

<b>Заинтересованные стороны</b>	<b>Интересы</b>
Администрация района	Развитие инфраструктуры
Органы Министерства природных ресурсов и охраны окружающей среды Республики Беларусь, Брестского областного комитета природных ресурсов и охраны окружающей среды	Улучшение экологических условий реки
Негосударственные организации с общими интересами в решении экологических вопросов или развития инфраструктуры, например	Экологическая и социальная ответственность, улучшение экологических условий
Сотрудники Водоканала	Улучшение условий труда ввиду работ по реконструкции

Зачастую проблемы возникают в связи с тем, что различные заинтересованные стороны имеют различные и противоречивые ожидания относительно их ролей. Причем роли и мнения различных заинтересованных сторон могут меняться по мере развития проекта. Это можно отразить в матрице участия заинтересованных сторон (табл. 3.5).

Таблица 3.5

### Матрица участия заинтересованных сторон

	<b>Информация</b>	<b>Консультации</b>	<b>Партнерство</b>	<b>Контроль</b>
Инициирование				
Планирование				
Реализация				
Мониторинг и оценка				

## 3.2. Процесс закупок и реализации программы

Успешная реализация программы определяется стратегией в отношении закупок. Эта стратегия зависит от компонентов программы в соответствующих контрактах, от эффективной

подготовки и управления контрактом. Большинство международных финансовых учреждений обладают соответствующей политикой и принципами, определяющими стратегию закупок.

Как правило, международные финансовые учреждения принимают три основных принципа:

- открытая и справедливая конкуренция;
- использование средств по назначению;
- не использование внешних средств для покрытия долга и налоговых издержек.

Принцип заключения контрактов в государственном секторе на основе открытых и справедливых процедур помогает создавать надежные и стабильные рынки для эффективных частных предприятий. В долгосрочной перспективе это приводит к значительной экономии времени и затрат. Целесообразной является реализация данной программы на основе стандартов ФИДИК (франц. *Federation Internationale des Ingenieurs-Counseils, FIDIC*), которые включают вышеперечисленные принципы.

Для содействия добросовестной конкуренции важно, чтобы общие стандарты были приняты в отношении определенных товаров и работ. Поэтому для подобных проектов рекомендуется использование международных стандартов и спецификаций. Там, где не указаны национальные стандарты, могут использоваться альтернативные стандарты, которые являются эквивалентными или отвечают более высоким требованиям.

Правильная стратегия закупок для ППИ — это предложение оказания работ, предусмотренных в контракте по строительству ФИДИК «Желтая книга» [1].

Типовые контракты ФИДИК ориентированы, в первую очередь, на проведение международных торгов на строительство, но могут применяться и на национальном уровне. В целом они не имеют общеобязательной силы. Однако если какие-то их положения включены в конкретный договор или на них даны ссылки, то данные положения становятся обязательными для участников договора.

На настоящий момент разработаны десять типовых контрактов ФИДИК, часть из которых издана в книгах разных цветов, давших неофициальные названия соответствующим книгам контрактов. Так, «Новая Желтая книга» («*New Yellow Book*»), изданная в 1999 г., имеет официальное название «Условия контракта на поставку оборудования, проектирование и строитель-

ство» («*Conditions of Contract for Plant and Design and Build, First Edition*»). Ее применение рекомендуются при поставке и монтаже электрического и (или) механического оборудования, а также при разработке проекта и выполнении строительных или инженерных работ. В рамках контракта подобного типа подрядчик разрабатывает проект и, в соответствии с требованиями заказчика, осуществляет монтаж оборудования и (или) другие виды работ, которые могут включать любую комбинацию инженерно-инфраструктурных, механических, электрических и (или) строительных работ.

В Водоканале создается Группа по реализации проекта (ГРП), которая будет управлять всеми закупками, строительно-монтажными работами и внедрением всех инвестиционных объектов. Проект должен выполняться в полном соответствии с требованиями предоставляющей финансовые ресурсы международной организации и не противоречить требованиям законодательства Республики Беларусь.

Идеология ФИДИК отводит важную роль в реализации инвестиционного проекта в строительстве *Консультанту*.

Для поддержки Водоканала и ГРП во всех аспектах реализации проекта, включая подготовку детального технического задания, технических спецификаций, конкурсной документации, содействие проведению конкурса, оценку конкурсных предложений и окончательную доработку контракта, а также создание системы выборки средств, Водоканал привлекает опытную консультационную фирму (Консультанта).

### ***Основные задачи Консультанта при реализации ППИ***

1. Общая поддержка управления проектом, включая разработку плана реализации проекта, по мере необходимости.
2. Проведение анализа технического состояния существующего оборудования, сооружений и зданий.
3. Разработка детального технического задания, функциональных и технических спецификаций и требований Заказчика к работам и оборудованию.
4. Разработка проекта технического задания и запроса предложений для выбора Консультанта по строительному надзору/инженера ФИДИК.

5. Разработка предквалификационных документов и конкурсной документации (двухэтапный тендерный процесс) на закупку работ.

6. Организация процедуры проведения конкурса и выбора подрядчиков и консультантов, а также оценка предложений консультантов и подрядчиков и составление отчетов об оценке конкурсных предложений.

7. Оказание помощи Водоканалу в подписании договоров на выполнение работ и оказание консультационных услуг, на строительный надзор.

8. Организация своевременных выплат по контрактам в соответствии с условиями кредитного соглашения с международной финансовой организацией.

Работа Консультанта относится ко всему проекту, а не только к той части, которая финансируется международной финансовой организацией.

В обязанности Консультанта входит поддержка ГРП в рамках решения следующих задач.

1. Оказание помощи Водоканалу в создании ГРП, включая подготовку ключевых рекомендаций к подбору персонала, требований к квалификации персонала, должностных инструкций, системы ежегодной оценки работы, повышения квалификации, обучения на рабочих местах и с помощью формальных тренингов.

2. Мониторинг и обновление плана реализации проекта.

3. Составление проектов документов предварительной квалификации для контракта на выполнение работ, проведение предквалификации и подготовка проекта отчета о предквалификационной оценке.

4. Разработка детального технического задания на работы (в соответствии с требованиями белорусского законодательства и с учетом требований нормативно-технических документов Европейского Союза), функционально-технических характеристик и требований Водоканала.

5. Разработка проекта конкурсной документации (в том числе по требованиям для подрядчиков в части охраны окружающей среды, охраны труда и социальным требованиям) для двухэтапного тендера, проведение тендерных процедур, подготовка отчета об оценке и контракта, обеспечение предостав-

ления необходимых документов международной финансовой организации для рассмотрения.

6. Предоставление поддержки ГРП в вопросах управления проектом включая выполнение плана экологических и социальных мероприятий, плана взаимодействия с заинтересованными сторонами, планов экологического и социального мониторинга и подготовки соответствующих ежегодных отчетов в международную финансовую организацию.

7. Оказание помощи в обеспечении организации ГРП платежей подрядчику, которому были одобрены платежи, оказание помощи в обеспечении своевременного осуществления всех таких платежей и наличия надлежащих систем контроля и учета для обеспечения соблюдения обязательств перед финансирующими организациями и национальных бухгалтерских требований.

8. Предоставление форм отчетов и обеспечение своевременного предоставления всех отчетов, требуемых международной финансовой организацией в рамках реализации проекта, кредитного соглашения и договора о финансировании, а также приемлемого качества таких отчетов.

9. Разработка комплексного графика проведения встреч с различными сторонами; присутствие на встречах вместе с ГРП для поддержки инвестиционной программы в целом, получение комментариев по отчетам и регулярное обсуждение связанных с проектом вопросов с ГРП и другими ключевыми лицами; подготовка и распространение протоколов заседаний, включая последующие действия, необходимые для обеспечения прогресса в ходе реализации проекта.

Основные процессы создания Группы по реализации проекта отражены в *табл. 3.6*.

Система управления проектом включает *матрицу принятия решения* для всех участников проекта, в которой указаны даты принятия всех решений и утверждений в течение предстоящих шести месяцев.

*Управление коммуникациями.* Консультант разрабатывает план управления коммуникациями, который должен получить одобрение Водоканала. Он включает *коммуникационную матрицу* для всех заинтересованных сторон проекта. Консультант должен регулярно пересматривать и обновлять план в течение всего срока реализации проекта.

Таблица 3.6

## Участие Консультанта в создании ГРП

Наименование этапа	Состав работ этапа
<i>Определение потребностей в составе ГРП</i>	Консультант определяет ключевые квалификации членов ГРП и составляет проекты соответствующих должностных инструкций
<i>Разработка плана обучения</i>	Консультант выявляет потребности в обучении в рамках проекта, методы обучения. Составляет план обучения в соответствии с выявленными потребностями. После утверждения этого плана Водоканалом проводит необходимое обучение. Оно может включать как официальные учебные семинары, так и неформальное обучение на местах
<i>Выстраивание процедур функционирования ГРП</i>	<p>Консультант выстраивает рабочие процедуры и системы ГРП, необходимые для управления деятельностью в рамках всего проекта. Эти системы включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>систему процедур проекта</i>, определяющую сферу ответственности, обязанностей и полномочий сторон, участвующих в проектировании и строительстве, включая все необходимые процедуры коммуникации, совещаний, отчетности, контроля изменений, контроля качества, которые необходимы для эффективного осуществления проекта и управления им;</li> <li>– <i>корпоративные планы и процедуры</i> по управлению такими вопросами как охрана окружающей среды, социальные вопросы, здоровье и безопасность, трудовые ресурсы и равные возможности;</li> <li>– <i>систему финансового менеджмента</i>, которая включает следующие подсистемы: систему бухгалтерского учета и управления бюджетом проекта; порядок оплаты поставщикам услуг, товаров и работ; систему финансовой отчетности для международной финансовой организации;</li> <li>– <i>систему управления проектом</i>, с помощью которой все соответствующие стороны осведомлены и регулярно получают уведомления о сроках важных этапов и событий</li> </ul>

*Мониторинг плана реализации проекта.* Консультант совместно с Водоканалом должен создать приемлемый для

международной финансовой организации план реализации проекта (ПРП), включающие все аспекты проекта, в том числе:

*Проектную программу* с указанием всех видов деятельности и ключевых событий проектирования, согласования, строительства, ввода в эксплуатацию, завершения, аудита, отчетности и т. д.

*Бюджет проекта* — подробный бюджет расходов, а также прогноз движения денежных средств для всего проекта.

*План закупок.*

*Матрицу рисков*, в которой изложены основные проблемы и риски, связанные с проектом, а также меры, предлагаемые для их устранения, снижения или смягчения.

*Обзор местных нормативных правовых актов*, имеющих отношение к реализации Проекта, уделяя особое внимание строительному, закупочному и налоговому законодательству и сопоставляя его положения с требованиями тендеров, а также контрактами на проектирование и строительство, и консультационные услуги.

В случае выявления существенных несоответствий Консультант должен сообщить Водоканалу о путях их решения, в том числе о внесении необходимых изменений в тендерные документы и контракты, составлении разъяснительных писем в соответствующие государственные органы и т. д. Консультант должен уделить особое внимание законодательству в области освобождения товаров, работ и услуг от НДС, таможенных пошлин, косвенных налогов и других платежей в рамках реализации проекта.

Затем Консультант предоставляет ПРП Водоканалу для утверждения. После утверждения в обязанности Консультанта входит отслеживание прогресса выполнения запланированной программы, бюджета и плана закупок. Если в ходе мониторинга Консультант и ГРП выявляют необходимость изменения ПРП, в Водоканал поступает запрос на одобрение изменения с четким обоснованием его необходимости.

*Подготовка детального технического задания, функциональных и технических спецификаций.* Данный процесс включает следующие этапы деятельности Консультанта:

– *первоначальный сбор данных* — консультант изучает имеющуюся документацию по результатам технического обследования строительных конструкций и инженерных систем,

геодезическим и геологическим изысканиям и, при необходимости, организует проведение недостающих обследований;

– *разработка требований заказчика* — консультант готовит детальное техническое задание и технические спецификации для включения в конкурсную документацию. Степень подробности должна быть достаточной для обеспечения закупки работ и получения точной оценки стоимости. При этом должны учитываться требования законодательства Республики Беларусь, рекомендации отчета об Оценке воздействия на окружающую среду (ОВОС), требования ЕС и международных стандартов;

– *получение официальных разрешений* со стороны государственных органов в отношении технической и конкурсной документации, подготовленной Консультантом;

– *подготовка технического задания для строительного надзора* - Консультант должен подготовить проект технического задания для Инженера ФИДИК на основе технического задания, предложенного международной финансовой организацией с внесением, в случае необходимости, правок с учетом требований, согласованных с Водоканалом.

Основные этапы деятельности Консультанта отражены в табл. 3.7.

Таблица 3.7

**Участие Консультанта в контрактно-закупочной деятельности**

<b>Наименование этапа</b>	<b>Состав работ этапа</b>
<i>Мониторинг закупок</i>	Обеспечение соответствия процесса закупок правилам международной финансовой организации
<i>Консультации по стратегии закупок</i>	Выдача рекомендаций в отношении всех аспектов стратегии закупок: форм контрактов, управления коммуникацией, оптимального графика контрактов, требований к надзору, выбора процедуры разрешения споров Представление сравнительного анализа потенциально возможных схем реализации проекта с использованием различных типов контрактов ФИДИК с отражением по каждому варианту возможных сильных и слабых сторон, распределения рисков и иных аспектов



Наименование этапа	Состав работ этапа
<p><i>Поддержка ГРП при подготовке тендерных документов</i></p>	Анализ имеющихся технических характеристик и документации
	Преобразование детального технического задания, чертежей, и экологических и социальных требований международной финансовой организации, в форму, подходящую для включения в тендерные документы и контракты для выполнения работ
	Консультации в отношении возможных альтернатив, экономии затрат, инноваций, возможностей для проведения функционально-стоимостного анализа, а также включения этих положений в тендерные документы
	Подготовка проекта конкурсной документации с использованием стандартных тендерных документов международной финансовой организации на поставку и установку оборудования
	Учет замечаний и рекомендаций экспертиз, полученных на стадии ТЭО рассмотрения национальными экспертами
<p><i>Поддержка ГРП в процессе закупок</i></p>	Составление и своевременное размещение всех уведомлений о закупках
	Администрирование тендерного процесса, обеспечение ведения соответствующего учета, надлежащее хранение, регистрация и использование документации, а также обеспечение сохранения конфиденциальности
	Подготовка проектов ответов на запросы участников тендера, организация их утверждения, направления и регистрации
	При необходимости, подготовка проектов поправок к тендерным документам
<p><i>Поддержка в процессе оценки</i></p>	Консультирование Водоканала по составу конкурсной комиссии, а также самой комиссии
	Проведение разъяснительных встреч с участниками тендеров совместно с комиссией

Наименование этапа	Состав работ этапа
	Предоставление проекта подробного отчета по технической оценке (по двум этапам конкурса на проведение работ). Составление отчета об оценке в необходимом формате, включая технический и финансовый анализ, отчеты о проведении комиссией консультаций с внешними сторонами и запрошенные и полученные разъяснения
	Организация заседаний комиссии, участие в них в качестве советника и ведение протокола с представлением его для утверждения главе ГРП
	Документирование обсуждения комиссией отчета об оценке и оформление достигнутого соглашения
	Подготовка проектов ответов по всем запросам и жалобам в рамках проекта, обеспечение своевременности ответов
<i>Поддержка при заключении контракта</i>	Подготовка краткого резюме для ГРП с описанием всех подлежащих разрешению перед заключением контракта вопросов (при их наличии)
	Участие в обсуждениях перед заключением контракта, документирование обсуждений, актуализация документы договора по мере необходимости и получение необходимых разрешений
	Консультирование по вопросам связанных с контрактом обеспечительных документов
	Уведомление не выигравших участников тендера
	Обеспечение своевременного рассмотрения всех запросов и жалоб на должном уровне

В отношении последовательности действий по реализации инвестиционного проекта в строительстве в соответствии с законодательством Республики Беларусь выделяются следующие основные схемы:

- 1) подрядная схема управления проектом;
- 2) генподрядная схема управления проектом;
- 3) схема комплексного управления строительной деятельностью;
- 4) схема строительства объекта под ключ;
- 5) схема реализации проекта хозяйственным способом [1].

Реализации рассматриваемого инвестиционного проекта в наибольшей степени соответствует схема строительства объекта под ключ, адаптированная к специфике проекта (табл. 3.8).

Условия контрактов ФИДИК характеризуются очень тщательной проработкой всех позиций. Например, участник торгов, претендующий на заключение договора генерального подряда, должен в составе конкурсной документации представить доказательства своей квалификации на уровне, достаточном для выполнения договора, а именно:

- 1) *правомочность*;
- 2) *случаи неисполнения обязательств по договорам*;
- 3) *финансовое состояние*:

– финансовое состояние за предшествующий период — прошедшую аудиторскую проверку балансовую отчетность за последние 5 лет, чтобы доказать надежность финансового положения и долгосрочную рентабельность деятельности;

– среднегодовой оборот — участник торгов должен иметь среднегодовой оборот за последние 5 лет в качестве генподрядчик не менее определенной суммы;

– финансовые средства — участник торгов должен представить доказательства того, что он может получить или имеет в своем распоряжении ликвидные активы, незаложенную недвижимость, кредитные линии и иные финансовые средства, позволяющие ему обеспечить наличие оборотных средств для выполнения строительных работ согласно договору в течение 4 месяцев в определенной сумме, с учетом имеющихся у него обязательств по другим договорам;

4) *опыт работы* — участник торгов должен представить доказательства наличия у него опыта успешного выполнения в течение 5 последних лет в качестве генерального подрящика по крайней мере двух проектов, сравнимых по характеру и сложности с предлагаемым договором;

5) *персонал* — участник торгов должен предоставить квалифицированный персонал для должностей, приведенных в конкурсной документации; по каждой должности должны быть приведены сведения об основном и запасном кандидате, соответствующих указанному в конкурсной документации опыту работы;

Таблица 3.8

## Основные функции участников инвестиционного проекта на инвестиционной стадии

Заказчик (Водоканал)	Консультант	Инженер ФИДИК	Генподрядчик	Проектные организации	Подрядные организации
Утверждение протокола выбора генподрядчика. Подписание договора строительного подряда	Организация процедуры проведения конкурса и выбора генподрядчика и инженера ФИДИК	Технический надзор за строительством	Организация разработки проектной документации и ее государственной экспертизы	Разработка проектной документации и ее государственная экспертиза	Выполнение строительно-монтажных и пусконаладочных работ
Утверждение проектной документации	Оказание помощи Водоканалу в подписание договора на выполнение работ и строительный надзор	Подтверждение соответствия	Уведомление органов Госстройнадзора о начале производства СМР	Авторский надзор	Закрытие договоров строительного подряда
Оплата выполненных работ на условиях заключенного договора	Общая поддержка управления проектом	Техническая приемка выполненных работ	Организация выполнения СМР		Выполнение гарантийных обязательств
Приказ о создании приемочной комиссии			Поставка технологического оборудования, мебели, инвентаря		
Приемка готового к эксплуатации объекта			Организация пусконаладочных работ, подготовки объекта к приемке в эксплуатацию		

Окончание табл. 3.8

Заказчик (Водоканал)	Консультант	Инженер ФИ/ДИК	Генподрядчик	Проектные организации	Подрядные орга- низации
Утверждение акта приемки объекта в эксплуатацию			Передача готового к эксплу- атации объекта заказчику		
Регистрация недвижимого имущества			Подготовка документов для регистрации недвижимого имущества		
Закрытие проекта создания объекта недвижимости			Закрытие договора строи- тельного подряда		
			Выполнение гарантийных обязательств		

б) *оборудование* — участник торгов должен подтвердить наличие у него в собственности или наличия гарантированного доступа к получению (в форме аренды, лизинга, приобретения, эксплуатации производственного оборудования) перечисленного в конкурсной документации оборудования, находящегося в рабочем состоянии. Участнику также необходимо доказать, что он сможет обеспечить наличие этого оборудования на объекте при проведении соответствующих работ, принимая во внимание его обязательства по другим договорам. Участник может представить перечень альтернативного оборудования, которое он предлагает использовать при выполнении обязательств по договору, с соответствующими обоснованиями.

Для предоставления всей указанной выше информации разработаны подробные формы, приводимые в составе конкурсной документации.

### **3.3. Оперативное управление ходом работ по проекту**

Реализация инвестиционного проекта осуществляется в условиях постоянного действия внешних и внутренних возмущающих воздействий. Поэтому в системе неизбежно возникают отклонения от первоначально намеченного плана (траектории движения к поставленной цели). Соответственно, возникает необходимость в текущем наблюдении и вмешательстве в ход производственного процесса (корректировки состояния системы) для достижения намеченных частных целей, то есть в оперативном управлении.

**Оперативное управление** является составной частью управленческой деятельности, ограниченной определенным временным интервалом — месяцем, неделями, сутками, и представляет собой совокупность мер, позволяющих воздействовать на конкретные отклонения от установленных производственных заданий.

Глобальная цель системы оперативного управления — обеспечение экономически эффективной реализации целей организации. Она реализуется посредством своевременного принятия эффективных мер по ликвидации отклонений от намеченного хода реализации текущего плана, вызванных внешними и внутренними возмущениями. Подсистема опера-