



European Bank
for Reconstruction and Development

Организация закупок и управление технически комплексными контрактами в проектах Европейского банка реконструкции и развития

Мартюшина
Юлия Борисовна



Что такое ЕБРР?



European Bank
for Reconstruction and Development

Европейский банк реконструкции развития

Международная финансовая организация, основанная в 1991 г.

Собственный капитал – 30 млрд. евро

Кредитный рейтинг AAA от Standard & Poor's, Moody's и Fitch

С момента создания Банк инвестировал €115 млрд в более чем 5000 проектов



Акционеры Банка

Две международные организации и 65 стран

Миссия

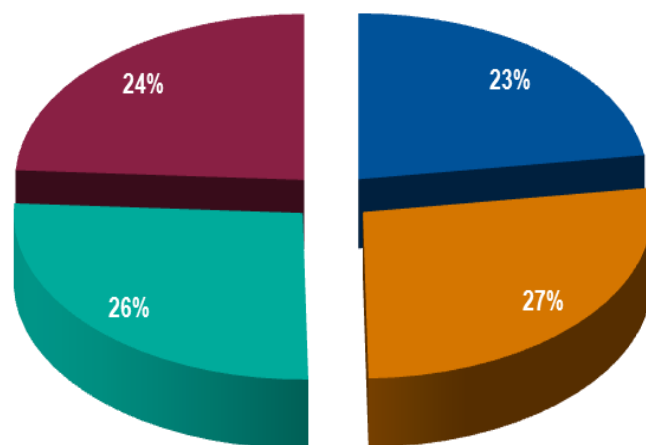
Банк оказывает содействие в переходе к рыночной экономике в 38 странах от Центральной Европы до Центральной Азии, придавая особое значение совместной работе с частным сектором. Мы инвестируем в проекты, участвуем в диалоге по вопросам политики и предоставляем технические консультации, способствующие развитию инноваций и созданию устойчивых экономик со свободным рынком.

Банк поддерживает диалог по вопросам политики в области инвестиционного климата и условий для предпринимательской деятельности.

Краткий обзор портфеля проектов



European Bank
for Reconstruction and Development



- Финансовые институты
- Индустрия
- Инфраструктура
- Энергетика



Капиталовложения в инфраструктуру



European Bank
for Reconstruction and Development

Общественный сектор

2016:

206 контрактов
на сумму € 2 млрд.

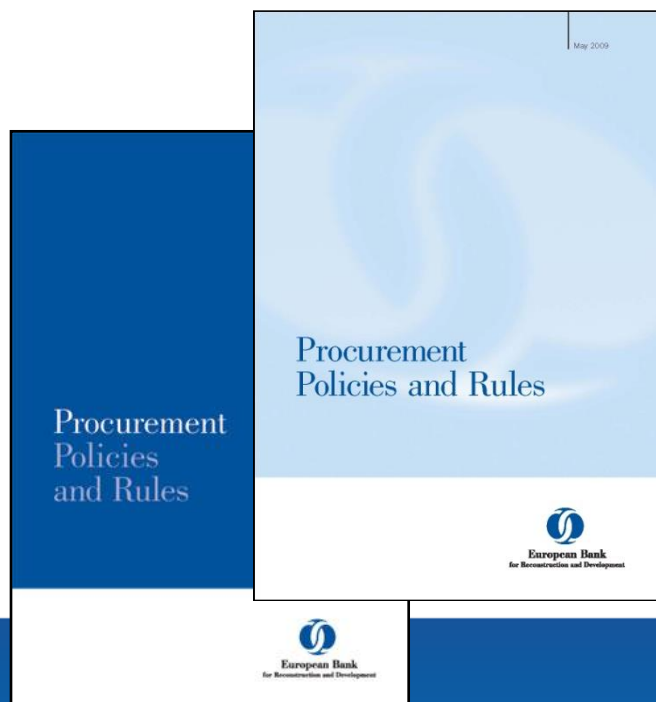
2015:

201 контракт
на сумму € 1 млрд.





European Bank
for Reconstruction and Development



Принципы и правила закупок и практика Европейского банка реконструкции и развития



Основные цели Банка при проведении закупок

- Использование ресурсов наиболее **ЭКОНОМИЧНЫМ** образом
- Реализация проектов должна быть **ЭФФЕКТИВНОЙ**
- Результаты проекта должны быть должного **КАЧЕСТВА**
- Процесс должен быть **НЕДИСКРИМИНАЦИОННЫМ**
- Использование публичных ресурсов требует **ПРОЗРАЧНОСТИ** и **ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

Основные подходы Банка к закупкам



European Bank
for Reconstruction and Development

- Закупки - часть системы управления рисками проектов
Минимизация рисков – максимизация успеха
- Охват всего проектного цикла
Закупки - часть стратегии реализации проекта
- Сбалансированное распределение рисков
Использование типовых тендерных документов и международно-признанных форм контрактов
- Цель оценки - достижение максимальной экономической выгоды
Оценочные факторы обычно выражаются в денежной форме
- Главное слагаемое успеха — люди
- Помощь клиентам
- Профилактика и борьба с противоправными действиями



European Bank
for Reconstruction and Development

Управление проектами







Эйфория (шумиха)



Крушение надежд (неразбериха)



Поиск виновных



Наказание невиновных

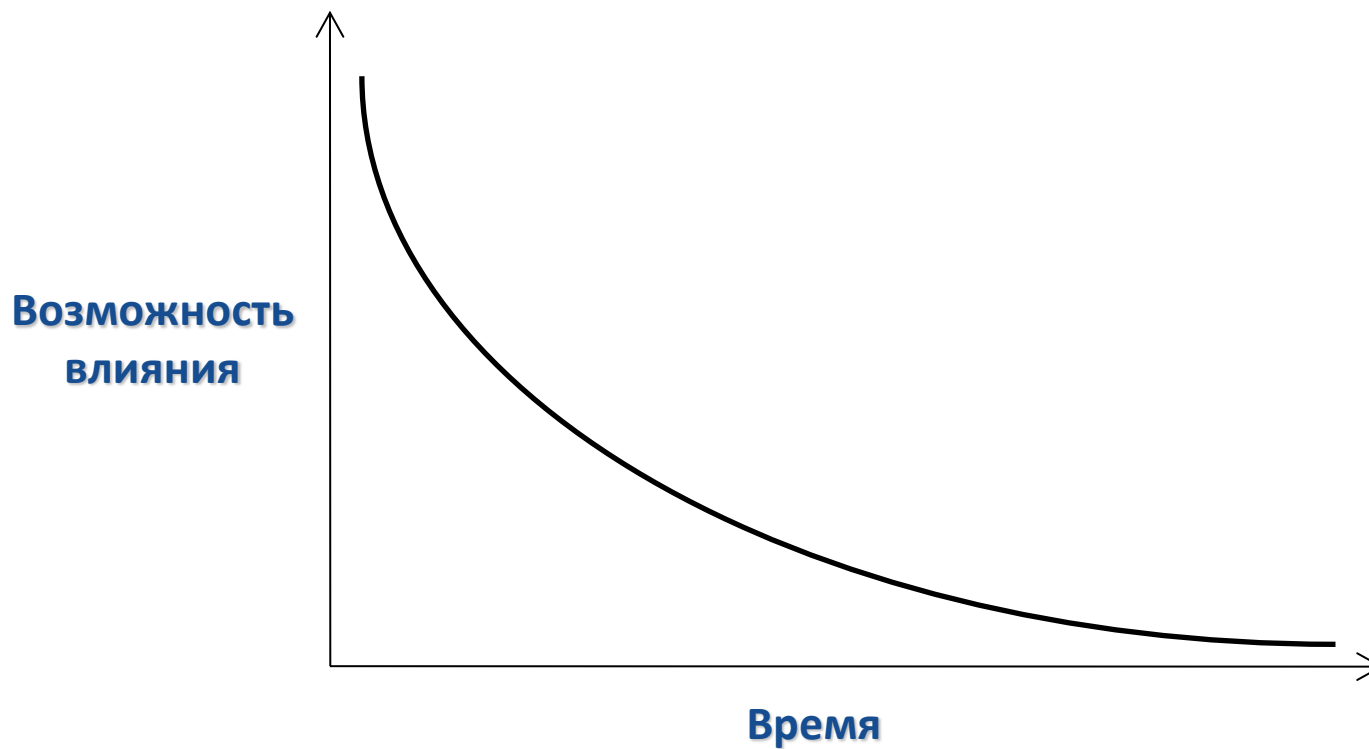


Награждение не причастных

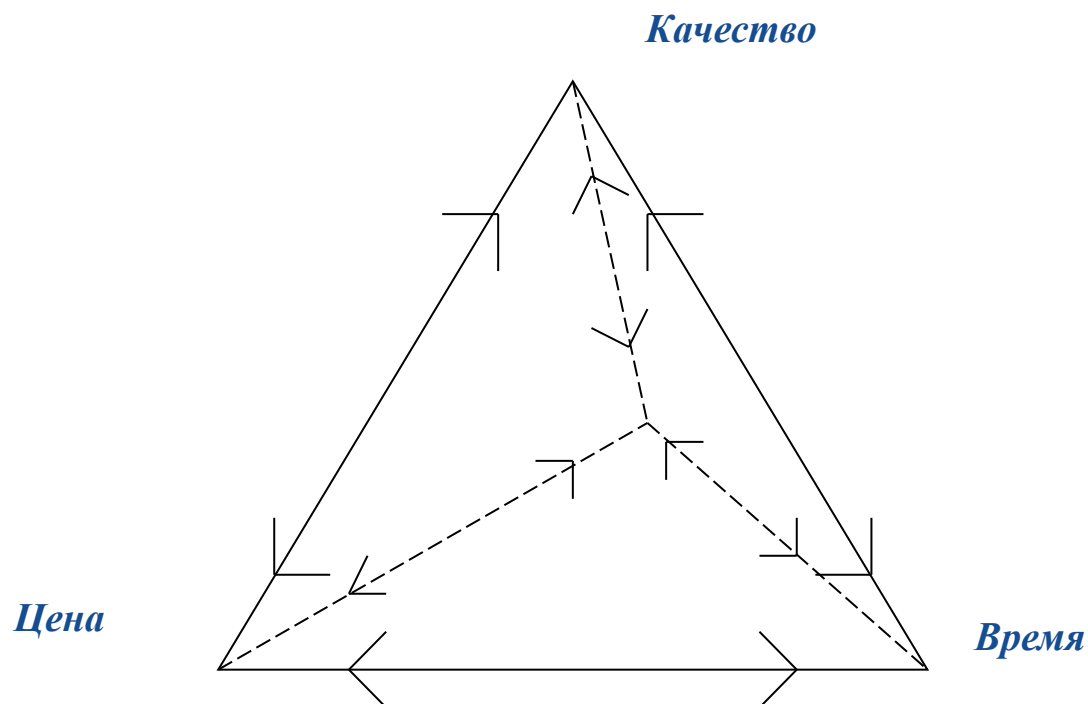
Возможность оказывать влияние на результат



European Bank
for Reconstruction and Development



Для успеха стороны контракта должны поддерживать баланс между
ЦЕНОЙ, КАЧЕСТВОМ и ВРЕМЕНЕМ



Факторы влияния



- Цели развития
- Законодательство
- Отраслевая практика

- Условия рынка
- Коммерческая практика
- Этика (риск коррупции)

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

ПРОЕКТ

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ

- Цели контракта
- Требования
- Ограничивающие параметры
- Собственные возможности заказчика

Понимание среды реализации проекта



European Bank
for Reconstruction and Development

■ Среда

- политическая
- социальная
- экономическая
- правовая
- индустриальная
- техническая
- экологическая



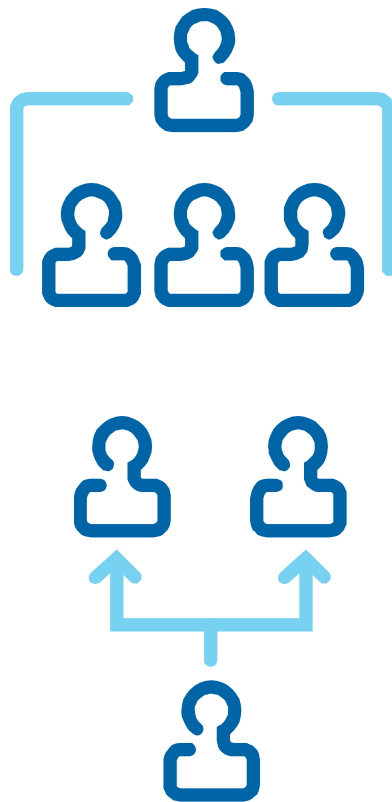
■ Ограничения

■ Правила игры





Организационная структура проекта и людские ресурсы



Группа управления проектом



European Bank
for Reconstruction and Development

- **Состав**
- **Образование, знания и опыт:**
 - Управление
 - Инженерные и прочие технические вопросы
 - Эксплуатация и техническое обслуживание
 - Управление финансами и бухгалтерский учет
 - Охрана природы
 - Техника безопасности
 - Юридические вопросы
 - Коммуникативные способности
 - Личные качества



Осторожно коррупция



European Bank
for Reconstruction and Development

- Идентификация
- Профилактика
- Мониторинг и аудит
- Ликвидация



$$C = f(M, DM, R, T)$$

где:

C *Коррупция*

M *Монополия*

DM *Влияние на принятие решений*

R *Ответственность*

T *Прозрачность/доступность информации*



European Bank
for Reconstruction and Development



Тендерные процедуры

Основные этапы тендерного процесса



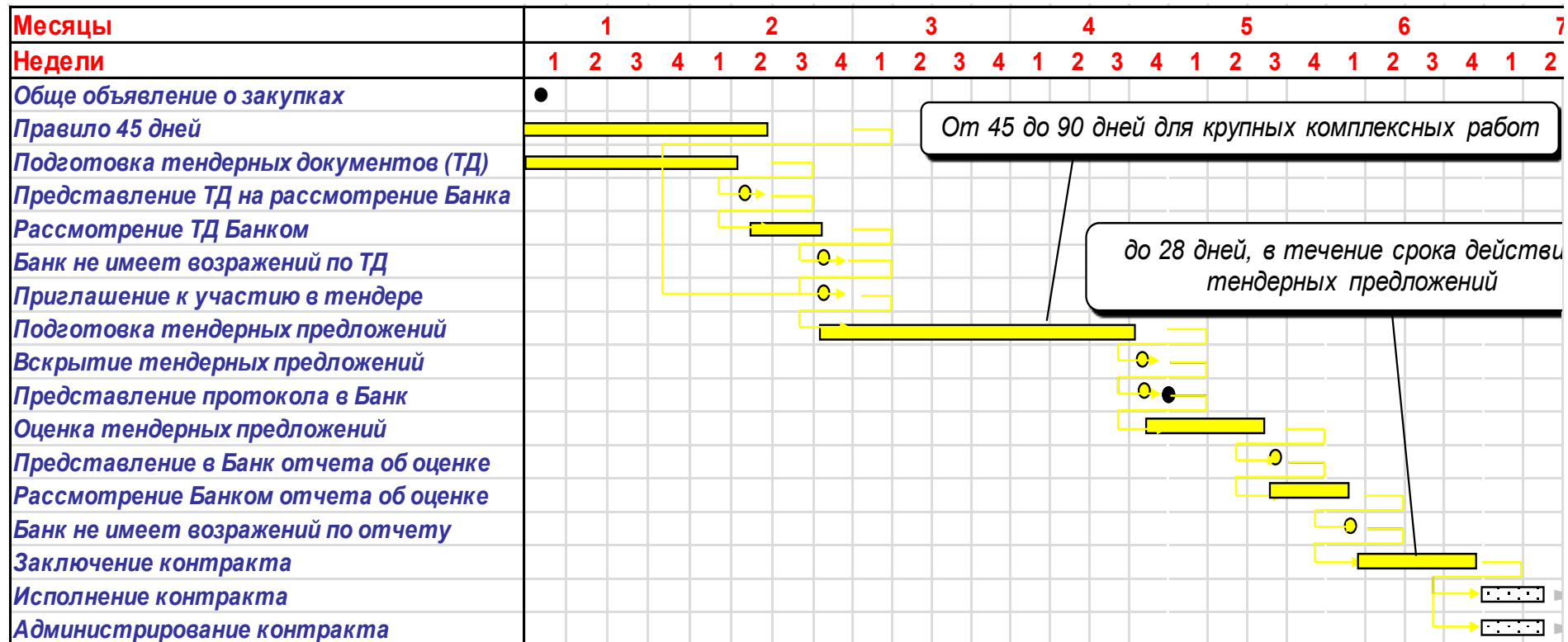
European Bank
for Reconstruction and Development

- Публикация Общего объявления о закупках на сайте ЕБРР
- Подготовка документов с использованием стандартных документов и контрактов
- Приглашение к участию в торгах
- Разъяснительная (пре-тендерная) встреча
- Публичное вскрытие предложений
- Оценка тендерных предложений
- Уведомление победителя
- Заключение контракта
- Предоставление гарантии исполнения
- Уведомление других участников
- Публикация информации о контракте на сайте ЕБРР

Время проведения открытого тендера



European Bank
for Reconstruction and Development



Тендерные документы



Структура тендерных документов



European Bank
for Reconstruction and Development

Стандартные условия ЕБРР

Том I

- Инструкции
- Тендерные данные
- Формы
- Ценовые таблицы

Формы контракта

Том II

- Условия:
 - Общие
 - Специальные
- Формы

Особенности проекта

Том III

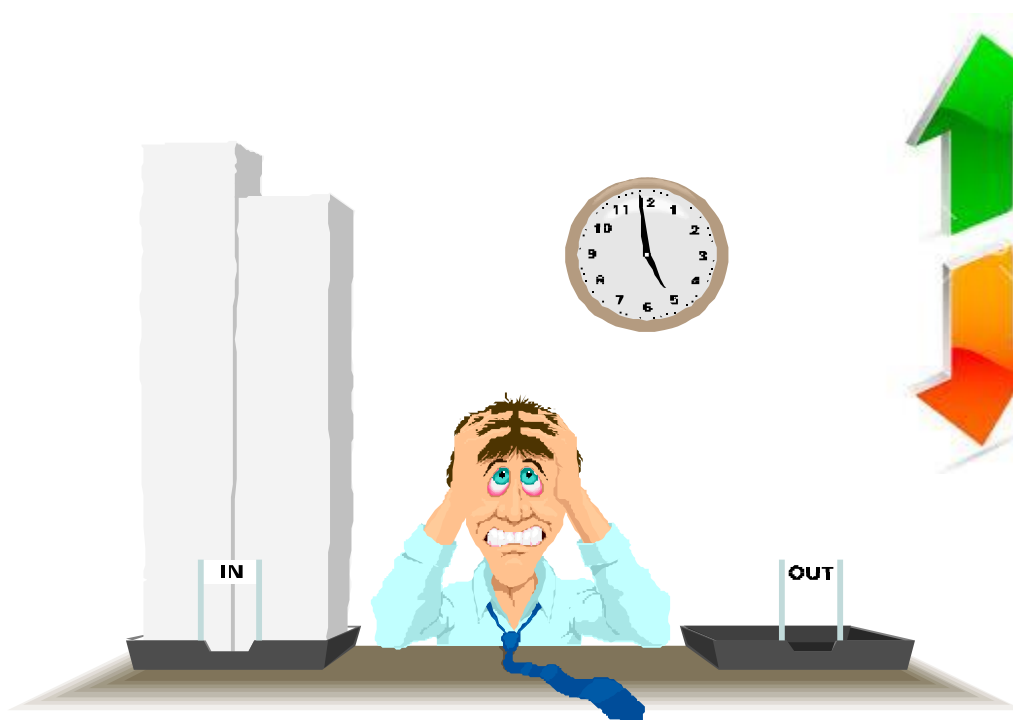
- Требования
- Спецификации
- Чертежи

Кто виноват?



European Bank
for Reconstruction and Development

Участники торгов не выполняют инструкции



СЛИШКОМ МНОГО БУМАГ!

СЛИШКОМ МАЛО ВРЕМЕНИ!



Недостатки тендерной документации

Наличие недостатков в тендерной документации может привести к тому, что:

- Участникам тендера не удастся представить заявки по необходимой форме
- Участникам тендера не удастся представить все необходимые подтверждающие документы
- Участники тендера не могут правильно определить цены

Проблемы тендерной документации



- Цена тендерной документации
- Сумма гарантии тендерного предложения
- План – реалии или вымысел?
- Неполные тендерные пакеты
- Некачественные тендерные документы
- Двусмысленность и непоследовательность
- Субъективность условий оценки
- Дисбаланс контрактных условий
- Склонность к конкретной торговой марке/техническому решению
- Неприемлемое соотношение проектных и эксплуатационных характеристик
- Неполные спецификации...

Основные этапы двух-стадийного тендерного процесса



- Публикация Общего объявления о закупках на сайте ЕБРР
- Подготовка документов с использованием стандартных документов и контрактов
- Приглашение к участию в торгах
- Разъяснительная (пре-тендерная) встреча
- Публичное вскрытие предложений I-ого этапа
- Оценка тендерных предложений I-ого этапа
- Разъяснительные встречи с участниками (при необходимости)
- Приглашение к подаче предложений II-ого этапа
- Окончательная оценка предложений
- Уведомление победителя
- Заключение контракта
- Предоставление гарантии исполнения
- Уведомление других участников
- Публикация информации о контракте на сайте ЕБРР



European Bank
for Reconstruction and Development



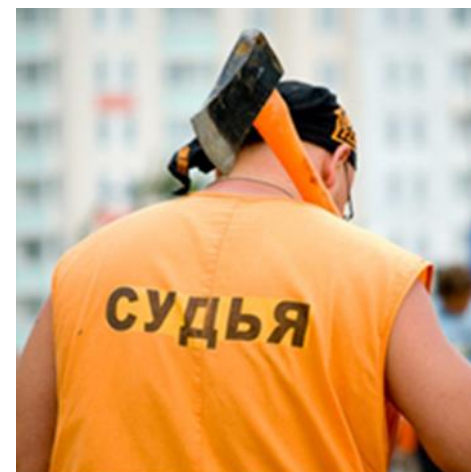
Оценка предложений

А судьи кто?



European Bank
for Reconstruction and Development

- Прерогатива Заказчика
- Оценочная комиссия для каждого отдельного тендерного процесса или постоянно действующая комиссия
- Количество оценщиков?
- Привлечение экспертов
 - *собственных*
 - *внешних*
 - технических
 - юридических
 - финансовых
 - закупочных



Задачи оценочной комиссии



European Bank
for Reconstruction and Development

- **Выбрать/назначить председателя**
- **Оценивать предложения (их части) совместно или порознь**
- **Прийти к согласованным решениям и рекомендациям**
- **Подготовить оценочный отчет**
- **Вести свою работу конфиденциально**



Какова цель оценки предложений?

Определить наиболее экономически выгодное предложение, существенно отвечающее требованиям тендерной документации

Процесс оценки

Предварительная оценка

Техническая оценка

Коммерческая оценка

Проверка квалификации



Оценка тендерных предложений



- Предложения должны быть сравнимы
- Понимание документов
- Понимание задач
- Ценовые таблицы
- Методика оценки
- Отклонения
 - *существенные (материальные)*
 - *незначительные*
- Квалификация

Материальные отклонения



- Существенно отражается на количестве, качестве или производительности/результате
- Существенно ограничивает права заказчика или обязанности участника торгов
- Корректировка отклонения неприемлема, так как нарушает права конкурентной борьбы других участников торгов

Предварительная оценка



European Bank
for Reconstruction and Development

- Наличие необходимых документов
- Комплектность (полнота документов)
- Корректность подписей
- Коммерческое предложение имеет обязательную силу
- Наличие гарантии участия в тендере

Техническая оценка



European Bank
for Reconstruction and Development

- Детальная оценка технических предложений по отношению к требованиям, указанным в тендерных документах
- Следование процессу, описанному в тендерных документах
- Нельзя вводить новые критерии оценки
- В случае сомнения или необходимости толкования – письменные разъяснения
- В ходе разъяснений участники не должны иметь возможности вносить изменения в свои предложения
- Все отклонения должны быть зафиксированы
- Отклоняются только предложения, имеющие существенные аномалии (причины отклонения дельно описываются и подтверждаются документально)



Техническая оценка



- Программа производства работ
- Способ производства работ
- Субподрядные работы
- Источники материалов
- Производство оборудования
- Система контроля качества
- Логистика
- Система мероприятий по защите окружающей среды
- Техника безопасности



- Корректировка арифметических ошибок
- Проверка пропущенных позиций
- Корректировка незначительных отклонений
- Применение скидок
- Пересчет в валюту оценки
- Расчеты эксплуатационных издержек для жизненного цикла объекта
- Расчет влияния предложенных изменений условий платежа
- Расчет с учетом различных сроков сдачи объекта
- Оценка прогноза денежных потоков в сравнении с программой производства работ
- Проверка цены на адекватность работам и сбалансированность
- Проверка влияния изменений условий договора

$$NPV = \sum_{t=0}^N [(In_t - Out_t) / (1+\eta)^t]$$

Предложения с аномально низкими ценами



- Предложения с аномальными ценами негативно влияют на конкуренцию
- Что необходимо предпринять:
 - Проверка на полноту работ;
 - Математические ошибки;
 - Сравнение с другими предложениями и собственными ценовыми оценками;
 - Анализ цен в свете предложенной программы производства работ
- Основная цель анализ - достаточность указанных цен для выполнения работ с должным качеством при применении предложенной программы производства работ
- При условии выявления рисков заказчик может требовать увеличения суммы гарантии исполнения контракта подрядчиком за его счет

Проверка квалификации



European Bank
for Reconstruction and Development

- Победитель должен быть в состоянии выполнить контракт
- В случае предквалификации – проверка изменения статуса компании
- В отсутствие предквалификации – оценка параметров:
 - Юридический статус
 - Опыт
 - Текущую занятость
 - Кадровые возможности
 - Наличие ключевого оборудования
 - Производственные возможности
 - Финансовые возможности
 - Участие в судебных процессах

Отклонение всех предложений



- **Только в случае неудовлетворительной конкуренции**

Если было определено, что ни одно предложение существенно не отвечает требованиям тендерной документации;

Все предложения превышают стоимостную оценку или имеющиеся средства;

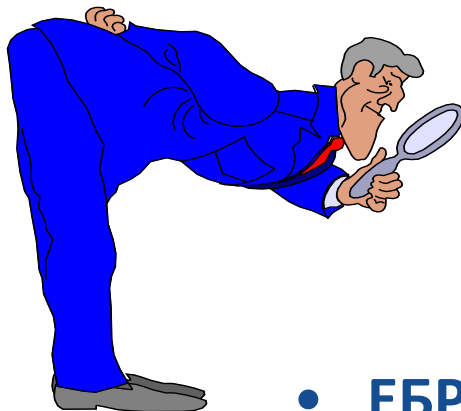
В ходе тендера интерес к нему проявил только один участник

- **После согласования с Банком плана последующих действий**

Претензии и жалобы



European Bank
for Reconstruction and Development



- ЕБРР проводит расследование претензий и жалоб
- Применяется жесткая официальная процедура
- Неизбежно затягивается процесс закупок
- Следует строго следовать правилам и процедурам, чтобы не допускать возникновения жалоб



European Bank
for Reconstruction and Development



Квалификация участников

Предквалификационный отбор



European Bank
for Reconstruction and Development

- **Способ выявления квалифицированных поставщиков и подрядчиков**
- **Широко применяется в контрактах на строительство**
- **Применим для контрактов на комплексные поставки и монтаж и контрактов на поставку сложного оборудования**

Для чего нужна предквалификация



- Позволяет избежать бесполезных расходов и потерь времени при проведении тендера и оценке тендерных предложений, полученных от неквалифицированных участников
- Дает возможность поощрять местные фирмы к созданию консорциумов (простых товариществ) и ассоциаций с другими местными и иностранными фирмами
- Позволяет заказчику оценить степень заинтересованности
- Позволяет решить проблему, связанную с низкими ценами, заявленными участниками торгов с сомнительной квалификацией
- Позволяет протестировать рынок в отношении критических вопросов

Подготовка документов и объявление предквалификационного отбора



- **За подготовку документов отвечает Заказчик**
- **Имеются стандартное руководство и документы**
- **Объявление**
- **Предоставление достаточного времени для подготовки ответа**

Процесс предквалификации



European Bank
for Reconstruction and Development

- Должен создать четкую основу для оценки заявителей
- Должен быть объективным, справедливым и прозрачным
- Следует избегать субъективных или нечетких критериев
- Не допускается составление «черных списков»
- Заказчик должен иметь возможность проверить утверждения заявителей

Критерии приемлемости



- Не предназначен для того, чтобы ограничивать число участников тендера
- Открыт для всех заинтересованных участников
- Ограничения на участие аффилированных предприятий

Что делать?



- Процедура нуждается в одобрении ЕБРР
- Выбрать критерии, гарантирующие выполнение задач
- До опубликования документа предварительного отбора необходимо достаточно четко определить потребности и задачи контракта/проекта

Контрактные пакеты



European Bank
for Reconstruction and Development

- Заявители могут представлять предложения по отдельным пакетам или на весь контракт
- Критерии должны четко описывать требования к совокупности контрактов

Субподрядчики



European Bank
for Reconstruction and Development

- Заявители должны представить информацию о ключевых субподрядчиках
- Обычно в процессе выбора подрядчика показатели субподрядчиков не учитываются



Простые товарищества/консорциумы



- Поощрение формирования консорциумов
- Не допускается требование обязательного создания консорциумов
- Необходимую документацию представляет каждая сторона
- Каждая сторона принимает солидарную и отдельную ответственность

Простые товарищества/консорциумы



- **Заинтересованный участник тендера может представить заявку собственно от себя или от имени члена консорциума, но участие в тендере в обеих формах одновременно не допускается**
- **Консорциум должен указать ведущего партнера**
- **Если в результате перегруппировки после предварительного отбора снижается конкуренция, в такой перегруппировке может быть отказано**

Разъяснительная встреча



European Bank
for Reconstruction and Development

- Требуется для крупных комплексных проектов
- Служит для того, чтобы прояснять вопросы заявителей и объяснять свои ожидания
- Протоколы разъяснительной встречи рассылаются всем потенциальным заявителям

Критерии соответствия/несоответствия



- Заявители должны удовлетворять минимальным установленным критериям
- Для этого устанавливаются критерии по принципу «Прошел/Не прошел»
- Должны быть связаны с важнейшими характеристиками
- Не должны мешать конкуренции
- Всех, кто удовлетворяет критериям, следует пригласить участвовать в торгах

Необходимая информация



European Bank
for Reconstruction and Development

- Целью является определение компетенции и возможностей заявителя
- Обычно критерии отражают
 - Юридический статус
 - Опыт
 - Текущую занятость
 - Кадровые возможности
 - Наличие ключевого оборудования
 - Производственные возможности
 - Финансовые возможности
 - Участие в судебных разбирательствах



Условная предквалификация



- Банк рекомендует использование «**ВКЛЮЧАЮЩЕГО**» подхода
- Типичные условия:
 - ✓ изменение соглашения о создании консорциума
 - ✓ замена специализированных субподрядчиков
 - ✓ замена ключевого персонала
 - ✓ получение доступа к специальному оборудованию
 - ✓ устранение сомнений в отношении загрузки подрядчика
 - ✓ предоставление банковских рекомендаций

Отчет о проведении предквалификации



European Bank
for Reconstruction and Development

- **Заказчик должен подготовить отчет о проведении предварительного отбора и представить его в ЕБРР**
- **ЕБРР может запросить Заказчика предоставить дополнительную информацию, обосновывающую результаты оценки**

Уведомление



European Bank
for Reconstruction and Development

- После получения «не возражения» ЕБРР Заказчик уведомляет каждого заявителя о принятом решении (и условиях, если таковые имеются)
- Заказчик должен предоставить всем заявителям информацию со списком участников тендера, прошедших предквалификационный отбор
- Банк публикует эту информацию



European Bank
for Reconstruction and Development

Контракты



Что такое КОНТРАКТ?



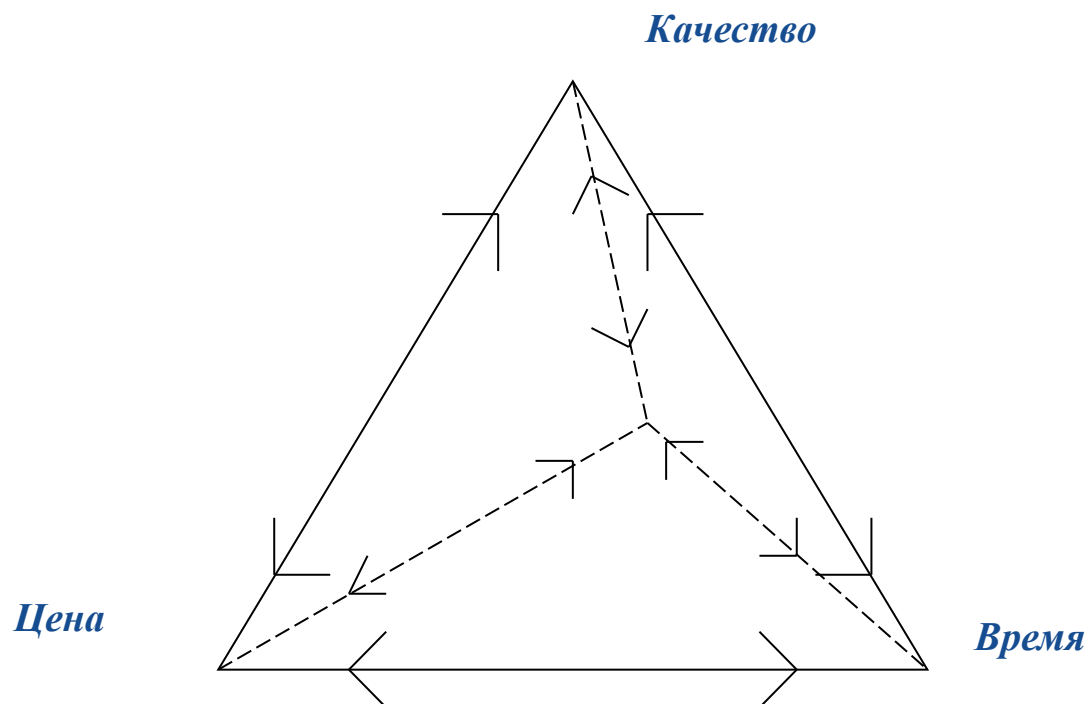
- **Добровольное, преднамеренное и юридически обязательное соглашение между двумя или более лицами**
- **Контракты, как правило, заключаются в письменной форме, но могут заключаться устно, а также подразумеваться**
- **Характеристики договорных отношений:**
 - ✓ оферта;
 - ✓ акцепт оферты;
 - ✓ встречное удовлетворение - обещание, данное сторонами как "*цена*" заключения соглашения.
- **Каждая из сторон договора приобретает права и обязанности по отношению к другой стороне**
- **Хотя все стороны вправе ожидать разумную выгоду от договора (в противном случае суд может признать договор несправедливым и, соответственно, ничтожным), это не означает, что каждая из сторон получает выгоду в равной степени**
- **Существование договорных отношений не обязательно означает, что стороны можно понудить к их исполнению, или что договор может быть не оспорен или аннулирован**

Виды договоров



- Основной и предварительный
- Поименованный и непоименованный
- Реальный и консенсуальный
- Простой и сложный
- Возмездный и безвозмездный
- Двусторонний и многосторонний
- Односторонние и взаимные
- Публичный и непубличный
- Взаимосогласованные договоры и договоры присоединения

Для успеха стороны контракта должны поддерживать баланс между
ЦЕНОЙ, КАЧЕСТВОМ и ВРЕМЕНЕМ



Отношения между сторонами



	Позитивное	Нейтральное	Негативное
Позитивное	Максимальная выгода для обеих сторон	Риск негативного влияния внешних факторов	Отсутствие мотивации, потери
Нейтральное	Риск снижения качества	Риск споров, высокий риск негативного влияния внешних факторов	Задержки, потеря прибыли, споры
Негативное	Низкое качество, задержки, увеличение стоимости	Высокий риск задержек, увеличения стоимости, снижения качества	Существенные потери времени и ресурсов обеими сторонами

Типы контрактов



- **Контракты на услуги**
- **Консультационные услуги**
- **Поставка товаров**
- **Подряды**
 - Малые работы
 - Строительство
 - Проектирование и строительство
 - Поставка и установка промышленного оборудования
 - Инжиниринговые, закупочные и строительные услуги (EPC)
 - Управление строительством
- **Сложные (комплексные) контракты**
 - Контракты, базирующиеся на оценке результатов
 - Целевая цена
 - Проектирование, строительство, финансирование, эксплуатация (DBFO)
 - Партнерство

Выбор приемлемого типа контракта



European Bank
for Reconstruction and Development

- Природа, сложность и объем работ
- Среда
- Индустриальные и характерные для страны традиции делового оборота
- Наличие ресурсов
- Рынок
- Распределение риска между сторонами



$$\text{MIN (Риск)} = \text{MAX (Успех)}$$



- Цели развития
- Законодательство
- Отраслевая практика

- Условия рынка
- Коммерческая практика
- Этика (риск коррупции)

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

КОНТРАКТ

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ

- Цели контракта
- Требования
- Ограничивающие параметры
- Собственные возможности заказчика

Риски, как они видятся подрядчикам



European Bank
for Reconstruction and Development

Типичные риски:

- ✓ Политические риски
- ✓ Права владения/Землеотвод/Право доступа
- ✓ Административные риски/Бюрократия
- ✓ Климат/Среда
- ✓ Качество/надежность местных партнеров
- ✓ Местный/страновой опыт
- ✓ Наличие/отсутствие местных связей
- ✓ Условия контрактов
- ✓ Законодательство
- ✓ Валютные риски
- ✓ Налоговое бремя
- ✓ Местные процедуры/отчетность





European Bank
for Reconstruction and Development

Строительные контракты



Строительство



European Bank
for Reconstruction and Development

Строительство является по сути своей сложным процессом, который включает усилия многих людей, чтобы создать требуемый результат

Это процесс, который включает в себя эволюцию идеи графического представления и описания, которые затем должны быть воплощены в физической реальности

В процессе, теория сталкивается с реальностью, в результате чего часто возникают конфликты

В долгосрочной перспективе справедливость процесса влияет на число желающих принять участие в процессе



Conceptual idea

Graphics, drawings
and designs

Actual construction

Риски в строительных проектах



Факторы, которые создают значительные риски:

- ✓ неточный/неопределенным объем, требования, спецификации;
- ✓ большое количество интерфейсов;
- ✓ техническая сложность;
- ✓ уникальные, крупномасштабные и/или долгосрочные проекты;
- ✓ непрофессиональное управление проектом и/или договором;
- ✓ неадекватная форма контракта;
- ✓ неточные/некорректные обязательств,
- ✓ требования по возмещению ущерба;
- ✓ конфликт интересов, сговор, коррупция;
- ✓ неспособность обеспечить соблюдение условий договора;
- ✓ форс-мажорные обстоятельства/непредвиденные факторы;
- ✓ бюрократия;
- ✓ несовершенство правовой системы

ОСТОРОЖНО! СТРОИТЕЛЬНЫЕ РИСКИ!

Риски в строительных проектах

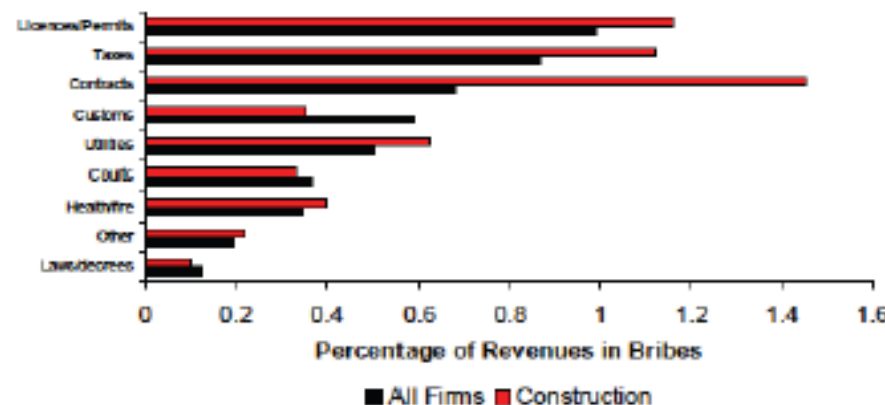
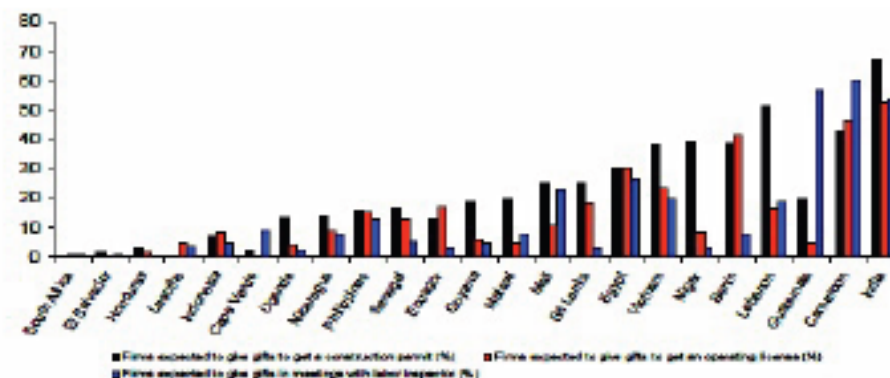


European Bank
for Reconstruction and Development

Несчастные случаи – существенный источник проблем при выполнении строительных работ



Существенная пропорция несчастных случаев в строительстве – следствие недосмотров и коррупции



Инциденты и повреждения

- Риск заказчика
- Риск подрядчика
- Обязательство подрядчика застраховать

Финансовые риски

- Заказчик или подрядчик не выполнили контрактные условия
- Инфляция
- Технические риски
- Увеличение стоимости
- Ошибки проектировщиков
- Непредвиденные условия (особенно подземные)





Покрытие

- Страхование покрытие как минимум должно предоставлять защиту всех работ и оборудования от хищений и повреждений в ходе производства работ
- В отношении рабочих страхование должно предусматривать покрытие медицинских и юридических расходов, а также социальную защиту

Затраты

- Стоимость страхования обычно невелика по сравнению со стоимостью работ или ценой контракта. Она варьируется в зависимости от типа работ и истории подрядчика. Обычный диапазон цены 1-5% от цены контракта

Период исполнения контрактов

Стандарты

- ГОСТ (Государственные стандарты)
- СНиП (Строительные нормы и правила)
- ЕНиР (Единые нормы и расценки)
- СанПиН (Санитарные правила и нормы)



Подтверждение соответствия

- Сертификаты Гостехрегулирования
Обычное оборудование
- Сертификаты Госгортехнадзора
Высоко-опасное оборудование
- Сертификаты Госпотребнадзора
Химикаты, стройматериалы, оборудование водоснабжения

Период исполнения контрактов

Лицензирование/Членство в СРО

- Основная деятельность
- Специальные работы

Бухгалтерская отчетность

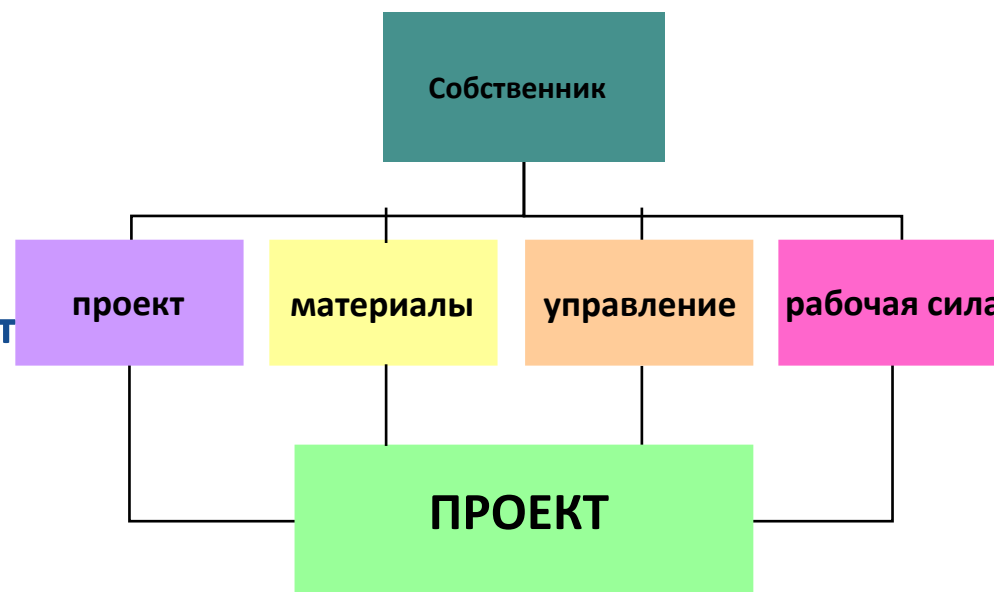
Налогообложение

Таможенная очистка

- Процедуры
- Документы
- Время



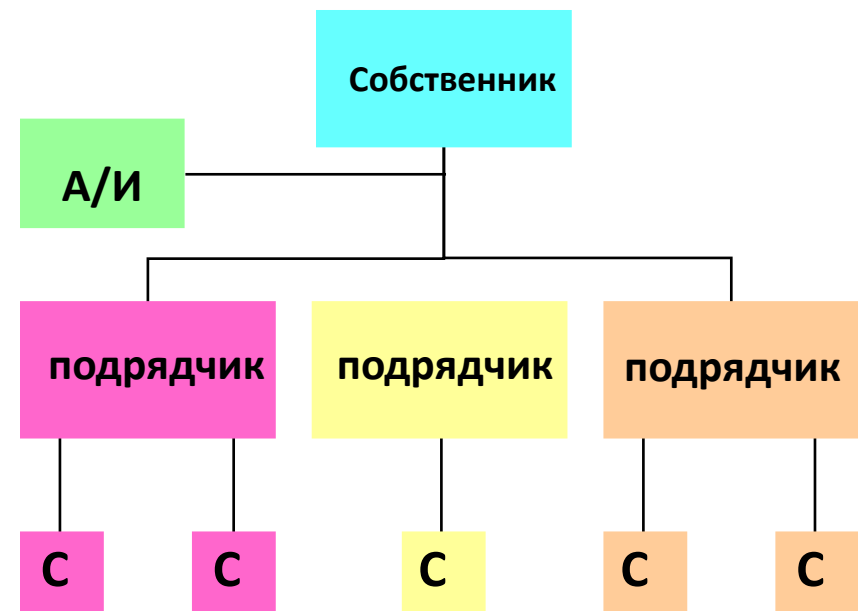
- Собственник закупает материалы и нанимает рабочую силу для осуществления проекта
- Собственник управляет строительством и занимается надзором
- Многие организации в государственном и муниципальном секторе работают таким образом
- Используется для техобслуживания, восстановительных, малых работ и т.п.



Многочисленные контракты



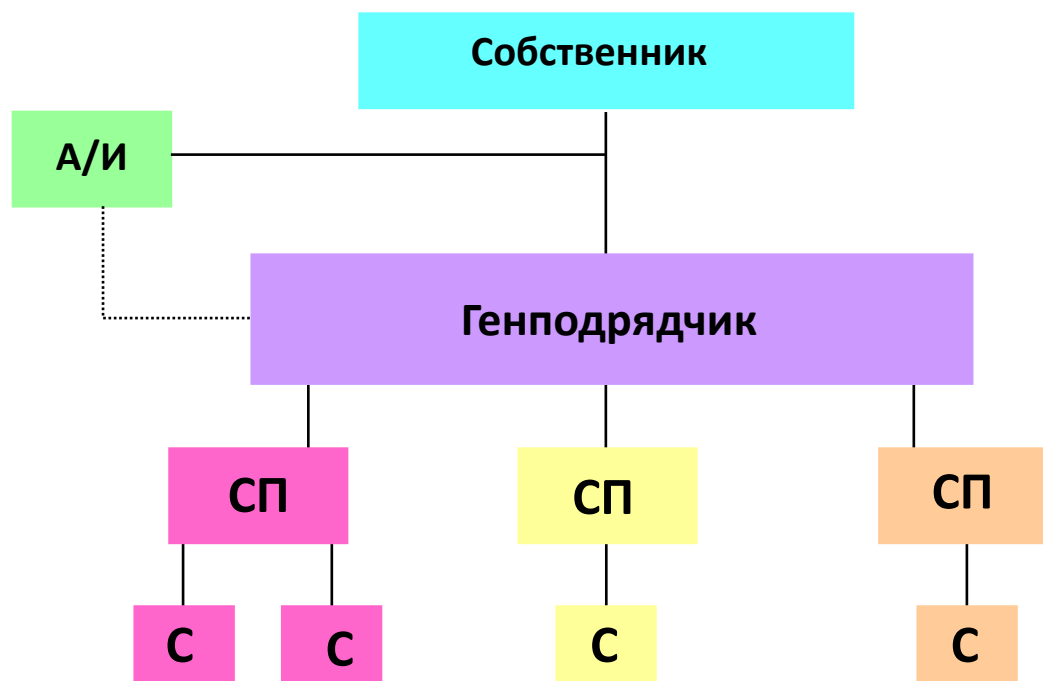
- Проект разделен на определенное число контрактов
- Заказчик отвечает за проектирование, управление, взаимодействие и общий результат
- Заказчик может делегировать проектирование и/или управление





Традиционный подход

- Два отдельных уровня контрактов
- Проектирование и технадзор
- Строительство (генподряд)

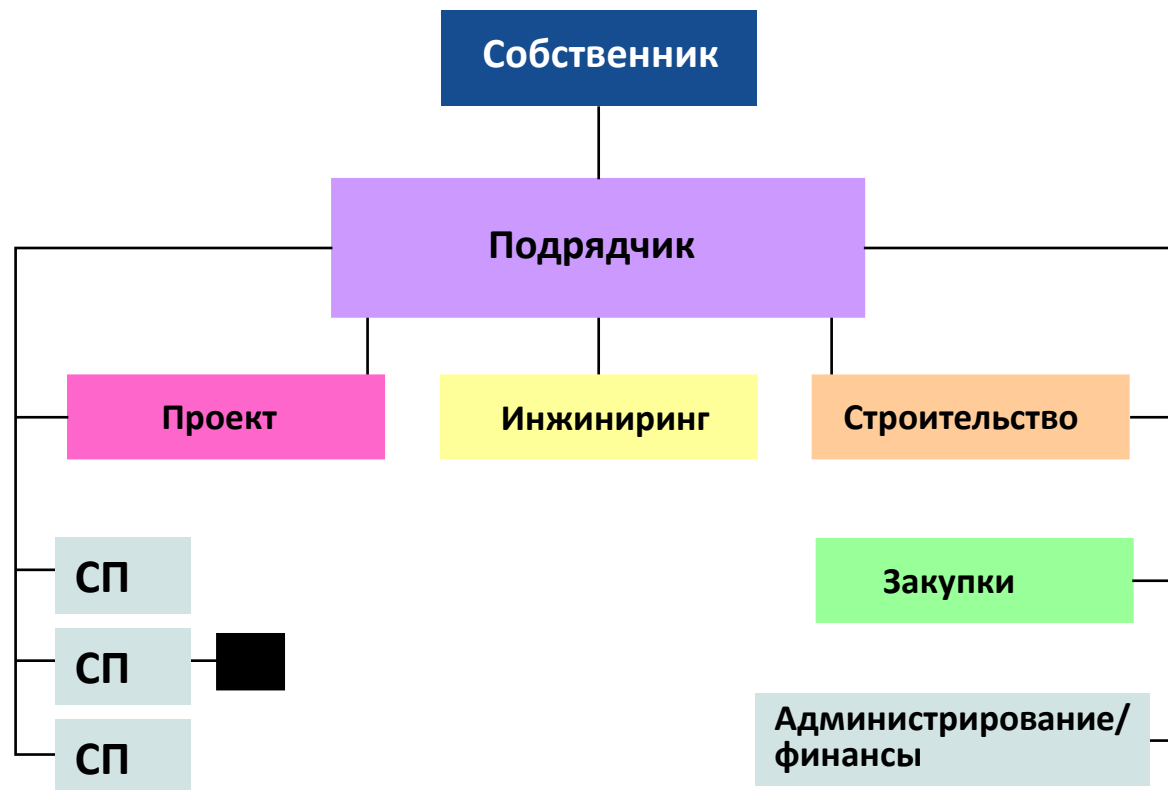


Единый контракт («под ключ»)



European Bank
for Reconstruction and Development

- Единая ответственность
- Проектирование и строительство
- ИЗС (EPC)
- Строительство “под ключ”
- Концессии/СЭП (BOT)





- **Идентификация рисков**
- **Выработка плана их снижения или ликвидации**
- **Структура контракта**
 - ✓ Число и характер сопряженных контрактов
 - ✓ Тип контракта
- **Факторы влияния**
 - ✓ Требования проекта
 - ✓ Собственные ресурсы
 - ✓ Рынок
 - ✓ Внешние факторы

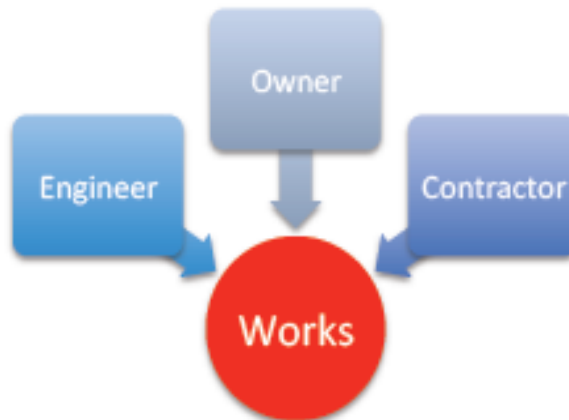
Выбор условий контракта



European Bank
for Reconstruction and Development

Standard Forms of Contract

- **NEC**
- **GCW**
- **JCT**
- **ICE**
- **FIDIC**
- **AIA**



The Joint Contracts Tribunal
Setting the standard for construction contracts



International Federation
of Consulting Engineers



Institution of Civil Engineers



THE AMERICAN INSTITUTE
OF ARCHITECTS

New Engineering Contracts (NEC)



European Bank
for Reconstruction and Development

New Engineering Contract разработан Институтом строительных инженеров (Institution of Civil Engineers (ICE) Великобритании

- Он является как частью тендерных документов, так и результирующим контрактом. Одна из основных характеристик – использование простого и четкого языка в документах.

Построен на принципах партнерства сторон

- Часто используется в Великобритании и странах Содружества; последняя редакция (NEC3) датирована июнем 2006

Направлен на профилактику и скорейшее решение споров между сторонами

<http://www.neccontract.com/>



European Bank
for Reconstruction and Development

Особенности контрактов ФИДИК



Контракты ФИДИК



European Bank
for Reconstruction and Development

- Международная федерация инженеров-консультантов (ФИДИК) – международная организация, устанавливающая стандарты в строительной индустрии
- Fédération Internationale Des Ingénieurs-Conseils
- Широко известна благодаря семейству типовых форм контрактов ФИДИК
- Была создана в 1913
- Основателями ФИДИК были Бельгия, Франция и Швейцария
- 89 стран-членов по состоянию на 2012 (цель - 100 членов к концу 2013)



Контракты ФИДИК



Цель - успешная реализация проекта

Ключевые особенности:

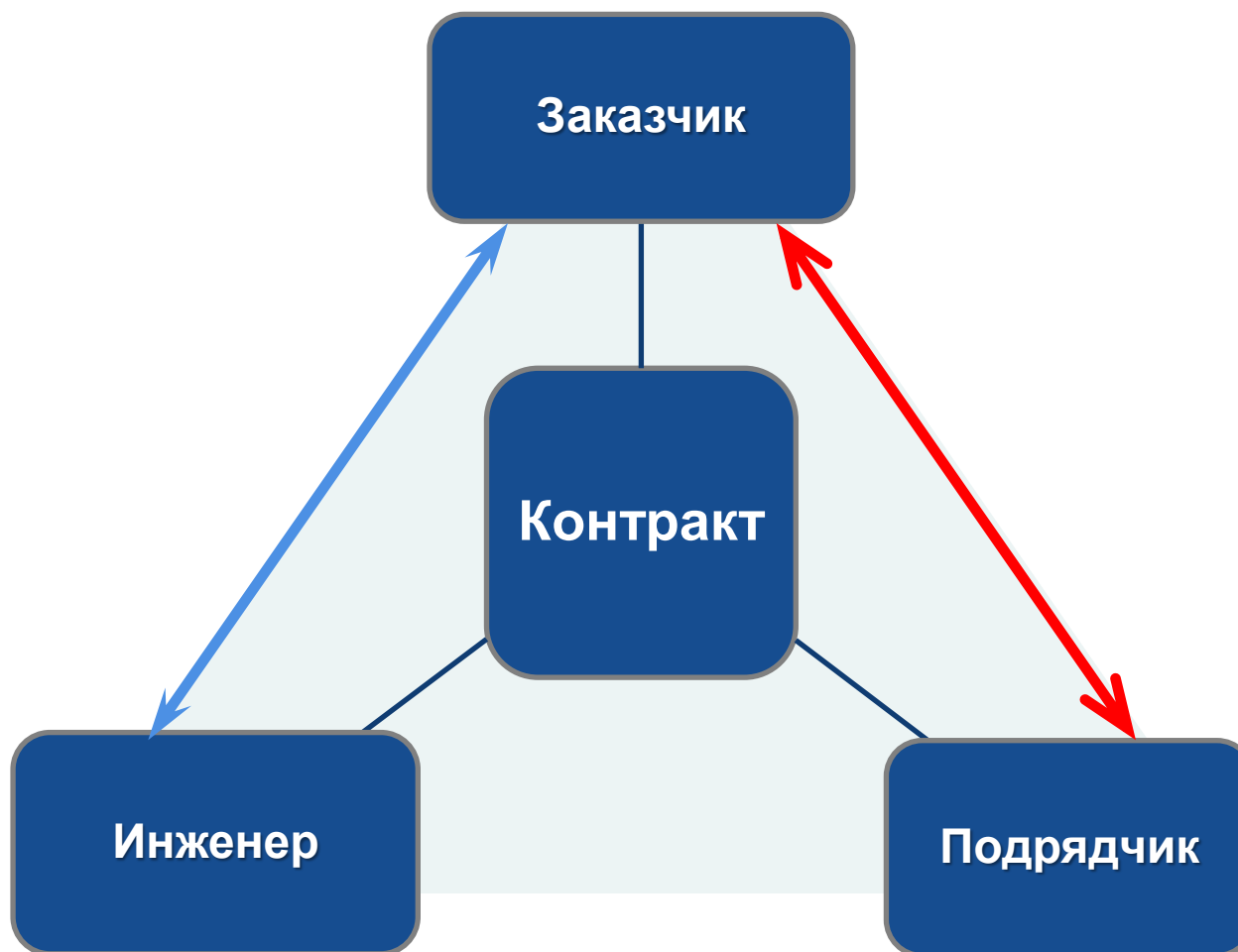
- ✓ Справедливое распределение рисков
- ✓ Риск отнесен на сторону, которая может лучше его контролировать
- ✓ Определена роль независимого Инженера/Менеджера проекта
- ✓ Совет по урегулированию споров

Типовые контракты ФИДИК



European Bank
for Reconstruction and Development

- **Строительство (CONS/Красная книга)/Оборудование и проектирование-строительство (P&DB/ Желтая книга)**
Используется там, где заказчик хочет иметь полную информацию о ходе исполнения контракта, и назначает инженера управлять контрактом от его имени
- **ЕРС/Строительство «под ключ» (ЕРС Т/Серебряная книга)**
Используется там, где заказчик хочет большей определенности конечной стоимости и времени реализации проекта и хочет, чтобы подрядчик принял полную ответственность за проектирование и строительство объекта и его результат.
- **Другие формы контракта**
Дноуглубительные работы (Сине-зеленая книга)
Краткая форма (Зеленая книга)
Проектирование, строительство и эксплуатация (Золотая книга)
Гармонизированное издание Красной книги для проектов, финансируемых международными банками развития (Розовая книга)



Роли и ответственность: Заказчик



European Bank
for Reconstruction and Development

- Владелец площадки
- Бенефициар работ
- Отвечает за определение цели предполагаемого объекта и изложение их в Требованиях Заказчика
- Заключает договор с подрядчиком
- Назначает представителя/Инженера по надзору за выполнением работ
- Имеет право вносить изменения в контракт
- Оплачивает выполненные работы
- Совместно с Подрядчиком, назначает Совета по урегулированию споров
- Принимает работы, после их завершения



Роли и ответственность: Подрядчик



European Bank
for Reconstruction and Development

- Проектирование, выполнение и завершение работ, устранение дефектов
- Другие обязанности, связанные с управлением персоналом и работами
- Производства/закупка оборудования, материалов
- Выполнение работ в соответствии с надлежащей практикой
- Соблюдение законов и подзаконных актов, а также инструкций Инженера
- Предъявление претензий в соответствии с договором
- Завершение работ должного качества в оговоренный срок



ФИДИК: Важная роль Инженера



European Bank
for Reconstruction and Development

- Роль инженера критически важна
- Инженер действует от имени и по поручению Заказчика при осуществлении надзора за деятельностью Подрядчика
- Инженер выдает Подрядчику все, оговоренные контрактом, уведомления
- Инженер определяет любые требуемые изменения
- Инженер выдает акты для оплаты Заказчиком
- Инженер по ФИДИК более не является полностью независимым - он действует от имени и по поручению работодателя в соответствии с условиями контракта



По этой причине необходимо быть внимательным при разработке технического задания для инженеров. Они должны располагать соответствующим опытом, знать ФИДИК и должны адекватно финансироваться

Роли и ответственность: Инженер



При использовании Красной или Желтой книги обязанности Инженера включают:

- ✓Осуществлять полномочия от имени Заказчика, как указано в договоре
- ✓Давать справедливые определения по вопросам, касающимся исполнения договора
- ✓Проверять качества работ Подрядчика
- ✓Рассматривать программу выполнения работы Подрядчика
- ✓Надзор за тестами по завершении работ
- ✓Управление ордерами изменений
- ✓Выдача платежных сертификатов
- ✓Управление претензиями

Роли и ответственность: Представитель Заказчика (управление EPC контрактом)



Управление Представителем Заказчика:

- Заказчик делегирует полномочия Представителю
- Сохраняет принятие решений по управлению проектом и выполняет большинство функций, возложенных на Инженера в CONS и P&DB контрактах
- Ожидается существенно меньшее вовлечение в управление контрактом, чем в контрактах CONS или P&DB

Роли и ответственность



Тип контракта	Сторона			
	Заказчик	Подрядчик	Инженер	Представитель заказчика
Строительство (FIDIC Red Book)	X	X	X	
Гармонизированные документы Международных банков развития (FIDIC Pink Book)	X	X	X	
Оборудование и проектирование - строительство (FIDIC Yellow Book)	X	X	X	
ЕРС/Строительство «под ключ» (FIDIC Silver Book)	X	X		X
Проектирование, строительство и эксплуатация (FIDIC Gold Book)	X	X		X

Pro et Contra использования контрактов ФИДИК



European Bank
for Reconstruction and Development

*«В мире нет ничего ни хорошего, ни плохого -
мы сами придумали все это...»*

«Гамлет» Уильям Шекспир

Анкетирование (апрель 2012)

20 вопросов по поводу использования контрактов ФИДИК

Раздел А; Общая информация

Раздел В; Общий опыт работы с контрактами ФИДИК

Раздел С; Специфические вопросы

противодействие коррупции, социальные и экологические условия, роль инженера, совет по урегулированию споров



Ответы

12 стран

Страны Восточной Европы, СНГ и Турция

Секторы

Энергетика, транспорт, муниципальная инфраструктура и ядерная безопасность

38 респондентов

Заказчики, подрядчики, инженеры

Суммы контрактов

3 млн – 991 млн ЕВРО

Pro et Contra использования контрактов ФИДИК



European Bank
for Reconstruction and Development

*«Что в имени? То, что зовем мы розой,
И под другим названием сохраняло б
Свой сладкий запах...»
«Ромео и Джульетта», Уильям Шекспир*

Позиция ЕБРР

- Хорошо сбалансированные контракты
- Легко адаптируются к условиям определенной страны
- Включают специфические условия МФО
- Применимы для широкого диапазона проектов
- Хорошо известны на рынке
- Направлены на своевременное выполнение работ в рамках начальной цены
- Постоянное присутствие профессионального инженерного надзора
- Эффективный механизм разрешения споров

Pro et Contra использования контрактов ФИДИК



European Bank
for Reconstruction and Development

*«О, господин, моя краса, хоть и строга,
Но не нуждается в прикрасах Вашей лести
В мировоззрении моем она мне дорога,
Не в языках барыг, которые без чести...»
«Бесплодные усилия любви» Уильям Шекспир*

Взгляд респондентов

- Пользователи в целом удовлетворены
- Хорошо сбалансированные риски сторон
- Справедливые условия
- Целостный (всеобъемлющий) контракт
- Хорошо известен на рынке
- Простой в понимании и использовании, при этом хорошо отражает основные контрактные вопросы, базируясь на обширном опыте
- Стандартизация и наличие документов для различных типов проектов

Pro et Contra использования контрактов ФИДИК



European Bank
for Reconstruction and Development

*«Не раз надежда исчезала там,
Где все успех сулило, - и сбывалась,
Где верным лишь отчаяние казалось...»
«Все хорошо, что хорошо кончается» Уильям Шекспир*

Некоторые другие взгляды

- Требуется локализации, так как некоторые условия противоречат национальному законодательству
- Не очень хорошо знаком местным подрядным организациям
- Отсутствие опыта и пробелы в понимании со стороны заказчиков
- Открыт для претензий
- Отсутствие (мало) контроля в отношении задержек в ходе производства работ
- Увеличение стоимости работ и задержки с их завершением относительно часты
- Требуется более четких процедур в отношении задержек и приостановок работ
- Инженерный надзор принимает решения только в пользу заказчиков и часто действует пассивно
- Совет по разрешению споров используется редко и неэффективен
- Иногда на проектах используются некорректные формы контрактов ФИДИК



FIDIC CONDITIONS OF CONTRACT FOR CONSTRUCTION FOR BUILDING AND ENGINEERING WORKS DESIGNED BY THE EMPLOYER

- Общие условия
- Заказчик
- Инженер
- Подрядчик
- Назначенные субподрядчики
- Персонал и рабочая сила
- Оборудование, материалы и качество работ
- Начало производства работ, задержки и приостановка работ
- Тесты по завершении работ
- Приемка работ Заказчиком
- Ответственность за дефекты
- Измерения и оценка
- Изменения и корректировки
- Цена договора и платежи
- Расторжение контракта Заказчиком
- Приостановка и расторжение контракта Подрядчиком
- Риск и ответственность
- Страхование
- Форс мажор
- Претензии, споры и арбитраж
- Приложения

Presentation title

Порядок интерпретации документов в контракте ФИДИК (Красная книга)



European Bank
for Reconstruction and Development

Контрактное соглашение

Письмо об акцепте оферты

Тендерная заявка

Специальные условия

Общие условия

Спецификации

Чертежи

Таблицы и прочие документы





FIDIC CONDITIONS OF CONTRACT FOR PALNT AND DESIGN-BUILD FOR ELECTRICAL AND MECHANICAL PLANT, AND FOR BUILDING AND ENGINEERING WORKS, DESIGNED BY THE CONTRACTOR

- Общие условия
- Заказчик
- Инженер
- Подрядчик
- **Проектирование**
- Персонал и рабочая сила
- Оборудование, материалы и качество работ
- Начало производства работ, задержки и приостановка работ
- Тесты по завершении работ
- Приемка работ Заказчиком
- Ответственность за дефекты
- **Тесты после завершения работ**
- Измерения и оценка
- Изменения и корректировки
- Цена договора и платежи
- Расторжение контракта Заказчиком
- Приостановка и расторжение контракта Подрядчиком
- Риск и ответственность
- Страхование
- Форс мажор
- Претензии, споры и арбитраж
- Приложения

Presentation title

Порядок интерпретации документов в контракте ФИДИК (Желтая книга)



European Bank
for Reconstruction and Development

Контрактное соглашение

Письмо об акцепте оферты

Тендерная заявка

Специальные условия

Общие условия

Требования Заказчика

Таблицы

Предложение Подрядчика и прочие
документы



Часто возникающие проблемные вопросы



Использование резервных сумм

Поденные работы

Индексация цен контракта

Изменение программы работ

Предоставление документов

Отклонения и альтернативы

Субконтракты

Решение споров

Приемка работ



Задержка с выполнением работ

Задержки работ происходят относительно часто. Обычно стороны винят друг друга

Типичные задержки:

- Передача площадки с задержкой
- Заказчик не получил необходимые разрешения
- Подрядчик, заказчик или власти не выдали/не одобрили проектную документацию
- Строительные нормы и стандарты отличаются от ожиданий подрядчика
- Экстремальные погодные условия
- Рост стоимости материалов/рабочей силы
- Пассивная позиция Инженера
- Задержки платежей
- Провалы субподрядчиков
- Проблемы с приемкой
- Технические неполадки
- Споры



Типичные претензии



European Bank
for Reconstruction and Development

Не четкие требования

Вмешательство заказчика/властей

Задержка с передачей площадки

Климатические и природные отличия от ожиданий

Риски, связанные с рабочей

Задержки платежей

Грунтовые условия

Доступность материалов

Ордера изменений

Ускорение работ/продление сроков

Увеличение стоимости

Качество работ



Инженер выносит определения в отношении претензий сторон

Если согласие не достигнуто, используется дружественное разрешение споров

Если согласие не достигнуто, спор выносится на рассмотрение Совета по урегулированию споров

Если решение Совета не принято сторонами/стороной, спор передается в арбитраж

Часто арбитраж проводится в соответствии с национальными правилами в местных судах

Может проводиться по правилам UNCITRAL или ICC и/или в третьих странах



Разрешение проблем



European Bank
for Reconstruction and Development

Инженер может выдать предписание

Контракт может быть изменен

Может быть взыскана неустойка

Предупреждение о приостановке или расторжении контракта

Предупреждение об обращении к третейскому судье или в арбитраж

Назначение Совета по урегулированию споров

Обращение в суд/арбитраж





Общие принципы

- Убедитесь, что все стороны четко понимают свои роли и обязанности в соответствии с условиями договора;
- Четко изложите последствия структуры цены контракта в отношении ценообразования и формирования претензий подрядчиком;
- Четко указывайте основания ценообразования и управления ордерами изменений;
- Тщательно продумайте административную структуру и подберите персонал Инженера;
- Рассмотрите вопрос назначения постоянно действующего Совета по урегулированию споров;
- Позаботьтесь о назначении Инженера с глубокими техническими знаниями и опытом в управлении контрактами, который будет выполнять свою роль справедливо и должным образом



Роль Инженера:

- Должен базировать свои решения на профессиональной и независимой основе, руководствуясь условиями контракта, фактами и, представленными сторонами, обстоятельствами;
- Выносит определения (в соответствии с главой 35 контракта ФИДИК (CONS или P&DB));
- Должен действовать активно в отношении идентификации и разрешения потенциальных конфликтов (“профилактика лучше лечения”);
- Рассмотрите преимущества управления строительством «на расстоянии вытянутой руки» и его администрированием через Инженера (с целью повышения объективности решений)

Этапы эскалации споров



Шаг 1 – «Суд первой инстанции»

- «Суд первой инстанции» - это Инженер и его персонал. Инженер-резидент должен быть первым этапом при рассмотрении спора;
- Инженер-резидент может включить в рассмотрение спора персонал Инженера
- Если стороны/сторона не согласны с определением Инженера, спор передается на рассмотрение Совета по урегулированию споров

Этапы эскалации споров



Шаг 2 – Совет по урегулированию споров

- Постоянно действующий Совет по урегулированию споров имеет преимущество постоянных посещений стройплощадки и профилактики или рассмотрения споров в режиме реального времени;
- Постоянно действующий Совет по урегулированию споров поддерживая постоянный контакт со сторонами и Инженером может разрешить спор, как только он зарождается, не дожидаясь пока стороны в нем погрязнут;
- Использование Совета по урегулированию споров может помочь избежать обращения в арбитраж;
- Если спор не разрешен Советом по урегулированию споров, он может быть передан в суд/арбитраж (что обычно занимает много времени и отнимает много средств)



European Bank
for Reconstruction and Development

Управление контрактами



Что такое управление контрактами?



- **Цель** – достижение максимального финансового и производственного потенциала при одновременной минимизации рисков
- **Процесс** – системное и эффективное управление
- **Фазы**
 - ✓ формирование контракта;
 - ✓ исполнение;
 - ✓ анализ
- **Основные действия**
 - формирование (согласование) УСЛОВИЙ контракта;
 - ПЛАНИРОВАНИЕ деятельности;
 - контроль над РЕАЛИЗАЦИЕЙ;
 - ОТЧЕТЫ о выполнении работ;
 - проведение ПЛАТЕЖЕЙ;
 - управление ИЗМЕНЕНИЯМИ;
 - документирование и обработка ПРЕТЕНЗИЙ;
 - профилактика и разрешение СПОРОВ

Функции управления контрактом



European Bank
for Reconstruction and Development

Анализ договорных обязательств

Создание проектной команды

Создание системы информационного обмена

Мониторинг реализации

Документооборот

Корректировка отклонений

Управление изменениями контракта

Профилактика споров и претензионная работа



Организация и мобилизация

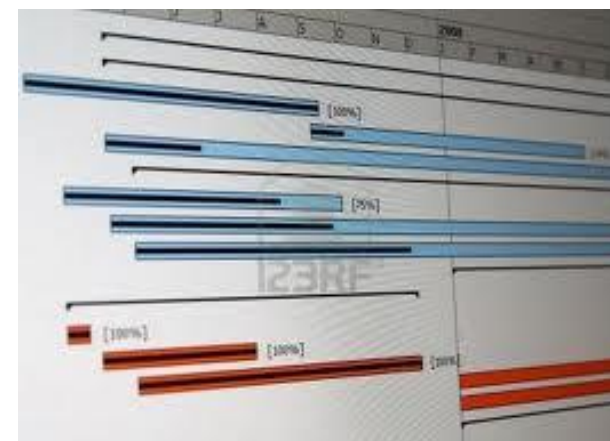


European Bank
for Reconstruction and Development

- ✓ Проверить гарантию исполнения
- ✓ Проверить страховые полисы
- ✓ Проверить гарантию на авансовый платеж
- ✓ Заплатить аванс
- ✓ Выдать распоряжение о начале работ
- ✓ Определить протоколы коммуникаций



- Проверка графика производства работ
- Использование специального программного обеспечения
- Проверка оборудования
- Проверка графиков производства работ субподрядчиков
- Разработка информационной системы
- Разработка системы контроля качества



Разработка плана деятельности



Вопросы к себе:

- ✓ Выполняется ли все еще контракт в ранее запланированный период времени?
- ✓ Отражают ли все еще Требования заказчика его текущие потребности?
- ✓ В состоянии ли все еще подрядчик поставить оборудование и выполнить работы в установленные сроки?
- ✓ Кто будет осуществлять технадзор?
- ✓ Были ли административные процедуры согласованы сторонами и задокументированы?
- ✓ Как будут оцениваться и управляться ордера изменений?
- ✓ Какие работы должны быть закончены перед ожидаемыми промежуточными платежами?
- ✓ Был ли назначен Совет по урегулированию споров?

Разработка плана деятельности



European Bank
for Reconstruction and Development

Руководство по разработке плана

- Старайтесь составлять план простым и понятным всем
- Обеспечьте, чтобы интересы всех сторон были одинаково учтены;
- Составьте реестр рисков и разработайте меры борьбы с ними





Типичные ошибки при планировании

- Не предусмотрены достаточные ресурсы;
- Отсутствие аккуратного базового графика исполнения работ перед их началом;
- Отсутствие четкого распределения ответственности и принятия решений, особенно в отношении претензий и ордеров изменений;
- Предположение что условия контракта одинаково и четко понимаются сторонами;
- Отсутствие детального плана и контрольных точек

Организация стройплощадки



European Bank
for Reconstruction and Development

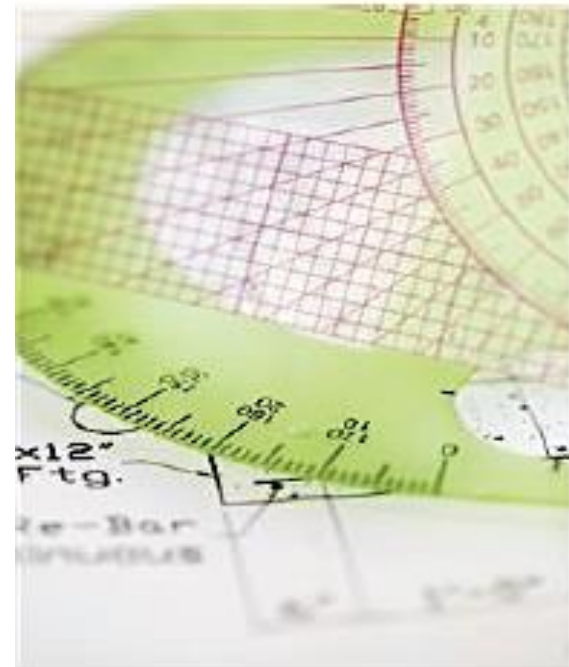
- Проверить общую организацию площадки
- Временные сооружения
- Системы безопасности
- Системы жизнеобеспечения
- Жилье и офисы для персонала
- Систему техники безопасности
- Систему контроля качества





План производства работ

- ✓ Проверить документацию и инструкции
- ✓ Проверить влияние на соседние объекты и работу других подрядчиков
- ✓ Проверить рабочие планы



Контроль качества



European Bank
for Reconstruction and Development

- Проверить систему контроля качества и планы контроля
- Проверить систему техники безопасности
- Проверить систему охраны природы
- Проверить отчеты о фактических инспекциях
- Провести наблюдения за тестированием материалов



Контроль качества



European Bank
for Reconstruction and Development

- Проинспектировать контрольные бурения и заборы проб
- Проверить геодезическую съемку, реперы и привязку
- Проверить источники и систему тестирования основных материалов



Контроль времени



European Bank
for Reconstruction and Development

- ✓ Проверять рабочие программы и их модификации
- ✓ Запланировать контрольные встречи
- ✓ Проверять чертежи
- ✓ Идентифицировать нехватку рабочей силы, материалов, оборудования



Стоимостной контроль

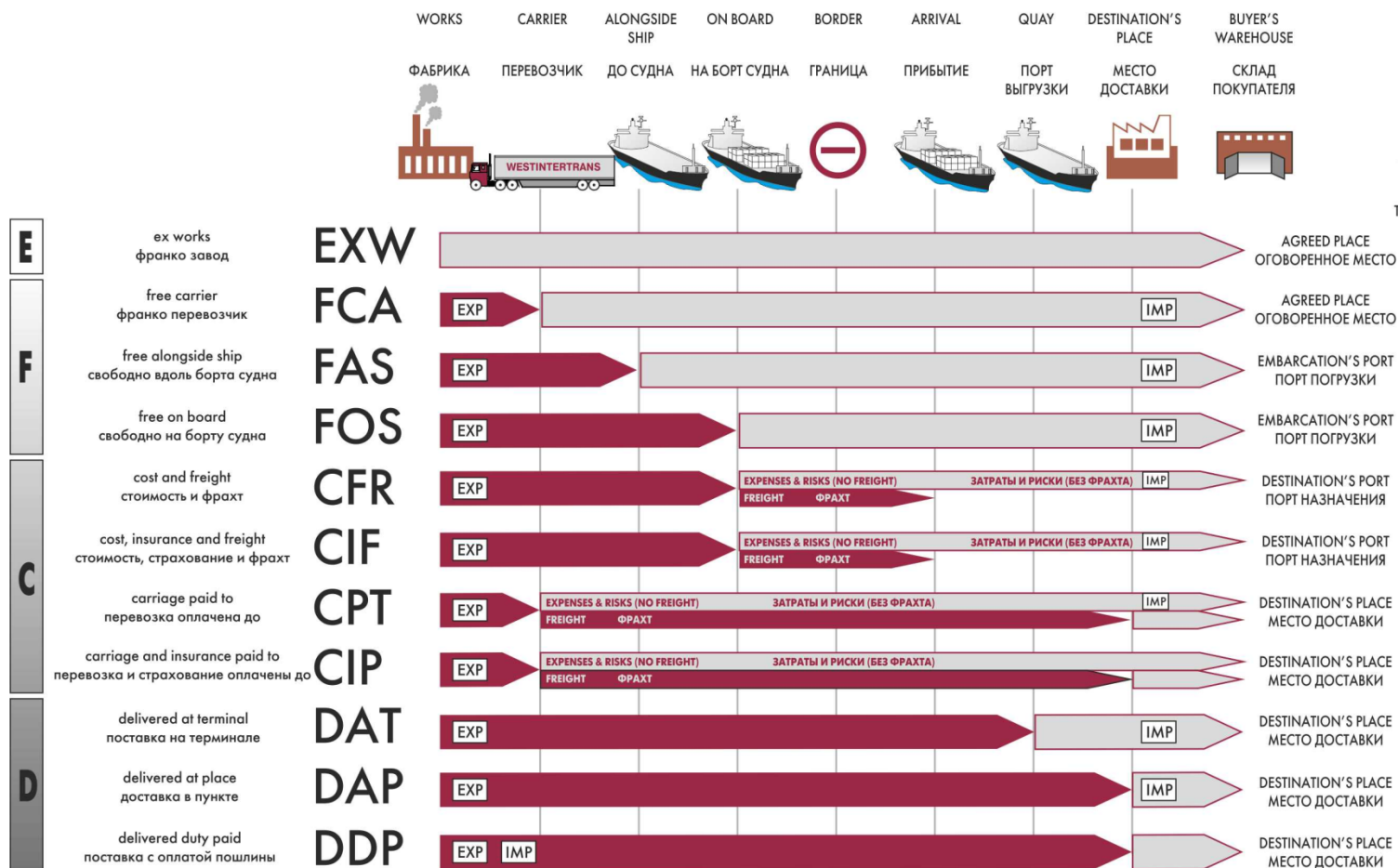


European Bank
for Reconstruction and Development

- Расчет денежного потока
- Формы и процедуры для выставления счетов
- Формы и процедуры для ордеров изменений
- Бухгалтерский учет



INCOTERMS 2010



На основании единичных расценок

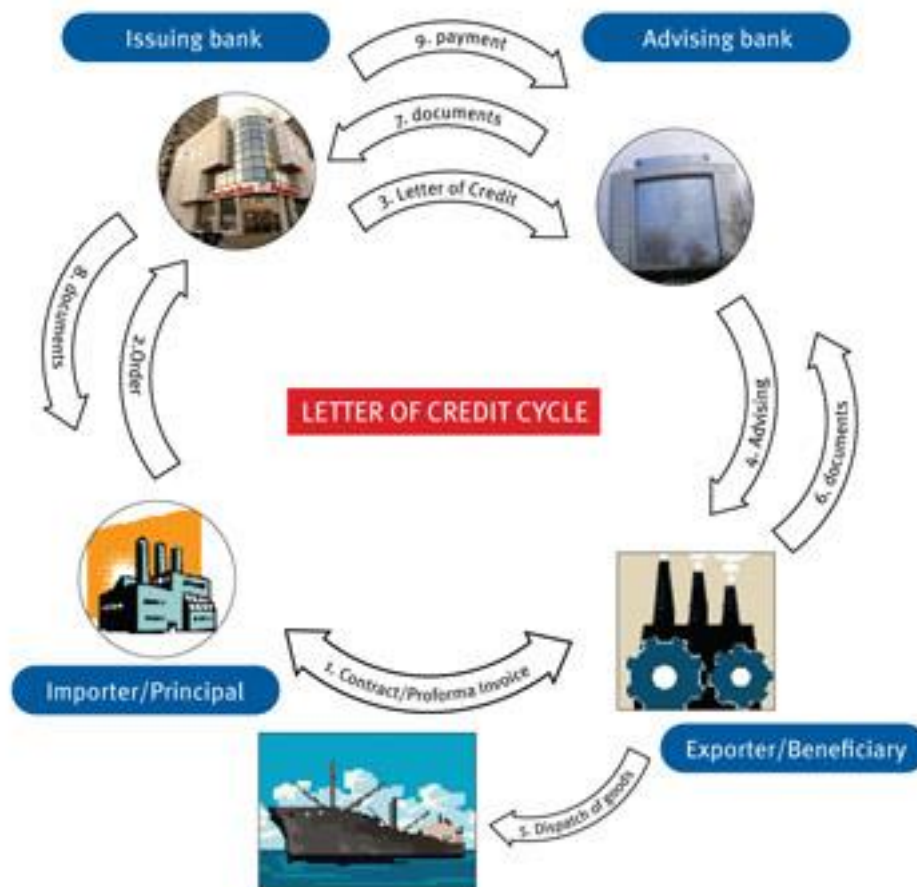
- Предложение базируется на единичных расценках для объемов, указанных заказчиком
- Фактические объемы замеряются по ходу производства работ
- Подрядчик получает оплату по факту выполненных работ, на основании указанных им расценок
- Удобство при определении стоимости ордера изменений



На основании паушальных сумм

- Работы определены в чертежах и спецификация (часто без указаний объемов. Они должны быть выполнены за фиксированную плату, определенную подрядчиком
- Фактические объемы работ и их полный состав – это риск подрядчика





Ценовой контроль



European Bank
for Reconstruction and Development

- Анализ
- Планирование
- Бюджетирование
- Мониторинг и контроль
- Отчетность

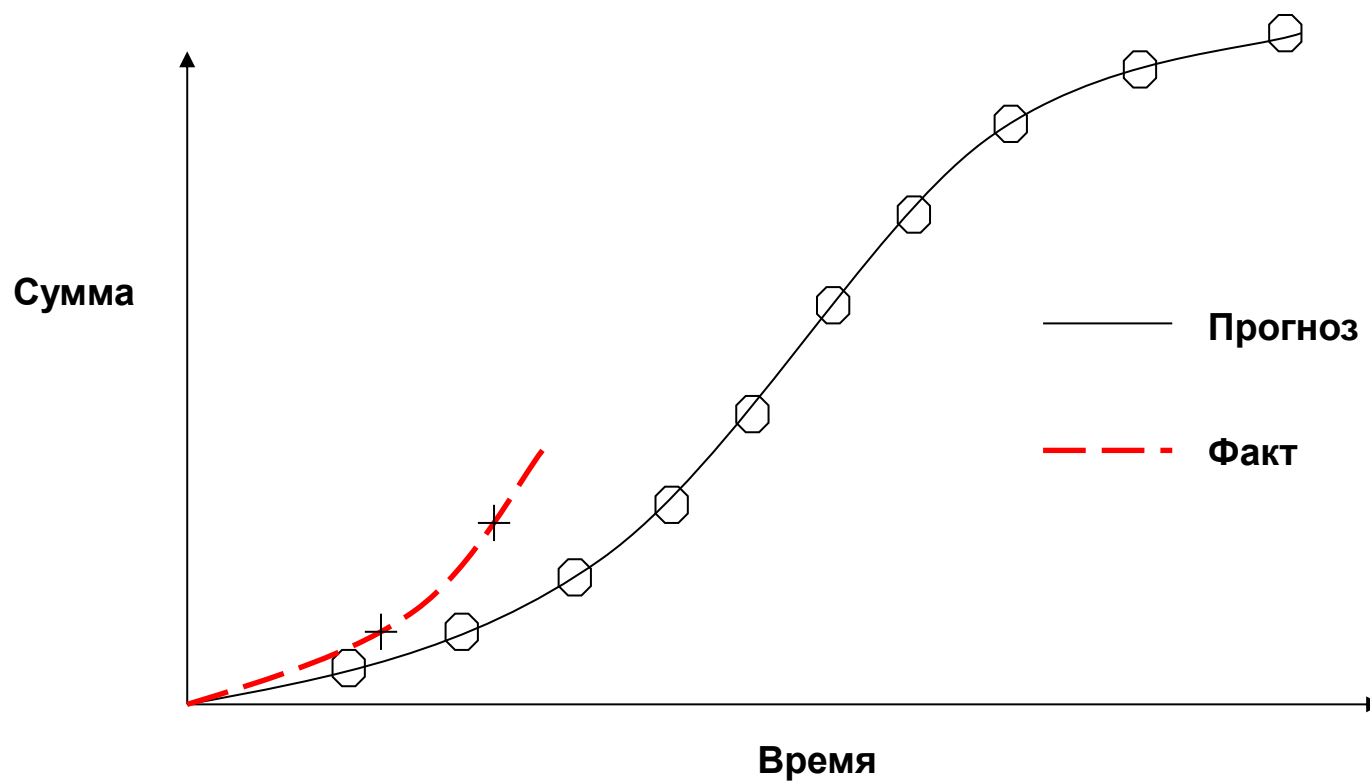
Цены:

- ✓ Постатейный план
- ✓ Денежный поток
- ✓ Ответственность сторон





Кумулятивный поток наличности



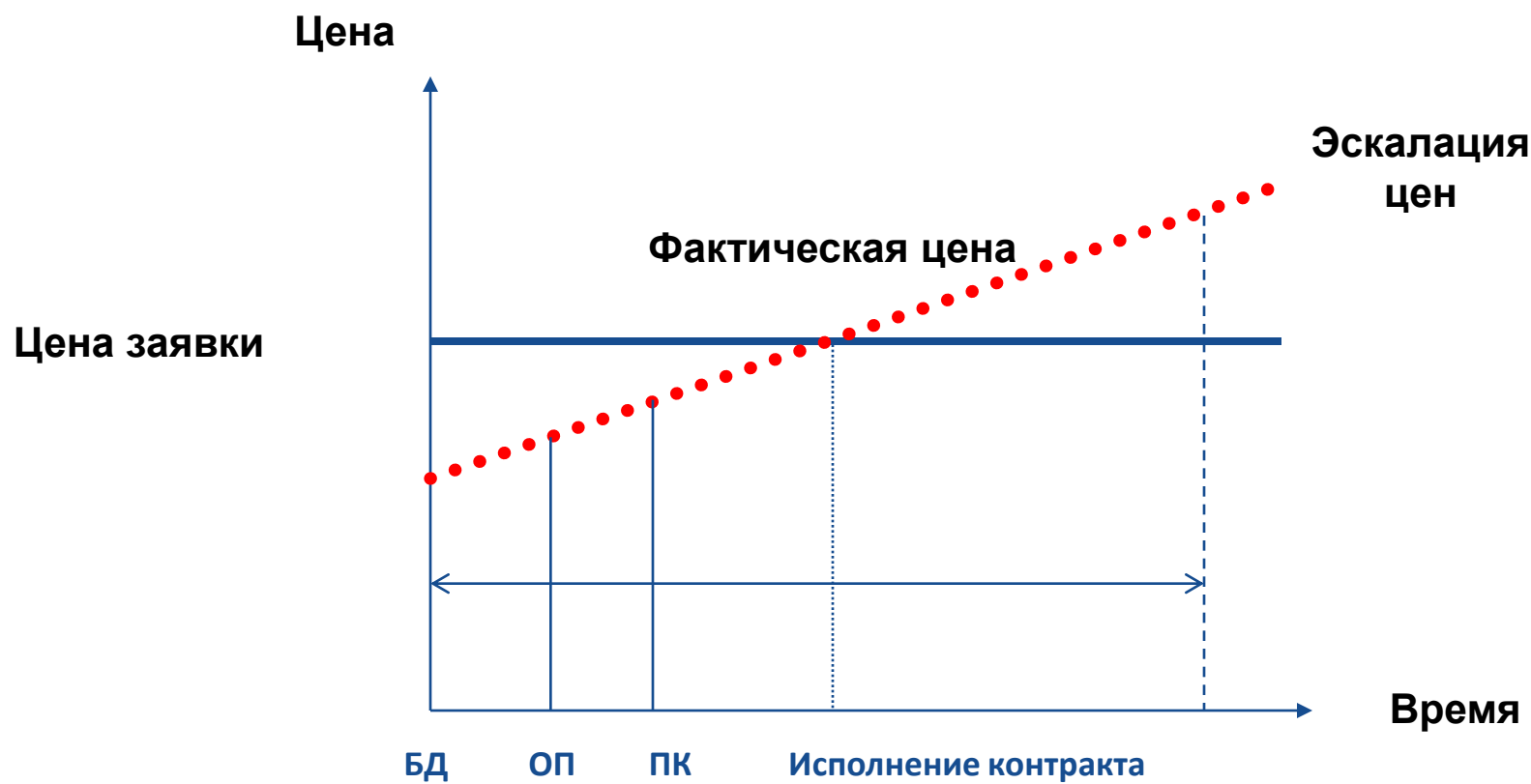


Вопросы, требующие внимания:

- Колебания обменного курса
- Динамика индексов
- Ситуация на рынке труда и материалов
- Логистика
- Фактические затраты



Фиксированная или изменяемая?



Финансовый контроль



European Bank
for Reconstruction and Development

- Детальный анализ счетов и подтверждающих документов, как минимум двумя сотрудниками
- Своевременная оплата
- Файлирование/архивирование документов
- Своевременное обновление гарантий
- Управление принятыми в эксплуатацию объектами
- Организация выборочных проверок платежей
- Вовлечение конечных пользователей в окончательные проверки и приемку



Контроль качества



European Bank
for Reconstruction and Development



- ✓ Инженер не является стороной контракта
- ✓ Инспектирование работ – сложная задача, требующая знаний и опыта
- ✓ Контроль прогресса, качества, ордеров изменений, влияния на время завершения работ
- ✓ Рассмотрение чертежей и расчетов

Контроль времени



European Bank
for Reconstruction and Development

- События, вызывающие задержки по вине заказчика
- События, вызывающие задержки по вине подрядчика
- События, не контролируемые сторонами
- Записи



Контроль выполнения работ



European Bank
for Reconstruction and Development

- ✓ Составление сетевых планов в форме графиков Гантта
- ✓ Анализ критического пути
- ✓ Выделение контрольных событий
- ✓ Пересмотр графиков в процессе производства работ
- ✓ Составление матрицы рисков
- ✓ Обнуление матрицы
- ✓ Постоянный контроль
- ✓ Отчеты подрядчика



Файлы подрядчика



European Bank
for Reconstruction and Development

- ✓ Файловая система и архивы
- ✓ Ежедневные записи и учет
- ✓ Промежуточные отчеты
- ✓ Одобрения и инструкции



Промежуточные отчеты

- ✓ Резюме
- ✓ Общая информация
- ✓ Прогресс
- ✓ Графики
- ✓ Распределение ресурсов
- ✓ Ценовая информация
- ✓ Информация о качестве
- ✓ Фотографии



- Периодическая проверка прогресса работ по сравнению с контрольными точками
- Инспекции работ, производства оборудования
- Своевременное решение проблем
- Отслеживание прогресса по отчетам
- Независимый аудит и пробное тестирование





European Bank
for Reconstruction and Development

Рахмет!

Спасибо!

European Bank for Reconstruction and Development

One Exchange Square

London EC2A 2JN

United Kingdom

Телефон: **+44 20 7338 7805**

Почта: **martyusy@ebrd.com**

Адрес в Internet: **www.ebrd.com**