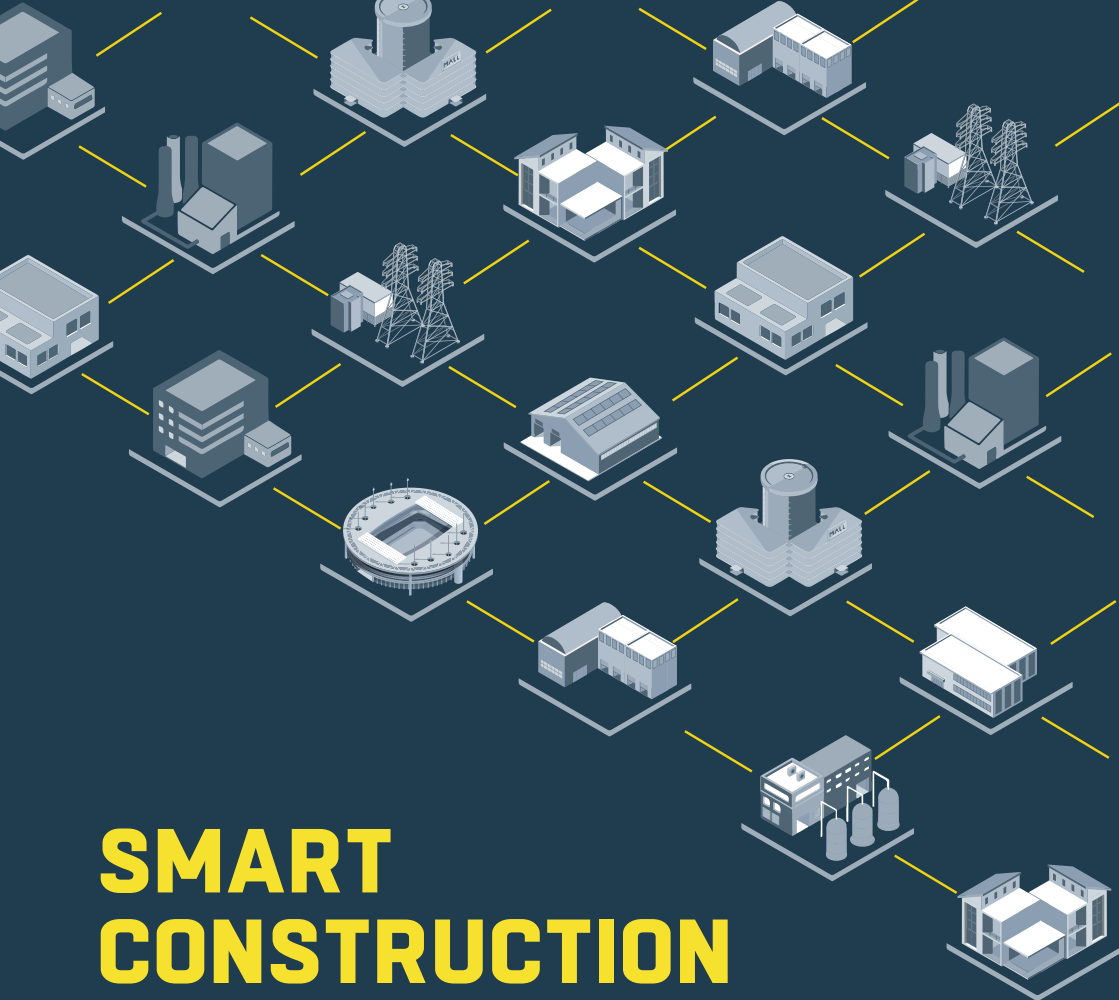




SMART CONSTRUCTION CASEBOOK

ТЕХНИЧЕСКИЙ ЗАКАЗЧИК В РОССИИ.
СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ И ТЕХНОЛОГИИ
УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬСТВОМ

2

ВЫПУСК

SMART CONSTRUCTION CASEBOOK 2

Технический заказчик в России.
Современные практики и технологии
управления строительством

Москва
2022

УДК 69.0:005

ББК 65.31

S68

Smart Construction Casebook – серия сборников по теме
управления и контроля строительства в российской практике
Издается с 2019 года

Составитель

Инжиниринговая группа SMART ENGINEERS (ООО «СМАРТ-И»)

S68 Smart Construction Casebook – 2 : Технический заказчик в России. Современные практики и технологии управления строительством: второе практическое издание по теме управления и контроля строительства в российской практике / А. С. Никитин, Х. М. Плиев [и др.]; под общ. ред. А. С. Никитина. – М. : 2022. – 376 с. : ил.

ISBN 978-5-6049240-0-6

«Smart Construction Casebook – 2. Технический заказчик в России. Современные практики и технологии управления строительством» – второе практическое издание по теме управления и контроля строительства в российской практике, выпущенное «Центром компетенций в строительстве» – отраслевым образовательным центром инжиниринговой группы SMART ENGINEERS. Второй сборник посвящен институту технического заказчика – участнику инвестиционно-строительного проекта, осуществляющему организацию, планирование и управление строительством. В сборнике рассмотрены функции технического заказчика на различных этапах жизненного цикла инвестиционно-строительного проекта, описан всесторонний взгляд на трудности, с которыми сегодня сталкиваются инвесторы, представлен обзор лучших цифровых сервисов и программ для строительства, включая ПО с использованием BIM-технологий. Отдельное место в книге уделено результатам отраслевых исследований по темам: качество управления строительством в России; компетентность руководителей и специалистов в области управления и контроля строительства; текущее состояние и перспективы развития технического заказчика в России.

Издание предназначено для широкого круга представителей строительной отрасли. В большей степени оно будет полезно представителям компаний-инвесторов, проектных, генподрядных и инжиниринговых компаний, работникам органов власти, руководителям и сотрудникам институтов развития, отраслевых союзов и деловых объединений.

Охраняется Законом РФ об авторском праве.

Перепечатка материалов сборника разрешается с обязательной ссылкой на SMART ENGINEERS и автора статьи. Воспроизведение в сети Интернет должно сопровождаться активной гиперссылкой на сайт составителя smrte.ru.

ISBN 978-5-6049240-0-6



УДК 69.0:005

ББК 65.31

© Инжиниринговая группа SMART ENGINEERS, 2022
© Издатель АНО «Славься, Отечество!»



СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие

А. С. Никитин 9

ГЛАВА 1. ПРАКТИКИ

Часть 1. Роль технического заказчика в организации, планировании и управлении строительством

1.1.1. Обзор отечественной практики сопровождения строительных проектов

А. С. Никитин 11

1.1.2. Роль инжиниринговой компании в управлении инвестиционно-строительными проектами

Х. М. Плиев 26

1.1.3. Управляй!.. Или проиграешь

О. И. Малахов 31

1.1.4. Формирование команды и управление проектом

Б. М. Плиев 35

1.1.5. Основные функции управляющего проектом

Е. Н. Протопопов, М. В. Немтинова 43

1.1.6. Формирование команды и управление проектом

Е. Н. Протопопов, М. В. Немтинова 47

1.1.7. График реализации проекта строительства Е. Н. Протопопов, М. В. Немтинова	49
1.1.8. Инвестор и инвестиции в проекте строительства Е. Н. Протопопов, М. В. Немтинова	53
1.1.9. Практика сопровождения строительного проекта «Деловой центр» в г. Перми Е. Н. Протопопов, М. В. Немтинова	56
1.1.10. Технический заказчик. Нормативное регулирование и судебная практика А. Х. Гайтукиев	59
1.1.11. Юридические аспекты технического заказа. Технический заказ — как не допустить критических договорных ошибок К. В. Егоров, Д. А. Журавлев	66
1.1.12. Юридические аспекты технического заказа. Юридическая ответственность технического заказчика при реализации инвестиционно-строительных проектов К. В. Егоров, Д. А. Журавлев	77
1.1.13. Выбор эффективной методики определения цены, ценообразование в строительстве М. А. Ерилов, А. В. Волостнов	84

Часть 2. Обзор основных рисков и проблем строительного проекта

1.2.1. Почему инвестору так тяжело разобраться в строительстве А. В. Дорофеев	95
1.2.2. Почему вы не попадаете в первоначальный бюджет А. В. Дорофеев	107

1.2.3. Почему вы не попадаете в первоначальный срок А. В. Дорофеев	117
1.2.4. Управление договоренностями и контроль исполнения обязательств между участниками строительного бизнеса в российской практике З. Р. Мусин, Д. М. Алиев	121

Часть 3. Функции технического заказчика на этапах предпроектной проработки и проектирования

1.3.1. Концепция и этап планирования проекта в строительстве Е. Н. Протопопов, М. В. Немтинова	125
1.3.2. Функции технического заказчика на этапе проектирования. Подготовительный этап О. И. Малахов	128
1.3.3. Разработка технического задания на разработку проектной документации с учетом интересов заказчика О. И. Малахов	132
1.3.4. Согласование проектной документации и сопровождение прохождения экспертизы А. И. Аблицева	153
1.3.5. Аудит (оптимизация) проектной документации в случае привлечения технического заказчика после проектирования М. В. Жданова	158

Часть 4. Функции технического заказчика на этапе строительства

1.4.1. Функции технического заказчика на этапе строительства В. А. Магеррамов	165
--	-----

1.4.2. Функции технического заказчика на этапе строительства. Подготовительный этап В. А. Магеррамов	167
1.4.3. Функции технического заказчика на этапе строительства. Основной этап В. А. Магеррамов	171
1.4.4. Функции технического заказчика на этапе строительства. Завершающий этап. Формирование архива проекта В. А. Магеррамов	175
1.4.5. Отдел ПТО: задачи, функции, подготовка исполнительной документации, использование цифровых решений А. С. Никитин, О. Н. Цыганова	178
1.4.6. От бумаги к электронному документообороту, или Обзор ГОСТ Р 70108-2022 «Документация исполнительная. Формирование и ведение в электронном виде» Р. Н. Сарвартдинова	188

ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИИ

Как правильно выбрать цифровое решение для строительства: с чего начать А. С. Никитин	192
---	-----

Часть 1. Цифровые сервисы и программы, используемые на этапе проектирования

2.1.1. BIM-система Renga	195
2.1.2. Программа «1С:Предприятие 8. Смета 3»	199

Часть 2. Цифровые сервисы и программы, используемые на этапе строительства

2.2.1. Автономная система видеофиксации соблюдения технологий производства строительных работ «ОКО»	206
2.2.2. Цифровой сервис DACON	210
2.2.3. Программный комплекс «СтройКонтроль»	216
2.2.4. «ОКО. Платформа управления строительством»	224
2.2.5. Технология управления строительством «СфераСайт» ...	229
2.2.6. Платформа для строительства и управления недвижимостью PlanRadar	235

Часть 3. Цифровые сервисы и программы, используемые на этапе ввода в эксплуатацию

2.3.1. Программы «1С:Аренда и управление недвижимостью» и «1С:Управление недвижимостью и арендой КОРП»	248
2.3.2. Программа «1С:Риэлтор. Управление продажами недвижимости»	255

Часть 4. Цифровые сервисы и программы, используемые на всех этапах жизненного цикла инвестиционно-строительного проекта

2.4.1. Программа «1С:PM Управление проектами»	261
2.4.2. Программный комплекс «АИС Стройка ПРОФ»	271

2.4.3. Облачная платформа «Цифровое управление строительством»	276
2.4.4. Программа «1С:ERP Управление строительной организацией 2»	284
Как правильно выбрать цифровое решение для строительства: сроки и стоимость внедрения А. С. Никитин	300

ГЛАВА 3.

АНАЛИТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

3.1. Качество управления строительством в России А. С. Никитин, Х. М. Плиев, А. А. Субботина	301
3.2. Компетентность руководителей и специалистов в области управления и контроля строительства О. Н. Цыганова, А. С. Никитин	321
3.3. Технический заказчик в России. Текущее состояние и перспективы развития Х. М. Плиев, А. А. Субботина, А. С. Никитин	329
Компании и организации	362
Авторский коллектив	371



ПРЕДИСЛОВИЕ

С момента выхода нашей первой книги SMART CONSTRUCTION CASEBOOK прошло два года, которые достаточно сильно изменили как саму строительную отрасль, так и ее участников. Произошедшие за последнее время события можно уложить в набор слов с очень личной и яркой эмоциональной окраской практически для всех компаний сферы строительства: пандемия, сокращение рабочих рук, взлет цен на строительные материалы, санкции, уход вендоров, цифровизация и BIM.

Нелегко пришлось всем: заказчики были вынуждены заморозить или притормозить инвестиционные программы, начать искать альтернативные варианты по основному и инженерному оборудованию, а иногда и вовсе отказываться от реализации проектов, фиксируя убытки. Перенос сроков и отмены инвестиционных проектов ударили и по портфелям заказов инжиниринговых компаний. Но, безусловно, больше всего пострадали строители, многие из которых оказались в ситуации риска ухода с рынка.

Обсуждать тему повышения эффективности строительства в хорошие годы можно долго, оставляя реальные действия по внедрению изменений на потом.

Совершенно другое дело, когда от твоих действий зависит не только успешная реализация строительного проекта, сдача и ввод в эксплуатацию, а фактически выживание твоей компании. Если в прежние годы дефицит качественного управления, планирования и реализации проекта не так ощущался или мог быть компенсирован средствами инвестора, то в условиях «ограниченных бюджетов, затянутых поясов и санкций» при необходимости продолжать строить формируется запрос на совершенно иной уровень организации процесса строительства.

Логика нашей первой книги заключалась в том, чтобы на примере реализации инвестиционно-строительного проекта показать нашим читателям лучшие практики в сопровождении процесса реализации проекта, разработке концепций, проектировании, организации строительства, контроле, для чего был собран авторский экспертный коллектив, который

справился с поставленной задачей, рассказав о реальной практике работы по данным направлениям. Однако, отвечая на запрос времени, а также опираясь на существующую практику работы на строительных объектах, в нашем новом издании мы хотели бы рассказать читателю не о фрагментарных «успешных практиках», пусть и расположенных в едином и последовательном процессе, а о целостной системе реализации строительного проекта с точки зрения его управления — реализованном в функционале технического заказчика.

Именно реализация этого функционала напрямую затрагивает интересы всех сторон реализации проекта: заказчика, подрядчиков, проектировщиков.

Идея нашей второй книги построена на поэтапном рассмотрении и раскрытии самых важных и актуальных вопросов управления строительным проектом, а также использования цифровых технологий. Авторы книги — управленцы и инженеры российских строительных, инжиниринговых, проектных, IT-компаний, ежедневно участвующие в реализации инвестиционно-строительных проектов. Каждая статья — личный экспертный взгляд автора на тот или иной вопрос, совмещенный с практическим опытом.

По сложившейся традиции все, что мы делаем, предназначено для профессионального сообщества, и наша вторая книга написана профессионалами для профессионалов.

Надеемся, на этих страницах вы найдете много полезных, ценных советов, познакомитесь с авторами и их кейсами, а при необходимости сможете получить нужные контакты.

Желаем вам полезного чтения и успешной работы во благо российской строительной отрасли!

Алексей Никитин,
Председатель Совета директоров ГК SMART ENGINEERS



ГЛАВА 1. ПРАКТИКИ

ЧАСТЬ 1. РОЛЬ ТЕХНИЧЕСКОГО ЗАКАЗЧИКА В ОРГАНИЗАЦИИ, ПЛАНИРОВАНИИ И УПРАВЛЕНИИ СТРОИТЕЛЬСТВОМ

1.1.1. ОБЗОР ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ СОПРОВОЖДЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Никитин Алексей Сергеевич

Председатель Совета директоров ГК SMART ENGINEERS

Российская практика строительства, несмотря на весь объем регулирования, предоставляет каждому участнику строительного проекта довольно широкие рамки трактовки функциональных обязанностей, прав и ответственности. Полет мысли управленцев обеих сторон, облаченный в красивые юридические формулировки, обычно уместается в короткий отрезок времени под названием «брачные танцы», после чего стороны расходятся в ожидании «строительного чуда» ровно до тех пор, пока не возникнет проблема. А она возникнет (стройка — невероятно сложный процесс, который включает в себя множество этапов и таит целый ряд скрытых возможных проблем), и вот тогда стороны лихорадочно начинают доказывать друг другу, кто и что имел в виду под формулировками технического задания. Просмотр Гражданского и Градостроительного кодексов хоть и помогает в большинстве случаев расставить все точки над «і», но уж точно не способствует формированию доверия на рынке и оставляет у сторон горький осадок от взаимодействия. А в дальнейшем — повышает градус формулировок юридической ответственности в договорах до такой степени, что, к примеру, ответственность за сопровождение строительства (будь то услуги техзаказчика, строительного контроля или технического консультанта) приравнивается к ответственности чуть ли не генподрядчика или поставщика оборудования. Все это, конечно, происходит не от хорошей жизни, а скорее от деформированного состояния российской строительной отрасли, где генподрядчики, подрядные и инженерные организации хотят заполучить свой «кусочек счастья», не думая о последствиях и не сильно вникая в договор, а сам заказчик — как в одной сказке — сшить семь шапок по цене одной. Тем

не менее наша задача — не блуждать в любимых отечественными теоретиками вопросах о том, кто прав, кто виноват и что делать, а все-таки разъяснить проблему с позиции управленцев-практиков.

А В ЧЕМ, СОБСТВЕННО, ВОПРОС?

Мы и сами себе не задавали такого рода вопросы на протяжении семи лет работы в области управления и контроля строительства ровно до тех пор, пока не начали переходить от узкоспециализированных экспертных услуг на «строительный контроль плюс», как мы негласно стали называть расширенную версию нашей основной услуги на рынке. Под плюсом всегда подразумевается разный функционал — от проведения оперативных совещаний на объекте, контроля графика и бюджета реализации проекта до предварительной проверки подрядчиков, организации тендера по их выбору, получения исходно-разрешительной документации (ИРД), ввода объекта в эксплуатацию, а также общей координации процесса строительства. В итоге последнее привело нас и наших заказчиков к пониманию того, что в какой-то момент мы выросли из «контролеров стройки» и стали полноценными управленцами строительного проекта. В условиях, когда такую управленческую функцию достаточно сложно прописать в договоре в силу ее юридической неопределенности, правильной и понятной формой стал договор на услуги технического заказчика.

Время шло, договоры на услуги технического заказчика заключались, и все бы ничего, если бы однажды мы не решили просмотреть и сравнить наши технические задания на услугу технического заказчика. В своей базовой составляющей они, конечно, были одинаковыми, а вот в части дополнительных опций, с нашей точки зрения, мы каждый раз играли разные роли. В одних техзаданиях мы были «управляющими проектом», которые несли полную ответственность за запуск проекта, сроки, стоимость, подрядчиков и ввод объекта в эксплуатацию, в других — выполняли роль «получателей и согласователей документов», обеспечивающих процесс строительства, в третьих — мы и управляли, и контролировали, и полностью обеспечивали строительный процесс документами. Кроме тонкой управленческой составляющей, договоры отличались по условиям ответственности, прав и обязанностей. Интересен еще и тот факт,

что по своей логике и внутреннему контенту договоры сильно зависели от самого заказчика, а также размера и сферы его бизнеса, наличия собственных подразделений и уровня компетентности специалистов. **Так все-таки кто такой технический заказчик в процессе реализации инвестиционно-строительного проекта и есть ли в его функциях место управленческой деятельности?**

ЧТО ГОВОРИТ ЗАКОН?

Очевидно, это самый скучный раздел обзора, и многие наверняка захотят его пропустить. Тем более по сложившейся российской практике об этой стороне медали обычно должен знать не ты сам, а тот «парень из юридического отдела». Тем не менее мы должны остановиться на этом блоке.

Для начала поймем, кто такой застройщик. Вы удивитесь, но многие инвесторы считают себя инвесторами, а не застройщиками, есть те, кто пытался найти и купить такую функцию в поисковых запросах, помня еще советскую практику управления строительством и функцию заказчика-застройщика. Так вот теперь инвестор и застройщик — это одно и то же лицо.

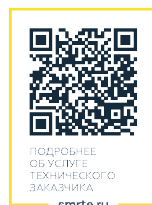
Статья 1 п. 16 ГрК РФ определяет застройщика как физическое или юридическое лицо, обеспечивающее на принадлежащем ему земельном участке или на земельном участке иного правообладателя строительство, реконструкцию, капитальный ремонт, снос объектов капитального строительства, а также выполнение инженерных изысканий, подготовку проектной документации для их строительства, реконструкции или капитального ремонта. При этом застройщик вправе передать свои функции, предусмотренные законодательством о градостроительной деятельности, техническому заказчику.

Таким образом, градостроительный кодекс вводит понятие (термин) «технический заказчик».

Определение и основные функции технического заказчика содержит ст. 1 п. 22 ГрК РФ: «технический заказчик — юридическое лицо, которое

уполномочено застройщиком и от имени застройщика заключает договоры о выполнении инженерных изысканий, о подготовке проектной документации, о строительстве, реконструкции, капитальном ремонте, сносе объектов капитального строительства, подготавливает задания на выполнение указанных видов работ, предоставляет лицам, выполняющим инженерные изыскания и (или) осуществляющим подготовку проектной документации, строительство, реконструкцию, капитальный ремонт, снос объектов капитального строительства, материалы и документы, необходимые для выполнения указанных видов работ, утверждает проектную документацию, подписывает документы, необходимые для получения разрешения на ввод объекта капитального строительства в эксплуатацию, осуществляет иные функции, предусмотренные законодательством о градостроительной деятельности (далее также — функции технического заказчика)».

Таким образом, технический заказчик сопровождает процесс строительства на протяжении всего жизненного цикла строительного проекта и, если дословно понимать ст. 1 п. 22 ГрК РФ, организует работы по выполнению изысканий, проектирования, строительства и ввода объекта в эксплуатацию, то есть обеспечивает непрерывный процесс реализации проекта. Означает ли это, что технический заказчик управляет строительством и отвечает за конечный результат перед инвестором? Ответ: в зависимости от того, что конкретно будет прописано в техническом задании. Поэтому в самом начале этой статьи мы обозначили, что диапазон услуг на функцию технического заказчика может варьироваться от условно «документационного обеспечения процесса» до «управляющего и ответственного за все и вся». Именно это и является ключевым фактором для определения стоимости услуги, у которой название одно, а вот внутреннее содержание — разное, но об этом позже.



КАКИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ПРЕДЪЯВЛЯЮТСЯ К ТЕХНИЧЕСКОМУ ЗАКАЗЧИКУ И ЕГО ОТВЕТСТВЕННОСТИ?

Технический заказчик:

— должен быть юридическим лицом;

- должен быть членом саморегулируемой организации (СРО)¹;
- иметь в штате руководителя с высшим образованием соответствующего профиля и стажем работы не менее 5 лет;
- иметь в штате не менее двух специалистов по основному месту работы, включенных в Национальный реестр специалистов в области строительства, предусмотренный ст. 55.5-1 ГрК РФ.

По факту требований не так уж и много, то есть серьезного барьера для входа на рынок нет.

По данным Минстроя России²: «Уровень ответственности застройщика, планирующего в соответствии с частью 3.1 статьи 52 ГрК РФ в редакции Федерального закона № 372-ФЗ самостоятельно осуществлять строительство, реконструкцию или капитальный ремонт объектов капитального строительства, должен определяться исходя из стоимости планируемого к реализации строительства, реконструкции, капитального ремонта объекта капитального строительства, а уровень ответственности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, выполняющих функции технического заказчика, должен определяться исходя из размера обязательств по договорам подряда на выполнение инженерных изысканий, на подготовку проектной документации или договорам строительного подряда, планируемых к заключению такими лицами от имени застройщика».

То есть формирование ответственности технического заказчика, по данным Минстроя, должно определяться исходя из стоимости выполняемых работ или оказываемых услуг по договору, который техзаказчик заключил от имени застройщика. Но это просто мнение, а не норма закона.

Есть интересный документ, подготовленный Минстроем России в виде приказа «Об утверждении Методики по определению затрат на осуществление функций технического заказчика»³. Несмотря на то что он относится к тем проектам, где участвуют средства бюджета всех уровней в аналогичных проектах, все равно интересно понять нормы, которые закладывает государство. Что интересно, Методика указывает на то, что законодатель включает функцию строительного контроля в функционал технического заказчика. При этом расходы должны быть включены

¹ Право на осуществление функций технического заказчика подтверждается выпиской из реестра членов СРО, форма которой утверждена приказом Ростехнадзора РФ от 4 марта 2019 г. № 86.

² Письмо Минстроя России от 2 ноября 2016 г. № 36341-ХМ/02.

³ Приказ Минстроя России от 2 июня 2020 г. № 297/пр.

в средства, предназначенные для финансирования строительства, и входить в инвентарную стоимость вводимых в эксплуатацию объектов.

Норматив затрат на осуществление функций технического заказчика, включая строительный контроль, следующий: от 2,1% в проектах до 200 млн руб., 1,5% в проектах от 900 до 1 100 млн руб., до 1,07% в проектах в диапазоне от 5 000 до 6 000 млн руб. То есть стоимость услуг технического заказчика, включая строительный контроль, в проекте стоимостью 1 млрд руб. составит 15 млн руб.

Несмотря на довольно странное определение стоимостных параметров услуги, в Методике тем не менее содержится более широкое определение задач и функций технического заказчика, чем в Градостроительном кодексе, практически в духе полноценного управления строительным проектом. Цитируем ниже:

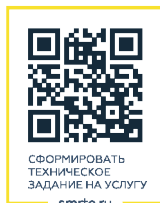
«2.3 Основными задачами технического заказчика являются:

- организация реализации инвестиционно-строительного проекта с учетом требований законодательства и нормативных актов Российской Федерации, регулирующих инвестиционную и градостроительную деятельность, условия пользования землей и другими природными ресурсами;
- управление рисками и их оценка;
- планирование, организация и контроль строительства;
- обеспечение эффективности проектных решений, применения прогрессивных технологий и методов организации производства, качества строительной продукции, а также соблюдения требований к архитектурным решениям и градостроительной деятельности;
- контроль за соблюдением проектных решений, сроков строительства, требований нормативных документов, соответствия стоимости строительства, технического перевооружения утвержденной проектной документации;
- предотвращение и ликвидация отрицательных экологических, социальных и экономических последствий реализации проекта;
- обеспечение ввода в эксплуатацию объектов в установленные сроки».

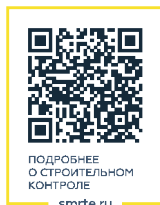
В данном документе прекрасно все, а особенно Приложения № 1 и 2, в которых указано, что функции технического заказчика (в количе-

стве 34 позиций, включающих все работы, начиная от взаимодействия со всеми согласующими органами, ведения бухгалтерского учета, проверки проектной документации, передачи исполнительной документации, геодезической основы и заканчивая «иными функциями, необходимыми для достижения техническим заказчиком поставленных перед ним задач в соответствии с законодательством Российской Федерации») на объекте стоимостью 700 млн руб. должны выполняться штатом сотрудников в составе двух человек (и вам стоит сильно порадоваться, если вы не входите в их число). Интересно, что данная таблица не содержит привязки к срокам реализации строительного проекта в целом, к инженерной сложности, наличию или отсутствию производственной/технологической линии и прочим параметрам, которые очень хорошо осознает тот, кто когда-либо оценивал трудозатраты по управлению строительством и реализации данных услуг.

И хотя утвержденная Методика, согласно ч. 1 ст. 8.3 ГрК РФ, применяется только для строительства, финансируемого с привлечением бюджетных средств, а также средств юридических лиц, созданных государством и долей более 50%, некоторые коммерческие заказчики любят экстраполировать данные документы на свои инвестиционно-строительные проекты, пытаясь таким образом влиять на стоимость услуги.



На наш взгляд, правильное ценообразование исходит из хорошо проработанного и понятного заказчику технического задания, которое совпадает с его желаниями и реалиями. Далее делается запрос на получение технико-коммерческих предложений от компаний, которые понимают, что они делают в рамках данной услуги, при условии, что команды вероятных исполнителей ознакомились с вашим проектом, оценили возможные трудности, сформировали/подобрали команду, получили свои трудозатраты, объяснили и согласовали с заказчиком порядок оказания услуги, после чего представили стоимостные коммерческие предложения.



В завершение данного блока хотелось бы остановиться на теме строительного контроля, который, как мы говорили выше, входит в функционал технического заказчика. Если сузить все написанное в нормативно-правовых документах до основных тезисов, то мы получим две простых

основы — координация и контроль. То есть строительный контроль должен построить и проконтролировать то, что строит. Но находясь в реалиях современного строительного производства, мы неизбежно сталкиваемся с вопросом о качестве строительства. Управленцев волнуют сроки, освоение, еще сильнее волнует бюджет, ну а качество, особенно если оно «зашиито» в несущую конструкцию и проявит себя только спустя несколько лет, не так уж и важно. Зачастую можно увидеть схему, в рамках которой функции строительного контроля и технического заказчика (как координатора работ) разнесены по разным контрагентам. Конечно, в основе такого деления лежит принципиальное непонимание понятия качества и сведение его только лишь к аудиторскому контролю. Самое удивительное, что успех общей реализации проекта будет зависеть от того, насколько эти два столь различных «фронта» будут нацелены на решение задач своего «противника». Если строительный контроль не нацелен на сроки и итоговую реализацию, а технический заказчик апеллирует только объемными показателями производства и «бьет» ими регулярно выдаваемые предписания, то очевидный конец такого производства — победа одной из сторон, которая инвестору будет стоить очень дорого.

КТО В ОТРАСЛИ?

Если набрать в поисковой строке Яндекс запрос «услуги технического заказчика» — получим поисковую выдачу с тысячами самых разных результатов. В ней будут и компании, и нормативные документы, и даже материалы научных конференций. В условиях, когда сайты основных игроков, оказывающих услуги технического заказчика, практически ничем (ни текстом, ни смыслом) не отличаются друг от друга, сделать правильный выбор в пользу той или иной компании сложно даже квалифицированному заказчику, что говорить о просто интересующемся человеке. Тем не менее при всей схожести компаний на рынке определенные различия все же присутствуют, а вот какие — давайте разбираться. Чем эта информация будет полезна для заказчика? По нашему мнению, она поможет лучше понять как самих игроков, так и их возможности и компетенции.

Итак, на наш взгляд, компании, присутствующие в отрасли, можно разделить на несколько категорий по трем разным признакам: по природе происхождения, а также по размеру и комплексности оказываемых услуг. В основе такого деления — исключительно наше видение наших же

коллег, а также отзывы некоторых наших заказчиков о тех, с кем им приходилось работать. Поэтому мы не претендуем на полноту данных и будем только рады их дополнению или корректировке.

За время работы на рынке мы сталкивались с компаниями, которые имели следующие корни:

1. Строители. Очень часто услуги технического заказчика предлагают сами строительные организации. Казалось бы, кому как не строителям точно знать, какое документационное обеспечение в процессе производства строительно-монтажных работ необходимо и когда. Вероятно, опыт работы в качестве подрядчика может быть плюсом при выборе технического заказчика, но лишь в той степени, когда сам заказчик готов поверить в четко исполненные сроки, стоимостные, качественные и бюджетные показатели красивых слайдов презентаций, а также не купиться на заманчивое предложение отдать какой-нибудь маленький подряд. Бывают случаи, когда заказчик нанимает генподрядчика и техзаказчика в одном лице, но это уже совсем другая история про дальнейший строительный треш и не является предметом рассмотрения данной статьи.

2. «Бывшие строители», а ныне консультанты, которые, понимая процесс строительства изнутри, могут качественно организовать процесс его сопровождения. Сюда же можно отнести и категорию «бывших чиновников», особенно тех, кто работал в профильных департаментах и знаком с процессом сопровождения строительства. Плюсом таких организаций или, точнее, команд является то, что они хорошо знают особенности того или иного региона.

Есть еще один подтип компаний из этой же категории, который также стоит упомянуть. Такие компании сложно с точностью идентифицировать, потому что они и спроектируют, и согласуют, и построят, и введут в эксплуатацию, но это почти всегда компании, которые специализируются на разделах проектной документации, так или иначе связанных с сетями, будь то газ, электричество, водопровод, канализация, слаботочные кабели или тепловая энергия. Лучше них никто в городе или регионе не смонтирует сети, лучше них никто не знает все тонкости процесса согласования документов в ресурсоснабжающих организациях и компаниях. Можно ли такие компании назвать техническим заказчиком в чистом виде? Конечно, нет. Но в своей, хоть и небольшой, зоне ответственности они лучшие на протяжении всего процесса, например, подключения объекта к сетям газоснабжения и т. д.

3. Консультанты. К ним относятся экспертные организации, продающие услуги по сопровождению инвестиционно-строительного проекта на всех этапах его жизненного цикла. Компании этой категорий делятся на тех, кто больше «про деньги» (то есть про финансы), и тех, кто «про физику» (то есть про сам строительный процесс). К примеру, мы начинали с экспертных услуг, много занимались контролем и уже из этой позиции пришли в управление строительством. Некоторые наши коллеги по рынку продают больше финансового контроля, но меньше контроля фактического на строительной площадке. Именно поэтому здесь все зависит от пожеланий заказчика и тонких «настроек» технического задания. По размеру и комплексности оказываемых услуг мы выделяем компании сугубо региональные и узкоспециализированные.

Региональные — это как раз компании, о которых шла речь в самом начале обзора. Им нравится работать в рамках своего региона, их все знают и рекомендуют, поэтому работой они, как правило, достаточно плотно загружены в рамках своего же региона. Вылазки в другие регионы хоть и случаются, но носят скорее эпизодический характер.

С узкоспециализированными консультантами сложнее — тут есть и те, кто любит работать в своем регионе и не гонится за длинным рублем, хотя опять же периодически некоторые компании любят поучаствовать в тендере (желательно в крупном, знаковом и электронном аукционе), обрушить рынок, пролететь и отползти обратно. А есть те, кто, как бременские музыканты, бороздят просторы нашей родины и, в принципе, привычны к тому, чтобы работать всюду, так как на это заточены внутренние бизнес-процессы. Обычно такие консультанты сопровождают средние и крупные компании федерального уровня, реализующие свои инвестиционно-строительные проекты в регионах. При условии, что в регионе знают, что такое инвестиционный климат, и заинтересованы в приходе инвестора, работа с проектом такого рода привлеченного консультанта не вызывает раздражения у местных строительных элит, которые и так в том или ином виде обязательно примут участие в проекте. Хуже в регионах, где застряли в нулевых годах и есть главный региональный строительный «гуру», без которого не обходится ни одно строительное событие. Но, к счастью, таких кейсов с каждым годом становится все меньше и меньше.

ПОДДЕРЖКА ОТ РЕГИОНА

Некоторое время назад, чтобы облегчить работу инвестора с органами региональной и муниципальной власти при реализации инвестиционно-строительных проектов, по инициативе федеральных властей развернулась работа по созданию региональных корпораций развития (или агентств инвестиционного развития) и выявлению лучших среди них по состоянию инвестиционного климата.

Мы не будем подробно останавливаться на особенностях работы агентств инвестиционного развития, а в самом общем виде перечислим основные задачи данных организаций. К ним относятся:

- сопровождение инвесторов;
- помощь в выборе площадки;
- предоставление готовых производственных площадок;
- создание единой рабочей проектной команды для решения проблем, состоящей из инвестора, сотрудников региональной организации по привлечению инвестора, членов правительства региона.

В услуги агентств инвестиционного развития также могут быть включены и другие услуги для инвестора, как то:

- разработка проекта плана территории, помощь в получении согласований и разрешений, строительство инфраструктуры;
- помощь в получении технических условий (ТУ);
- разработка и экспертиза бизнес-планов, технико-экономическое обоснование (ТЭО), разработка финансовых моделей;
- и т. д.

Правильное понимание такого функционала для инвестора или его консультанта — техзаказчика — означает, что часть функций, связанных с взаимодействием с региональными или муниципальными организациями, агентство/корпорация может взять на себя. Краткий анализ положений о работе таких организаций в регионах показывает, что в большинстве случаев формулировки задач совпадают, другое дело — какова реальность, так как регион региону рознь. Есть те, кто активно привлекает инвестиции и готов на региональном уровне в режиме «одного окна» снимать все сложные вопросы для инвестора, не ограничиваясь формальными процедурами координации инвестиционного

проекта, а помогая инвестору пройти все стадии согласовательных процедур с минимальными потерями времени и денег.

Конечно, региональную корпорацию инвестиционного развития нельзя считать техническим заказчиком, тем не менее в определенной степени, а иногда в очень даже большой, работа таких организаций помогает и инвестору, и его представителю — техническому заказчику.

ИНОСТРАННЫЙ ОПЫТ

Как такового института технического заказчика за рубежом в чистом виде нет, потому что в этом нет необходимости: этот функционал закрывается ЕРС/М-контрактами (от англ. Engineering, Procurement and Construction/Management). В чистом виде ЕРС-контракт — это договор на управление проектированием, поставками и строительством.

В зарубежной практике на рынке ЕРС-контрактов работают достаточно узкоспециализированные компании, обладающие не только опытом работы в той или иной отрасли, но и серьезными финансовыми ресурсами, потому что реализация подобных контрактов зачастую происходит за счет средств исполнителя с последующей оплатой заказчиком после сдачи объекта.

Другой разновидностью ЕРС-контрактов является ЕРСМ, где ключевым функционалом является менеджмент — управление строительным проектом. Для рынка ЕРСМ уже не так важна специализация, а выборка таких компаний шире. Можно сказать, что функция технического заказчика в зарубежном понимании зашита именно в ЕРСМ-контракт, где управленческая функция, как мы отметили выше, является ключевой. Это, конечно, шире, чем отечественное толкование функции технического заказчика, но тем не менее дает представление о месте данной услуги в комплексном проекте строительства. Встречаются компании, которые оказывают только услугу по управлению или контролю в рамках ЕРСМ. Например, это может быть Project Management — консалтинг, где компания выполняет роль консультанта по управлению проектом, помогает заказчику в выборе подрядчиков на проектирование и строительство, поставщиков оборудования и материалов, осуществляет строительный контроль.

Обычно такие консультанты работают за фиксированное вознаграждение без ответственности за конечный результат. Встречаются функции по управлению поставками и строительством — PCM, управлению инжинирингом и заказом оборудования — EPM, управлению строительной площадкой — SM, технический надзор — EC.

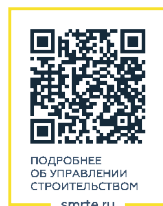
Более подробно посмотреть, что конкретно входит в функционал зарубежного аналога технического заказчика, можно в так называемой «Белой книге», выпущенной Международной федерацией инженеров-консультантов — FIDIC. Однако самый главный, ключевой вопрос, который следует учитывать, — это объем полномочий и ответственности.

ЕСТЬ ЛИ МЕСТО УПРАВЛЕНИЮ?

А как понимают, что есть управление строительством, сами заказчики? Опять же, по нашему десятилетнему опыту работы на рынке, число заказчиков, которые готовы описать, а также делегировать данную функцию специализированной организации, крайне мало. В первую очередь мы имеем в виду именно тех неквалифицированных заказчиков, о которых говорилось выше. На рынке преобладает мнение, что управлять стройкой должны строительные организации: они ведь и строят, а роль заказчика сводится лишь к своевременному финансированию. Таким образом, значительная содержательная роль, которую должен играть заказчик, оказывается вакантной до самого конца, причем этот управленческий вакуум в строительстве приводит ко всем известным хроническим проблемам — сорванным срокам, бюджетам и низкому качеству выполненных работ.

➤ Очевидно, что именно заказчик должен принимать управленческие решения по выбору участков, постановке технических заданий, утверждать сроки, бюджеты, контролировать и принимать выполненные проектными и строительными организациями работы и только после этого финансировать. И на каждом этапе есть необходимость в принятии управленческих решений, причем своевременных и на основании достоверных данных. И несложно представить, к каким последствиям приводят решения тех, кто не имеет опыта в данной области. Поэтому очевидно, что в управлении инвестиционно-строительным проектом заказчик должен принимать активное участие.

А теперь опишем тот небольшой процент заказчиков, которые все-таки принимают решение о делегировании управления строительством специализированной организации. Очень часто в нашей стране путают понятия «технический заказчик» и «управление строительством». Это хорошо видно при анализе технических заданий, которые прикладывают заказчики к конкурсной документации при отборе организаций для выполнения соответствующих функций.



Это, конечно, во многом связано с тем же низким уровнем квалификации заказчиков. В итоге путаница в понятиях приводит к конфликтным и абсурдным ситуациям, когда заказчик подразумевает полноценное управление ключевыми параметрами проекта (сроками, стоимостью и качеством), а детальный анализ технического задания для такого рода контракта показывает, что, по сути, роль исполнителя сводится только лишь к получению всех необходимых согласований и строительному контролю.

Данная понятийная путаница приводит к демпингу на рынке и дискредитации роли технического заказчика, что не способствует развитию рынка инжиниринговых услуг. Получается такой вот порочный круг.

В завершение нашего обзора хотим обратить внимание читателя на один из вопросов, на который профессиональному сообществу, на наш взгляд, необходимо дать ответ. Вопрос связан с внедрением в жизнь стандарта ГОСТ Р 57363-2016 «Управление проектом в строительстве. Деятельность управляющего проектом (технического заказчика)». Данный документ вводит понятие «инвестиционно-строительный проект», которое определяется как «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание объекта (основных фондов), комплекса объектов производственного или непроизводственного назначения, линейных сооружений в условиях временных и ресурсных ограничений». Согласитесь, очень управленческое по своему духу определение.

Стандарт определяет последовательность реализации инвестиционно-строительного проекта, который состоит из следующих этапов:

- организация реализации инвестиционно-строительного проекта;
- сбор и подготовка исходных данных;
- предпроектная подготовка строительства;

- анализ участников инвестиционно-строительного проекта;
- оценка и управление рисками;
- обеспечение функции технического заказчика и строительного контроля;
- планирование, организация и контроль строительства;
- обеспечение эффективности капитальных вложений на основе применения прогрессивных и современных решений;
- сдача-приемка объекта в эксплуатацию.

Исходя из вышесказанного, функция технического заказчика является лишь составной частью данного процесса и не несет в себе его организующей роли.

Возникают логичные вопросы: «Так кто же та компания, которая осуществляет полный цикл управления проектом строительства? Как урегулированы права и обязанности такой компании и какую юридическую ответственность такая компания несет перед заказчиком?»

КАК КУПИТЬ НАШИ КНИГИ

О «SMART CONSTRUCTION CASEBOOK» И «ASSISTANT IN CONSTRUCTION»

«Smart Construction Casebook» – серия сборников по теме управления и контроля строительства в российской практике, выпускаемая «Центром компетенций в строительстве» – отраслевым образовательным центром Инжиниринговой группы SMART ENGINEERS.

«Assistant in Construction» – методическое пособие по исполнительной документации, раскрывающее особенности работы с разрешительной и исполнительной документацией. Выпущено компанией «Цифровые решения в строительстве» – совместным предприятием Инжиниринговой группы SMART ENGINEERS и Фирмы «1С».

ЗАКАЗ И ПРИОБРЕТЕНИЕ СБОРНИКОВ

Для оформления заказа, пожалуйста, выберите интересующее вас издание или комплект книг и отсканируйте QR-код напротив интересующей вас позиции. В открывшемся окне вы сможете просмотреть описание издания, стоимость, а также оформить покупку с использованием бесконтактного способа оплаты.



Smart Construction Casebook – 1

Этапы жизненного цикла инвестиционно-строительного проекта.

Первый сборник по теме управления и контроля строительства в российской практике. Посвящен основным стадиям жизненного цикла инвестиционно-строительного проекта – инициации, проектированию, строительству и вводу объекта в эксплуатацию.



Smart Construction Casebook – 2

Технический заказчик в России. Современные практики и технологии управления строительством.

Второе практическое издание по теме управления и контроля строительства в российской практике. Посвящен институту технического заказчика – участнику инвестиционно-строительного проекта, осуществляющему организацию, планирование и управление строительством.



Комплект из 2-х сборников

Smart Construction Casebook – 1

Этапы жизненного цикла инвестиционно-строительного проекта.

Smart Construction Casebook – 2

Технический заказчик в России. Современные практики и технологии управления строительством.



Assistant in Construction

Методическое пособие по исполнительной документации

Первый в российской строительной практике методический сборник, раскрывающий особенности работы с разрешительной и исполнительной документацией. Методическое пособие создано как сквозной кейс и содержит конкретные примеры и рекомендации по оформлению документации.

