

**ПРОБЛЕМЫ СОГЛАСОВАНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ
НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ С РОССИЙСКИМИ ПОДРЯДЧИКАМИ ПРИ СОВМЕСТНОЙ
РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ НА ТЕРРИТОРИИ РФ**

Н. С. Сапунков

Научный руководитель доцент М. Р. Цибульникова

Национальный исследовательский Томский политехнический университет, г. Томск, Россия

По прогнозам аналитиков в 2014 – 2015 годах ожидается пик инвестиций в российскую нефтегазовую промышленность, в том числе и иностранных. Размер предполагаемых инвестиций может составить более сорока миллиардов долларов в год. При этом с точки зрения совместных международных проектов, компаниям-операторам и их подрядчикам предстоит осуществлять руководство над нефтегазовыми проектами в специфических условиях, когда к объектам капитального строительства будут предъявляться два требования - соответствие международным практикам проектирования и максимизация участия российских подрядчиков.

Как показывает практика реализуемых проектов, выполнить эти два требования - задача непростая, и подчас невозможная. Сложность данной задачи заключается в том, что каждый раз, когда заказчик привлекает на работы по проектированию российских подрядчиков и выдвигает перед ними требование соответствовать международным стандартам - сталкиваются две инженерные школы: российская, основанная на соответствии нормам, и международная, основанная на анализах рисков. Эти два подхода кардинально различаются по своей природе и проектным командам заказчика каждый раз приходится тратить незапланированные временные и материальные ресурсы, для того, чтобы объяснить проектным командам подрядчика суть инженерной школы проектирования, основанной на рисках.

Все это приводит к следующим неблагоприятным результатам - многократное увеличение бюджета, срыв графиков реализации проектов, демотивация проектных команд с обеих сторон, проблемы при прохождении ГлавГосЭкспертизы, проблемы с интеграцией новых проектов в уже существующие объекты, репутационные риски, снижение эффективности деятельности компании в целом.

По данным Independent Project Analysis, Inc, компании сталкиваются со следующими общими проблемами в процессе реализации капитальных проектов - недостаточный анализ альтернативных вариантов на ранних этапах проектирования, чрезмерная сосредоточенность на решении технических задач и недостаточное внимание к оптимизации общей экономики проектов, недооценка рисков и отсутствие плана по минимизации рисков, слабое взаимодействие с подрядчиками.

Также существует довольно большое количество специфических для отрасли проблем (по данным McKinsey & Company):

устаревшая нормативная база, отсутствие стройности проектной документации, общая неразвитость проектного управления в российских компаниях, дефицит квалифицированного персонала по управлению проектами, новые труднодоступные регионы освоения месторождений, отсутствие доступа к новейшим технологиям разработки, тяжелые климатические условия, отсутствие инфраструктуры в регионах, неразвитость рынков труда и подрядчиков, ужесточение экологического законодательства, дефицит высококвалифицированных проектировщиков и подрядчиков;

отрасль не работает по проектному принципу – зачастую на проекты не выделяются люди, которые занимаются только проектами, не формируются проектные команды из специалистов разных профессий;

российские проектные компании не освоили методы поэтапной разработки и реализации проекта и поэтому не могут принимать взвешенных решений о переходе с этапа на этап;

проектные институты не могут обеспечить точность экономического расчета - у них нет ни инструментария, ни соответствующей квалификации, а заказчики зачастую даже не пытаются понять методику их расчета;

проектные институты не заинтересованы в конечном результате, и чаще всего не могут предложить решения, которые позволили бы оптимизировать график и бюджет проекта;

иностранцы заказчики не понимают систему проектирования в России, а потому не могут эффективно объяснить проектным организациям, что от них требуется на конкретном этапе;

проектные институты не понимают международную систему проектирования, а потому не видят всю картину целиком и неэффективно исполняют поставленные задачи;

у проектировщиков отсутствует опыт проектирования в соответствии с инженерными спецификациями иностранных компаний;

проектные институты очень редко используют модель EPC (Engineering, Procurement & Construction) при которой весь проект: проектирование, закупки, сборка оборудования, транспортирование и строительство, ведет один подрядчик;

подрядные институты часто недооценивают объем работ, связанный с привлечением субподрядных организаций, а так же не привлекают всех необходимых специалистов;

взаимодействие с подрядчиками не происходит в рамках активного профилактического мониторинга и контроля: обычно компании действуют постфактум, а потому не могут вовремя отреагировать и предотвратить несоблюдение графика и бюджета.

В российских практиках проектирования, при комплексном проектировании крупных месторождений, выделяют два этапа проектирования: проектирование разработки месторождений и проектирование обустройства месторождений. В результате этого появляется два различных проекта, которые выполнены, зачастую, двумя

разными командами и должны проходить экспертизу в разных надзорных органах РФ - проект разработки (подземная часть) проходит согласование в Комиссии Федерального Агентства по недропользованию, а проект обустройства (наземная часть) проходит согласование в Главгосэкспертизе.

С другой стороны, в проектных практиках международных компаний, комплексное проектирование месторождения не делится на два этапа, как это делается в России, а делается в одном проекте. Несмотря на то, что выполнение проекта разбито на шесть фаз, каждая фаза включает в себя как элементы разработки (подземной части), так и элементы обустройства (наземной части) проекта.

Эта несогласованность вызывает значительные потери времени и недопонимание между проектировщиками, работающими по нормам РФ, и представителями заказчика, которые ведут приемку проектной документации по международным нормам.

Проанализировав вышеизложенное, можно предложить следующие пути решения проблем:

следует разработать типовой контракт для заключения с российским проектным институтом, где детально описывается матрица ответственности участников проекта, а оперативное руководство осуществляется представителями заказчика;

перед тем, как заключать контракты с проектными организациями, должна быть введена фаза адаптации подрядчиков к международным стандартам проектирования;

на базе заказчика (международной нефтегазовой компании) создать команду по адаптации проектных практик данной компании для работы в РФ, которая, в том числе, занималась бы и вопросами адаптации проектных институтов;

отказ от философии “Я – Заказчик, я плачу Подрядчику, чтобы он решал мои проблемы”. Данный подход работает только с опытными подрядчиками, среди компетенций которых выполнение международных проектов. Такие подрядчики выбираются в условиях жесткой конкуренции на мировом рынке. В условиях РФ рынок компетентных подрядчиков развит слабо, а потому, не стоит ожидать, что выбранный проектный институт самостоятельно будет компетентно решать все возникающие проблемы;

следует определить круг технически и коммерчески сильных российских проектных институтов и заключить с ними договоры о стратегическом партнерстве;

разработать комплекс мер по согласованию проектной деятельности в части: проектных фаз, проектных документов, технических нормативов РФ и компании-заказчика. Причем, требуется задокументировать результаты согласования. Там, где документы подобны – отметить эту схожесть. Там, где есть различия – задокументировать эти различия;

требуется разработать справочное руководство с “выжимкой” основных нормативов и проектных практик, принятых в РФ, для использования иностранными специалистами заказчика, а также провести соответствующее обучение;

требуется перевести на русский язык проектные практики и инженерные спецификации иностранного заказчика. А также перевести на английский язык основные проектные практики РФ и основную нормативную базу РФ, относящуюся к проектированию;

требуется разработать положение о порядке проведения экспертизы и утверждения проектно-сметной документации на строительство в компании-заказчике;

решить вопрос с технической гарантией. Т.е. кто будет нести ответственность за выполненный проект, если подрядчик фактически заставили проектировать по стандартам, которые он не знает, закупать оборудование, которое он не привык закупать и прибегать к технологическим решениям, которые он не использовал до этого);

следует выполнять проекты только специально выделенной командой со стороны заказчика. Отстраненность заказчика, как и ограниченная вовлеченность, ведут к краху проекта.

Литература

1. Единая система конструкторской документации (ЕСКД ГОСТ 2).
2. ГОСТ Р 21.1101-2009 Основные требования к проектной и рабочей документации.
3. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ.
4. Приложение к приказу МПР России от 21.03.2007 г. № 61 «Методические рекомендации по проектированию разработки нефтяных и газонефтяных месторождений».
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.02.2008 № 87 «О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию».
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 05.03.2007 № 145 «О порядке организации и проведения государственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий».
7. Система проектной документации для строительства (СПДС ГОСТ21).
8. Сборник разъяснений по предпроектной и проектной подготовке строительства (по постановлению № 87) ОАО «Центринвестпроект».
9. Digital Edge официальный сайт [электронный ресурс] – режим доступа: www.mckinsey.com.
10. Industrial megaprojects [электронный ресурс] – режим доступа: www.ipaglobal.com.