

Специальность: запуск

За последние несколько лет в России не только появился, но и значительно вырос рынок ЕРС-услуг. Еще недавно многие плохо представляли себе, что означает эта аббревиатура, однако сегодня уже есть немало компаний, для которых ЕРС — это основа бизнеса, которая постоянно совершенствуется.



Альптекин Тизер, президент Renaissance Heavy Industries

Renaissance Heavy Industries

Renaissance Heavy Industries (RHI), занимающая 53-ю строку в рейтинге «225 крупнейших международных строительных подрядчиков» (ТОП-225 International Contractors) по версии авторитетного американского издания Engineering News Record (ENR) за несколько последних лет построила и успешно реализует несколько десятков промышленных объектов в сфере нефтегазохимии, производства минеральных удобрений, металлургии и обрабатывающей промышленности.

Основными рынками присутствия группы являются Россия, Туркменистан, Казахстан, Турция и Ирак. «Мы строим доверие» — таков девиз компании RHI, крупной инженерно-строительной группы с оборотом более 2,5 млрд долларов и общим персоналом в 35000 человек, из них более 23000 человек работают в Российской Федерации. Компания взяла быстрый «старт» и успешно претворяет в жизнь крупнейшие проекты таких всемирно известных фирм, как ОАО «Газпром нефтехим Салават», ОАО «Лукойл», ОАО «Фосагро», ОАО «Сибур» и др. Основной целью компании является стать одной из ведущих ЕРС-компаний в мире.

Реализация более или менее серьезного ЕРС-проекта стоимостью от миллиарда долларов в большинстве случаев осуществляется через общепринятую форму, в которой ЕРС-подрядчик (генеральный подрядчик) выполняет за твердую цену основной объем работ инвестиционно-строительного проекта, принимает на себя все риски его осуществления с момента проектирования и до момента передачи готового объекта заказчику, включая выполнение гарантийных обязательств, а также несет финансовую ответственность перед заказчиком.

ЕРС-контракт используется, как правило, в тех проектах, где опытный подрядчик может с достаточной степенью точности оценить размер своих расходов, а также степень рисков. ЕРС-контракт предполагает, что основной объем работы ЕРС-подрядчик выполняет собственными силами, поэтому не предусматривается специальное вознаграждение за организацию и управление работами привлекаемых контрагентов нижнего уровня.

Российские реалии

Несмотря на то, что в России постоянно растет рынок ЕРС-услуг, на пути ЕРС-подрядчика могут возникнуть некоторые сложности. Прежде всего, это ментальные особенности, причем как со стороны заказчика, так и со стороны подрядчика. Имеются различия в технических нормах, сметной классификации, порядке согласований и разрешений. Очень часто подрядчики и заказчики разговаривают на разных языках. При этом у российской судебной системы нет широкой практики ведения дел, когда возникает конфликт между заказчиком и подрядчиком.

Другая особенность — проблемы со стороны заказчика. Многие компании реорганизовались и модернизировались, но в основном они имеют типичные функциональные службы ка-

питального строительства. При работе с новыми контрактами такая модель не всегда оптимальна. Если работа организована в новом формате, требуется и более качественное администрирование процесса.

Что касается особенностей контрактов, то западные компании не производят в полной мере трансферт инженеринговых технологий. Технологии, которые они используют в проектном менеджменте, плохо распространяются в России. Можно даже говорить о двойных стандартах: после развала СССР некоторые западные компании стали относиться к российским заказчикам как к компаниям третьего мира и резко снизили внутренние требования. Так, не проводится внутренний аудит проекта, который есть у крупнейших западных ЕРС-контракторов, в результате чего снижается качество выполняемых работ. Кроме того, сказывается отсутствие опыта реализации проектов в России, работы с российскими проектными институтами.

Крупных ЕРС-подрядчиков, сочетающих в себе первоклассный инженеринг, основанный на лучших зарубежных практиках, с опытом ведения строительно-монтажных работ в Российской Федерации не так уж много, их можно сосчитать по пальцам.

Спасительная интеграция

Обобщая опыт реализации промышленных проектов крупными ЕРС-подрядчиками в России, следует отметить, что практически на всех объектах за редким исключением имеет место увеличение первоначальных контрактных сроков ввода в промышленную эксплуатацию от 6 до 18 месяцев. Если говорить о стоимости создания объекта, то увеличение в среднем составляет 10–15%, что выражается как в росте цены контракта, так и в убытках ЕРС-контрактора.

Именно поэтому без создания особой структуры взаимодействия всех участников крупномасштабных проек-

тов просто не обойтись. В этой ситуации на помощь приходит создание консорциумов крупных международных подрядчиков с западными инженеринговыми компаниями для совместной реализации EPC-проектов.

Большинство международных экспертов условно все организационные формы интеграции компаний разделяют на «жесткие» и «мягкие». К жестким, как правило, относят концерн, трест, а к мягким, прежде всего, ассоциацию, консорциум и стратегический альянс. «Мягкие» формы особенно популярны для международных объединений. Они позволяют вести совместную деятельность при сохранении учредителями юридической и хозяйственной самостоятельности. В рамках международных консорциумов возникает возможность мобилизации преимуществ мощной корпоративной структуры при сохранении национальной обособленности ее членов.

- Среди особенностей консорциумов:
- единая точка ответственности при выполнении работ, разделение рисков;
 - гарантированный срок завершения и твердая цена контракта;
 - четкое разделение обязанностей между участниками консорциума;
 - упрощение оценки кредитоспособности EPC-подрядчика;
 - полная загрузка генеральной подрядной организации, гарантирующая оптимальные инженерные решения;
 - формирование конкурентоспособной цены контракта, исключая возникновение двойных накладных расходов и рисков;
 - компании могут одновременно входить в состав нескольких консорциумов, могут участвовать в осуществлении нескольких инвестиционных проектов.

Несмотря на то, что участники консорциума не теряют своей юридической и хозяйственной самостоятельности, эта форма интеграции компаний обладает практически всеми преимуществами компании с юридической ответственностью. Самое главное, что она способна эффективно работать в рыночной среде и привлекать значительные объемы инвестиций для реализации капиталоемких проектов.

Показательный пример

Международный консорциум во главе с Mitsubishi Heavy Industries Ltd. создан

Рис. 1. Структура международного консорциума



при непосредственном участии RHI для строительства нового высокотехнологического агрегата аммиака мощностью 760 тыс. т в год на площадке ОАО «Фосагро-Череповец» в Вологодской области. В состав консорциума также вошел один из семи японских торговых домов — компания Sojitz. В рамках структуры подписанного соглашения Mitsubishi Heavy Industries Ltd. отвечает за проектирование технологического ядра, компания Sojitz за организацию поставок импортного оборудования и его шеф-монтаж, а Renaissance — за инженерные изыскания, проектирование объектов (узел хранения аммиака, блок оборотного водоснабжения и получения деминерализованной воды, операторная, административно-бытовое здание с лабораторией), адаптацию проектной документации к требованиям отечественного законодательства, прохождение государственной экспертизы, рабочее проектирование общезаводского хозяйства, поставки российского оборудования, выполнение строительно-монтажных и пуско-наладочных работ. Управляет проектом совместная команда, состоящая из специалистов участников консорциума, а также представителей заказчика.

Благодаря усилиям Renaissance к финансированию проекта удалось при-

влечь Японский банк международного сотрудничества (JBIC). Как отметил генеральный директор ОАО «Фосагро» Андрей Гурьев, компания является единственной частной публичной компанией в России, которая за последние годы получила финансирование у JBIC напрямую.

Вместо вывода

Есть мнение, что выбор дешевого подрядчика — очень расточительное решение. Деньги уходят в песок. Расходятся колоссальные средства, а физические объемы построенного по удельным показателям — вводимые мощности на рубль стоимости — минимальны; достаточно посмотреть, сколько вводится в строй трубопроводов, газопроводов, емкостей резервуарных парков, энергетических линий и т. п.

Поэтому выбор компетентного EPC-подрядчика, который знает все о ментальных особенностях ведения крупномасштабных, капиталоемких проектов, и умеет оптимально определять структуру взаимодействия заказчик-подрядчик, сможет в определенной мере гарантировать исполнение EPC-контрактов в срок и с минимально возможными трудовыми и финансовыми потерями. ■



Ассоциация «АСПЕКТ» – 20 лет на рынке коммерциализации инновационных технологий.

Сферы основных интересов:

- * реализация перспективных наукоемких проектов,
- * содействие в организации наукоемких производств,
- * развитие международного научно-технического сотрудничества.

Для проведения комплексных исследований и опытно-конструкторских работ «АСПЕКТ» располагает собственной уникальной научно-производственной базой.

К услугам партнеров отлично оснащенный экспертно-аналитический центр «Нанотехнологии в нефте- и газохимии».

В «АСПЕКТЕ» разрабатываются эффективные и экономичные процессы конверсии биомассы в моторные топлива, которые масштабируются до крупных высокорентабельных производств.

«АСПЕКТ» производит уникальные металлокерамические мембраны, обладающие гибкостью и сохраняющие все преимущества неорганических мембран.

Ассоциация «АСПЕКТ» готова к сотрудничеству и партнерству.