдельно управляет производством строительно-монтажных работ;

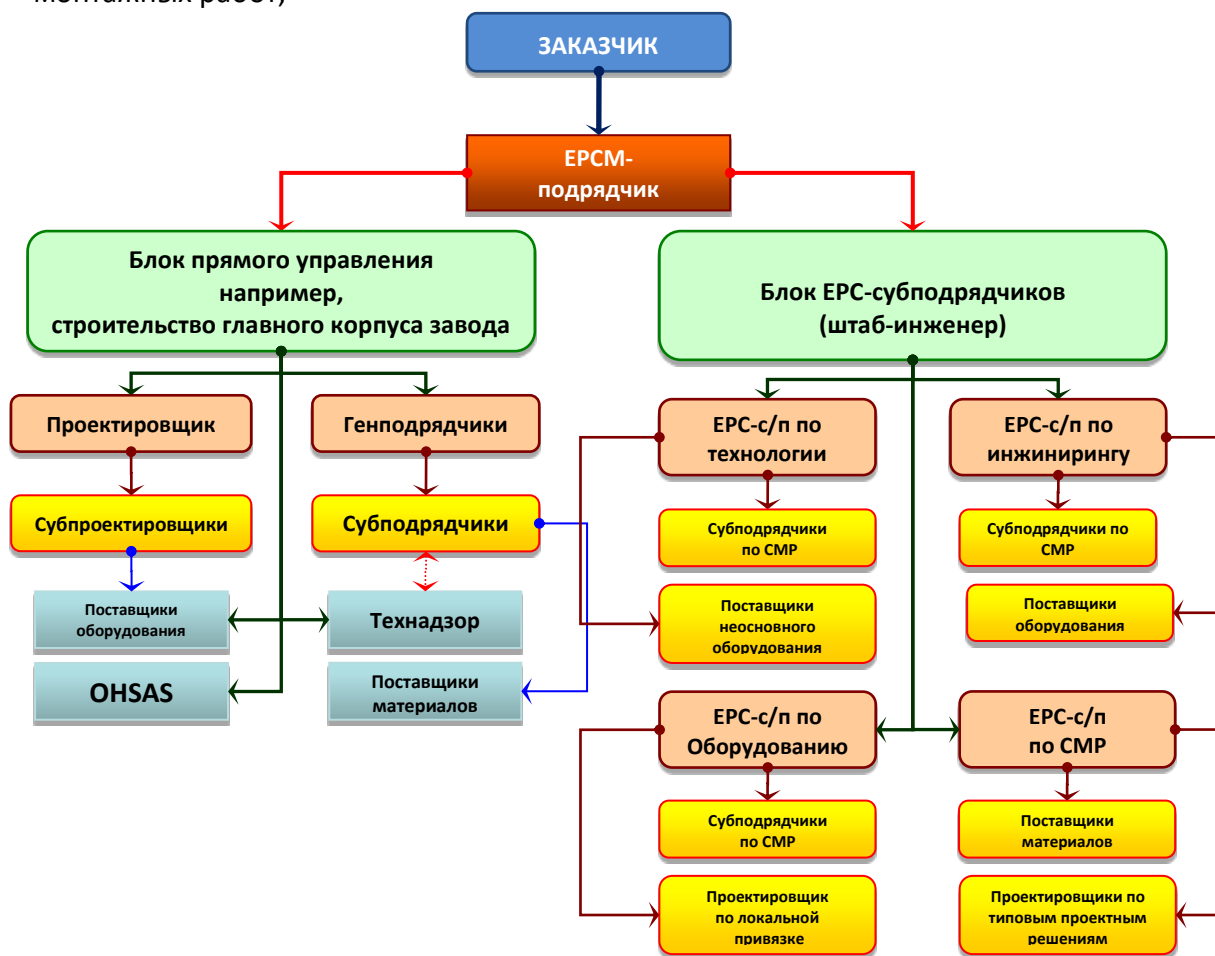


Рис. 2. Контрактная схема EPCM-подряда с EPC-субподрядом.

2. Модель управления пулом EPC-субподрядчиков, каждый из которых получает набор исходных данных для проектирования своего подобъекта, выбора оборудования и строительства под управлением общего EPCM-подрядчика. Функции EPCM-подрядчика в этом случае сводятся к качественному планированию графика работ, привязки всех этапов работ выбранными EPC-субподрядчиками, проверка результатов их работ, а также, что немаловажно, взаимодействие при совместном пуске. Для координации пуско-наладочных работ верхнего уровня назначается интегральный подрядчик по пуско-наладочным работам;
3. Комбинированная схема управления проектом, когда объекты основного производства строятся по классической схеме под управлением службы капитального строительства

Заказчика или ЕРСМ-подрядчика, а вспомогательные, уникальные и иные сервисные объекты строятся специализированными ЕРС-субподрядчиками. Ввод объекта комплексно управляется штабом ЕРСМ-подрядчика и Заказчика с привлечением интегрального пусконаладчика.

Для примера в табл. 2 представлен варианты объектов и подobjектов универсального промышленного предприятия и возможные варианты их строительства через ЕРС-субподряд.

Титул объекта	Применимость ЕРС-субподряда	Источник данных для тендера	Примечание
Главные производственные корпуса	ЕРС-субподряд не применим в силу узкой специфики производств, большинство ЕРС-подрядчиков не в состоянии содержать глубокий инжиниринг.	Генпроектировщик разрабатывает проект главного корпуса на основании ТЗ и технологического проекта.	Возможен ЕРС-подряд в случае промышленного девелопмента, т.е. строительства универсальных корпусов открытого типа под установку линий оборудования, несвязанного с каркасом зданий.
Внутризаводские инженерные сети водоснабжения, канализация, дренажа и т.п.	Классически строительный подряд на выполнение работ по этапам строительства сетей (зависит от плана строительства сооружений)	Генпроектировщик проектирует строительство сетей самостоятельно в зависимости от ПОС и графика строительства.	Возможен ЕРС-подряд на выделенные из общего генплана островки сетей, не связанные с основным производством технологически, например, сети жилого поселка.
Заводская котельная и/или парогенерационные установки	ЕРС-субподрядчик по проектированию, производству и монтажу котельных	Исходные данные по выдаче тепловой мощности дает генпроектировщик.	Ключевая компетенция комплексная – проектирование и производство котельных, газовых, угольных или мазутных.
Локальная, в т.ч. резервная электростанция	ЕРС-субподрядчик по проектированию энергоблоков и строительству комплексных электростанций.	Исходные данные по выдаче тепловой мощности дает генпроектировщик.	Комплексная компетенция по проектированию энергоблоков с привлечением производителей турбин, поршневых двигателей и генераторов.
Водозабор и водоподготовка	ЕРС-субподрядчик с инжиниринговым ресурсом по водоподготовке, вполне может быть иностранным.	Исходная потребность по объёму и качеству воды задается генпроектировщиком.	Может быть подрядчик с производством аналогичных установок, стандартизированных и сертифицированных.
Заводские очистные сооружения	ЕРС-субподрядчиков по проектированию и поставке немного, скорее всего	Генеральный проектировщик под руководством ЕРСМ-контрактора	КОСы по отдельным подobjектам вполне могут быть предоставлены миниЕРС-подрядчикам.

	обычный генподрядчик.	проектирует различные КОСы	
Установки и узлы по подготовке и подаче газа	ЕРС-субподрядчик возможен, но в силу монопольности рынка работы и проектирование выполняют аффилированные компании, но по разным контрактам.	Обычно генпроектировщик нанимает специализированного субпроектировщика для выполнения этих работ, на основе которых выполняются СМР.	Распределение контрактов и выбор модели подряда зависит от объемов и срока ввода газоопасных объектов и начало огневых работ.
Склады готовой продукции и сырья без привязки к внутреннему оборудованию	Несмотря на относительную простоту объектов, чаще всего не отдаются на ЕРС-субподряд, хотя наиболее для этого подходят.	Генпроектировщик должен выдать исходные данные для проектирования ЕРС-подрядчику, в т.ч. потребность в площадях, генплан, прочие параметры.	Многие складские помещения и их оборудование стандартизированы по классам, в т.ч. с учетом товаров и т.п. Поэтому ЕРС-подряд разумен и доступен.
Азотно-кислородные станции	ЕРС-подрядчик с проектированием, поставкой оборудования, монтажом и пуско-наладкой. Обычно, завод-изготовитель с конструкторским бюро.	Потребность в рабочих средах задает генпроектировщик на основании технологического проекта и спецификаций оборудования, с учетом расширения.	В состав компетенций входит мониторинг работы установки на производстве, её обновление, ремонт и реконструкция при необходимости. Отвечает за производительность.
Трансформаторные подстанции и внутриплощадочные сети	Строит специализированный подрядчик на основании проектной документации генпроектировщика. Могут различаться по напряжению.	Генпроектировщик сам нанимает специализированного проектировщика по электрическим сетям и оборудованию различного напряжения.	МиниЕРС-подряд не применим ввиду значительного объема исходных данных, вариативности решений и разорванности графика работ.
Железнодорожная внутризаводская логистика	ЕРС-субподрядчик с проектированием и строительством.	Исходные данные на проектирование задает генпроектировщик по потребности производства.	Ключевая компетенция – строительство ж/д путей, нанимает на проектирование локального проектировщика.
Склады ГСМ, нефтепродуктов, емкостные парки	Специализированный ЕРС-субподрядчик с ресурсами по расчету соответствующих резервуарных парков	Потребность в резервуарах и условия эксплуатации выдает генпроектировщик и местные органы технадзора.	Вполне может быть и сам производитель резервуарных парков, нанимающий локального проектировщика на привязку и субподрядчика на строительство.

Табл.2. Примерный состав ЕРС-субподрядчиков на комплексном промышленном объекте.

4. Организация реализации крупных проектов через штабные органы.

При выборе ЕРС-субподрядчиков немаловажно обращать внимание на их отраслевую специализацию. Основной проблемой современного строительного рынка России является вынужденная демонополизация ключевых компетенций внутри компаний. Связано это, чаще всего, с невозможностью, специализированных и отраслевых строительных компаний составить полноценный долгосрочный портфель заказов. Именно такой портфель может обеспечить не только качественную переподготовку узкоспециализированного персонала для повышения производительности труда, но и вкладывать средства в новые строительные технологии. Это является одной из причин того, что ЕРС-подрядчик, какой бы производственной мощности он не был, в большинстве случаев не способен обеспечить пуск крупных производственных предприятий, для этого требуется согласованная работа многих исполнителей и, разумеется, Заказчика или его представителя в лице ЕРСМ-подрядчика. Одним из наиболее распространенных вариантов организации совместных пуско-наладочных работ и комплексных испытаний оборудования является создание штаба пуска (см. рис.3).



Рис. 3. Общая схема создания и функционирования штаба пуска.

Может показаться, что создание штаба пуска – естественное мероприятие и в большинстве случаев так или иначе реализуется, пусть даже спонтанно, если явно это не было объявлено, и не был организационно назначен ответственный за координацию действия всех участников. В рамках этой статьи, основная идея которой состоит в описании иерархических различий ЕРС и ЕРСМ-подрядчиков, очевидно, отражается необходимость назначения ответственного за этот функционал специализированного опытного исполнителя, которым не всегда может выступать сам Заказчик. Таким образом, в случае привлечения ЕРСМ-подрядчика создание и организация работы штаба строительства и пуска может стать одной из его отличительных функций от ЕРС-субподрядчика, является существенной компонентой функции управления проектом в целом и требует существенных компетенций в области координации и взаимодействия всех участников проекта.

Основными задачами штаба строительства и пуска крупного промышленного объекта можно назвать:

1. Разработка, контроль и корректировка единого графика строительства и пуска, включающего не только сроки ввода и пуска ЕРС-субподрядчиками конкретных объектов,

- но и порядок их взаимодействия при проведении испытаний, использовании единых технологических узлов и обеспечения безопасности проводимых рядом работ;
2. Контроль исполнения процедурных вопросов в части исполнения условий контракта по всем разделам, проведение необходимых изменений и дополнений по установленным процедурам, а также согласование и внедрение новых процедур, возникающих из «жизненных» требований проекта;
 3. Вынесение наверх вопросов вне полномочий штаба и в отсутствие установленных процедур их решения, а также предложений по перераспределению объемов работ между исполнителями по установленной системе оценок.

Что из себя организационно представляет собой штаб? Сегодня наиболее распространенная форма управления строительством со стороны Заказчика выглядит как в советские времена: на площадке проводится т.н. штаб по определенному графику, раз в неделю или две, обязательно раз в месяц или квартал его проводит первое лицо Заказчика, в остальных случаях – ответственные заместители. О ходе выполнения работ, а точнее о том, как все плохо, обычно докладывает ответственный представитель Заказчика, и после обхода строящегося объекта начинается «разбор полетов» по каждому объекту и субподрядчику. Безусловно, в этой схеме управления есть свои плюсы и минусы и, поскольку она дает какой-то результат, нет смысла говорить, что она отжила своё. Вполне вероятно, что и египетские пирамиды строились на аналогичной основе управления. Разумеется, для проведения таких совещаний-штабов готовится соответствующая отчетность, а информационная документация презентуется в установленном заказчиком порядке. Вместе с тем, как показывает практика зарубежных проектов, особой необходимости в проведении таких штабов часто или обязательно – нет совершенно, если все процессы проекта отработаны заранее и автоматизированы до последнего отчета и цифры. Все прекрасно знают, что штаб-совещания в основном обсуждают темы, которые являются следствием отклонений от условий контрактов, либо их прямых нарушений, чаще всего со стороны Заказчика. Если же Заказчик заранее максимально запротоколировал процедуры и мероприятия по возникающим отклонениям, работа будет вестись в эффективном режиме и без показательных проходов начальства, подметания дорожек, уборки мусора и переодевания рабочих в каски. Таким образом, штаб, как организационная структура как раз и должна являться тем местом, которое следит за процедурами и делает, практически на уровне работы, необходимые выводы и отчеты руководителям.

Как организационная структура штаб представляет особую рабочую группу. Созданную из специалистов и менеджеров Заказчика или ЕРСМ-подрядчика, и представителей всех остальных исполнителей, начиная от рядовых субподрядчиков и заканчивая крупными ЕРС-субподрядчиками. Особенность штаба является его организационная независимость от мнения руководства – его задача отражать реальную картину на площадке, но не на основании мнений различных руководителей контрагентов (которые и на площадку редко приезжают), а на основании утвержденных отчетов. Если в едином шаблонном договоре оглашены все стандартные процедуры по различным внештатным ситуациям, то задача штаба – объяснять какой процедурой воспользоваться и как правильно оформить те или иные вопросы. Правильно организованный штаб должен решать 90% всех оперативных проблем на площадке, не вынося их на обсуждение высших руководителей, что именно и происходит в большинстве случаев. Кроме того, штаб, как рабочая группа сам вправе собираться и обсуждать текущие вопросы, а также он не должен руководствоваться мнением вопреки условиям контрактов. Он может и должен работать только по договору и выносить на обсуждение наверх только те вопросы, которые не вписываются в объем полномочий штаба и процедурно не оговорены.

В идеальном случае штаб имеет своего руководителя, формально работающего на ЕРСМ-подрядчика, а также необходимый штат для диспетчеризации информационных потоков и оценки текущего состояния дел. Все эти люди так или иначе есть на площадке, но их организационная бессистемная работы не дает штабного эффекта.