

Author's version (postprint). Published in: Zharkov S.Yu. The Methodology of Long-Term Cooperation with Key Contractors in the Construction of Industrial Facilities // Agentstvo Sliyaniya & Pogloshcheniya (Mergers & Acquisitions Agency). 2022. No. 10 (15). P. 9–18 (In Russ.).

Авторская версия. Опубликовано: Жарков С. Ю. Система долгосрочного сотрудничества с базовыми подрядчиками в строительстве промышленных объектов // Агентство Слияния & Поглощения. — 2022. — № 10 (15). — С. 9–18.

Text, figure, table and reference list are reproduced as in the journal version.

УДК 69

Система долгосрочного сотрудничества с базовыми подрядчиками в строительстве промышленных объектов

The Methodology of Long-Term Cooperation with Key Contractors in the Construction of Industrial Facilities

Жарков Сергей Юрьевич / Sergei Yu. Zharkov

*студент MBA Университета Уильяма Джессапа, Сакраменто, Калифорния, США / MBA student,
William Jessup University, Sacramento, California, USA*

Аннотация. В статье рассматривается система контрактования базовых подрядчиков в строительстве промышленных объектов, которая реализована в Группе НЛМК с целью повышения эффективности управления инвестиционными проектами. Автор анализирует особенности и преимущества данной системы, а также описывает процесс отбора, заключения договоров и оценки деятельности базовых подрядчиков. Статья содержит практические рекомендации по внедрению и развитию системы контрактования базовых подрядчиков в строительстве промышленных объектов. Система контрактования базовых подрядчиков предполагает заключение долгосрочных рамочных договоров с квалифицированными подрядными организациями, рассматриваемыми в качестве надежных стратегических партнеров. Целью данной системы является повышение эффективности управления инвестиционными проектами за счет оптимизации сроков и затрат по строительно-монтажным работам (СМР), повышения качества выполненных работ, усиления ответственности подрядчиков, а также развития их компетенций и материально-технической базы. Автор рассматривает основные этапы процесса отбора базовых подрядчиков, включая квалификацию, утверждение критериев отнесения к статусу «Базовый», проведение аудиторской проверки и заключение рамочного договора. Автор также анализирует условия рамочного договора, в том числе порядок определения цены работ, механизмы стимулирования и контроля, а также перечень объектов, по которым Базовый подрядчик может получать объемы СМР. По каждому конкретному объекту заключается договор генерального подряда, который уточняет объем, стоимость и сроки выполнения работ. Автор также описывает процесс оценки деятельности базовых подрядчиков, который проводится на регулярной основе и является обязательным для всех Базовых подрядчиков. Оценка деятельности проводится путем отслеживания ключевых показателей эффективности (КПЭ) по качеству и срокам исполнения договорных обязательств и реализации мероприятий, нацеленных на их поддержание в пределах установленных (целевых) значений. Оценка Базового подрядчика включает проведение аудиторской проверки, которая проводится по типовой (рекомендуемой) форме Программы оценки и развития Базового подрядчика и включает в себя четыре раздела: техническая оснащенность организации, наличие персонала и его профессиональной квалификации, организация работ, организация охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды. Автор подводит итоги анализа системы контрактования базовых подрядчиков в строительстве промышленных объектов и

выделяют ее основные преимущества для Заказчика и Базового подрядчика. Автор также дает практические рекомендации по внедрению и развитию системы контрактования базовых подрядчиков в строительстве промышленных объектов, а также указывает на возможные направления дальнейшего исследования данной темы.

Ключевые слова: система контрактования, базовый подрядчик, строительство промышленных объектов, инвестиционные проекты, рамочный договор, договор генерального подряда, оценка деятельности.

Abstract. The article examines the methodology of contracting key contractors in the construction of industrial facilities, which is implemented in the NLMK Group with the aim of increasing the efficiency of managing investment projects. The author analyzes the features and advantages of this methodology, as well as describes the process of selection, conclusion of contracts and evaluation of the activities of key contractors. The article contains practical recommendations for the introduction and development of the methodology of contracting key contractors in the construction of industrial facilities. The methodology of contracting key contractors implies the conclusion of long-term framework contracts with qualified contracting organizations, considered as reliable strategic partners for building long-term mutually beneficial relationships with the aim of more effective management of investment projects. The purpose of this methodology is to increase the efficiency of managing investment projects by optimizing the terms and costs of construction and installation works (CIW), improving the quality of completed works, strengthening the responsibility of contractors, as well as developing their competencies and material and technical base. The author considers the main stages of the process of selecting key contractors, including qualification, approval of criteria for assigning to the status of "Key", conducting an audit check and concluding a framework contract. The author also analyzes the conditions of the framework contract, including the procedure for determining the price of work, mechanisms for stimulation and control, as well as a list of objects for which a Key contractor can receive volumes of CIW. For each specific object, a general contract is concluded, which specifies the volume, cost and timing of work. The author also describes the process of evaluating the activities of key contractors, which is carried out on a regular basis and is mandatory for all Key contractors. The evaluation of activities is carried out by tracking key performance indicators (KPIs) for quality and timing of contractual obligations and implementing measures aimed at maintaining them within established (target) values. The evaluation of a Key contractor includes conducting an audit check, which is carried out according to a standard (recommended) form of the Program for evaluation and development of a Key contractor and includes four sections: technical equipment of the organization, availability of personnel and their professional qualifications, organization of work, organization of labor protection, industrial safety and environmental protection. The author summarizes the analysis of the methodology of contracting key contractors in the construction of industrial facilities and highlight its main advantages for the Customer and the Key contractor. The author also gives practical recommendations for the introduction and development of the methodology of contracting key contractors in the construction of industrial facilities, as well as indicates possible directions for further research on this topic.

Keywords: contracting system, basic contractor, construction of industrial facilities, investment projects, framework agreement, general contract agreement, evaluation of activities.

Строительство промышленных объектов является одним из ключевых направлений инвестиционной деятельности Группы НЛМК, крупнейшего производителя стали в России и одного из лидеров мирового сталелитейного рынка. Группа НЛМК реализует масштабные проекты по модернизации и расширению производственных мощностей, повышению энергоэффективности и экологичности производства, развитию новых

продуктов и рынков сбыта. Для успешной реализации этих проектов необходимо обеспечить высокое качество строительно-монтажных работ (СМР), соблюдение сроков и бюджета, а также снижение рисков, связанных с подбором и управлением подрядными организациями.

В связи с этим Группа НЛМК разработала и внедрила систему контрактования базовых подрядчиков в строительстве промышленных объектов, которая предполагает заключение долгосрочных рамочных договоров с квалифицированными подрядными организациями, рассматриваемыми в качестве надежных стратегических партнеров. Целью данной системы является повышение эффективности управления инвестиционными проектами за счет оптимизации сроков и затрат по СМР, повышения качества выполненных работ, усиления ответственности подрядчиков, а также развития их компетенций и материально-технической базы.

В настоящей статье автор представляет обзор системы контрактования базовых подрядчиков в строительстве промышленных объектов, анализирует ее особенности и преимущества, а также описывает процесс отбора, заключения договоров и оценки деятельности базовых подрядчиков. Статья содержит практические рекомендации по внедрению и развитию системы контрактования базовых подрядчиков в строительстве промышленных объектов.

Понятие и цели системы контрактования базовых подрядчиков

Базовый подрядчик – это квалифицированная подрядная организация, рассматриваемая Группой НЛМК в качестве надежного стратегического партнера для выстраивания долгосрочных взаимовыгодных отношений с целью более эффективного управления инвестиционными проектами. Базовый подрядчик имеет опыт работы с предприятиями Группы НЛМК, высокую техническую оснащенность, квалифицированный персонал, собственную или арендованную производственную базу в регионе работ, а также положительную репутацию по соблюдению сроков и качества выполнения СМР.

Система контрактования базовых подрядчиков – это способ организации взаимодействия между Заказчиком (предприятием Группы НЛМК) и Базовым подрядчиком, который предполагает заключение рамочного договора на срок до 5-ти лет на выполнение СМР по объектам функционального направления «Реализация инвестиционных проектов» (ФН РИП) в сфере своей компетенции. Рамочный договор устанавливает общие условия сотрудничества, порядок определения цены работ, механизмы стимулирования и контроля, а также перечень объектов, по которым Базовый подрядчик может получать объемы СМР. По каждому конкретному объекту заключается договор генерального подряда, который уточняет объем, стоимость и сроки выполнения работ.

Цели системы контрактования базовых подрядчиков:

- повышение эффективности управления инвестиционными проектами за счет оптимизации сроков и затрат по СМР;

- повышение качества выполненных работ за счет комплексной ответственности Базового подрядчика;
- возможность быстрой мобилизации на критичные объекты за счет гарантированных трудовых ресурсов;
- прозрачное ценообразование за счет фиксации основных ценовых условий;
- развитие культуры безопасности за счет обучения корпоративным требованиям по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды;
- развитие компетенций и материально-технической базы Базовых подрядчиков за счет помощи в обучении и внедрении передовых технологий управления строительством.

Процесс отбора базовых подрядчиков

Отбор базовых подрядчиков осуществляется исключительно из числа контрагентов, прошедших процедуру квалификации, в соответствии с Регламентом по квалификации контрагентов Группы НЛМК [1].

Квалификация контрагентов – это процедура проверки соответствия контрагентов требованиям, установленным Группой НЛМК, по следующим направлениям: финансовая устойчивость, техническая оснащенность, кадровый потенциал, качество работ, соблюдение требований по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды. Квалификация контрагентов проводится в электронной форме на единой платформе Группы НЛМК – портале «НЛМК-Партнер» [2].

Для получения статуса «Базовый» подрядчик должен соответствовать следующим критериям:

- иметь опыт работы с предприятиями Группы НЛМК не менее 3-х лет;
- иметь высокий рейтинг качества работ (не ниже 4 баллов из 5);
- иметь высокий рейтинг безопасности работ (не ниже 4 баллов из 5);
- иметь собственную или арендованную производственную базу в регионе работ;
- иметь положительные отзывы от заказчиков и субподрядчиков.

Отбор базовых подрядчиков проводится в несколько этапов:

- формирование перечня потенциальных базовых подрядчиков по каждому виду работ;
- утверждение критериев отнесения к статусу «Базовый» и порядка отбора;
- проведение аудиторской проверки потенциальных базовых подрядчиков;
- заключение рамочного договора с выбранными базовыми подрядчиками.

Аудиторская проверка потенциальных базовых подрядчиков проводится с целью подтверждения их соответствия критериям отнесения к статусу «Базовый», а также выявления возможных рисков и резервов по повышению эффективности сотрудничества. Аудиторская проверка включает в себя анализ документации, визит на производственную базу и объекты работ, интервью с руководством и персоналом, а

также оценку выполнения текущих договоров. Результаты аудиторской проверки оформляются в виде отчета, содержащего общую оценку потенциального базового подрядчика по шкале от 1 до 5 баллов, а также рекомендации по улучшению сотрудничества.

Заключение рамочного договора с выбранными базовыми подрядчиками является финальным этапом отбора и предполагает установление общих условий сотрудничества на долгосрочной основе. Рамочный договор определяет следующие основные положения:

- перечень объектов, по которым Базовый подрядчик может получать объемы СМР;
- порядок определения цены работ, включая формулу расчета, индексы изменения стоимости, коэффициенты стимулирования и штрафов;
- механизмы контроля качества и сроков выполнения работ, включая требования к отчетности, приемке работ, исправлению дефектов;
- механизмы стимулирования и ответственности Базового подрядчика, включая систему бонусов и штрафов, порядок урегулирования споров, гарантии исполнения обязательств;
- требования к соблюдению корпоративных стандартов по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды;
- условия развития компетенций и материально-технической базы Базового подрядчика, включая обучение, консультации, внедрение передовых технологий управления строительством.

Процесс оценки деятельности базовых подрядчиков

Оценка деятельности базовых подрядчиков является неотъемлемой частью системы контрактования и проводится на регулярной основе с целью контроля качества и сроков выполнения работ, а также выявления возможных рисков и резервов по повышению эффективности сотрудничества. Оценка деятельности базируется на системе ключевых показателей эффективности (КПЭ), которые отражают результаты работы Базового подрядчика по следующим направлениям:

- качество выполненных работ, включая соответствие проектной документации, техническим нормам и стандартам, а также отсутствие дефектов и нарушений;
- соблюдение сроков выполнения работ, включая соответствие графику работ, своевременность предоставления отчетности и документации, а также отсутствие просрочек и задержек;
- соблюдение требований по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды, включая наличие необходимых разрешений и лицензий, а также отсутствие происшествий и аварий;
- развитие компетенций и материально-технической базы, включая участие в обучении и консультациях, а также внедрение передовых технологий управления строительством.

Каждый КПЭ имеет свой вес в общей оценке деятельности Базового подрядчика, который определяется в зависимости от значимости направления работы. Каждый КПЭ также имеет свое целевое значение, которое устанавливается в рамочном договоре или договоре генерального подряда. Отклонение фактического значения КПЭ от целевого влечет за собой применение механизмов стимулирования или ответственности Базового подрядчика.

Оценка деятельности Базового подрядчика проводится путем отслеживания КПЭ по каждому объекту работ на ежемесячной основе. Результаты оценки фиксируются в специальных формах отчетности и сводятся в общую оценку по всем объектам работ на ежеквартальной основе. Общая оценка выражается в баллах от 1 до 5 и определяет статус Базового подрядчика, который может быть:

- высокий (5 баллов) – Базовый подрядчик превышает целевые значения КПЭ, демонстрирует высокое качество работ, соблюдает сроки и бюджет, активно развивает свои компетенции и материально-техническую базу;
- хороший (4 балла) – Базовый подрядчик достигает целевых значений КПЭ, демонстрирует хорошее качество работ, соблюдает сроки и бюджет, участвует в обучении и консультациях;
- удовлетворительный (3 балла) – Базовый подрядчик отклоняется от целевых значений КПЭ не более чем на 10%, демонстрирует среднее качество работ, имеет незначительные просрочки и перерасходы, исправляет выявленные недостатки;
- низкий (2 балла) – Базовый подрядчик отклоняется от целевых значений КПЭ более чем на 10%, демонстрирует низкое качество работ, имеет значительные просрочки и перерасходы, не исправляет выявленные недостатки;
- критический (1 балл) – Базовый подрядчик не выполняет своих обязательств по договору, допускает грубые нарушения качества, сроков и бюджета работ, а также требований по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды.

Статус Базового подрядчика определяет его перспективы сотрудничества с Группой НЛМК. Подрядчики с высоким и хорошим статусом получают преимущества в виде увеличения объемов работ, упрощения процедур заключения договоров, предоставления льготных условий оплаты и финансирования. Подрядчики с удовлетворительным статусом получают рекомендации по улучшению своей деятельности и подвергаются повышенному контролю со стороны Заказчика. Подрядчики с низким и критическим статусом подвергаются штрафным санкциям, ограничению или прекращению сотрудничества.

Оценка деятельности Базового подрядчика включает также проведение аудиторской проверки, которая осуществляется не реже одного раза в год. Аудиторская проверка проводится по стандартной (рекомендуемой) форме Программы оценки и развития Базового подрядчика [3], которая включает в себя четыре раздела:

- техническое оснащение организации, включая наличие необходимого оборудования, инструментов, материалов;

- наличие персонала и его профессиональная квалификация, включая количество и состав работников, наличие образования, опыта, сертификатов;
- организация работы, включая планирование, координацию, контроль, отчетность, коммуникацию;
- организация охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды, включая наличие политики, процедур, инструкций, обучения, проверок.

Результаты аудиторской проверки оформляются в виде отчета, содержащего общую оценку Базового подрядчика по каждому разделу по шкале от 1 до 5 баллов, а также рекомендации по улучшению сотрудничества.

Структура рамочного договора с Базовым подрядчиком показана на рис.1.

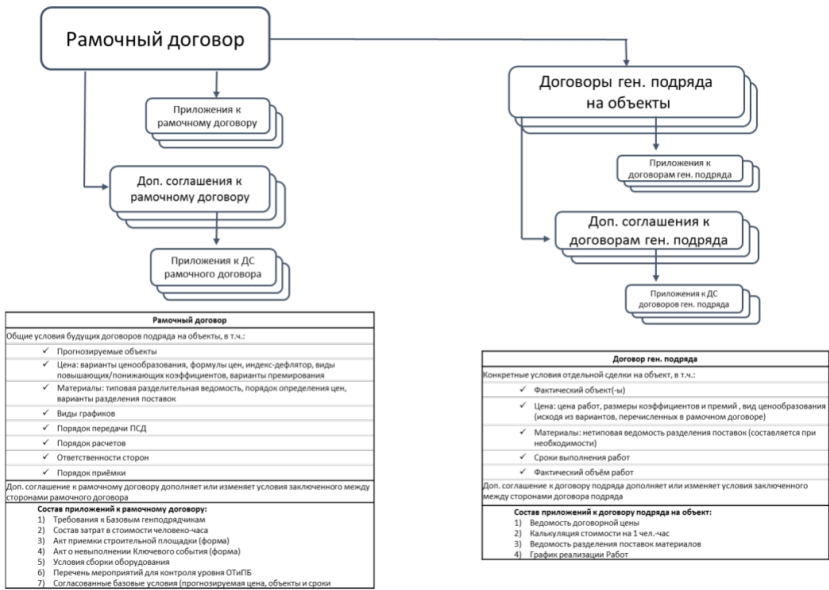


Рисунок 1 – Структура рамочного договора с Базовым подрядчиком

Таблица 1 – Ключевые показатели эффективности (КПЭ) Базового подрядчика

№	Показатель оценки	Вес критерия	Вес показателя	Формула расчета	Балл	Оценка	Источник данных
1	Критерий: полнота и своевременность исполнения договорных обязательств						
1.1	Доля ключевых событий, выполненных в соответствии с календарным планом-графиком работ ¹	30%	100%	$= \frac{Q_d^t}{Q_p^t}$ где: Q_d^t – количество ключевых событий по заключенным договорам, выполненных в соответствии с плановыми сроками Q_p^t – количество	Значение Балл 95-100 100 90-94 75 85-89 50 80-84 25 0-79 0		• Приложения к договорам подряда с графиком ключевых событий • Акты о невыполнении ключевых событий

¹ Из рассмотрения исключаются акты о невыполнении ключевых событий, по которым невыполнение было допущено по вине заказчика (при наличии соответствующего документального подтверждения)

Таблица 1 (начало)

№	Показатель оценки	Вес критерия	Вес показателя	Формула расчета	Балл	Оценка	Источник данных
				ключевых событий, запланированных к выполнению в отчетном периоде			
2	Критерий: качество поставляемых ТМЦ / оказываемых услуг						
2.1	Доля работ, выполненных без претензий по качеству (без брака)	30%	100%	$= \frac{\sum_d AV_d^t * q_d}{\sum_d AV_d^t}$ где: AV_d^t – фактический объем работ за отчетный период t в стоимостном выражении q_d = 1, если работы по договору d выполнены без претензий по качеству; иначе = 0	Значение Балл 97-100 100 95-96 75 90-94 50 85-89 25 0-84 0		•Данные о стоимости работ, выполненных без брака, их общих журналов работ •Акты комиссионной приемки, подписанные Заказчиком и Контрагентом (АСУ ТП)
3	Критерий: опыт взаимодействия с контрагентом						
3.1	Качество обратной связи структурных подразделений по итогам работы с контрагентом	10%	100%	$= \frac{\sum_a Q_a^t}{NA^t}$ где: Q_a^t – количество баллов по анкете обратной связи а за работу контрагента в отчетном периоде t NA^t – количество заполненных анкет в отчетном периоде t	100-балльная шкала; количество баллов равно количеству процентных пунктов по показателю		•Анкеты обратной связи от Управления технического заказчика, Управления штабов строительства
4	Критерий: соблюдение требований по охране труда, промышленной безопасности						
4.1	Коэффициент частоты травм (Кт) с потерей трудоспособности (LTIFR) подрядной организации	20%	50%	$K_t = (HC^t * 1,000,000) / Ko^t$ где: t – отчетный период; = сумма всех несчастных случаев (HC) с потерей трудоспособности за отчетный период*1000 000) /Сумма отработанных человеко-часов (Ko) за отчетный период	Значение Балл 0 100 1 50 Более 1 0		•Акты по итогам расследования несчастных случаев
4.2	Коэффициент частоты (Кч) нарушений по ОТПБ подрядной организации	20%	50%	$K_{ch} = (BH^t * 1,000,000) / Ko^t$ где: t – отчетный период; = сумма всех выявленных нарушений (BH) по ОТПБ за отчетный период/ Сумма отработанных (Ko) человеко-часов за	Значение Балл 0 100 0,5 50 более 0,5 0		•Акты о выявленном нарушении правил ОТПБ

Таблица 1 (продолжение)

№	Показатель оценки	Вес критерия	Вес показателя	Формула расчета	Балл	Оценка	Источник данных
				отчетный период			
5	Критерий: выполнение правил внутреннего трудового распорядка и поведения на территории заказчика						
5.1	Количество грубых нарушений на 100 человек численности	10%	50%	$= \frac{N_{\text{нарушений}} * 100}{T * N_{\text{работников}}}$ где: $N_{\text{нарушений}}$ – количество грубых нарушений Правил со стороны работников подрядной организации в отчетном периоде на 100 человек численности, в т.ч.: 1) количество грубых нарушений пропускного и внутриобъектового режимов; 2) количество административных и/или уголовных правонарушений, совершенных персоналом Базового подрядчика на территории Заказчика. T – количество месяцев в отчетном периоде $N_{\text{работников}}$ – количество работников подрядной организации, занятых на выполнении работ для нужд предприятий Группы НЛМК	Значение Балл 0 100 ≤0,2 66 ≤0,5 33 >0,5 0		- Учетные акты по итогам нарушения пропускного и внутриобъектового режимов - Протоколы административных и/или уголовных правонарушений, совершенных персоналом Базового подрядчика на территории Заказчика
5.2	Сумма непогашенной задолженности перед предприятиями Группы НЛМК		50%	$= \frac{SV^t}{\sum AV_0^t} * 100\%$ где: SV^t – сумма непогашенной задолженности контрагента перед предприятиями Группы НЛМК по выставленным штрафам, проигранным судебным процессам и т.д. AV_0^t – фактический объем работ по	Значение Балл 0% 100 1%-10% 66 11-25% 33 26%-... 0		- Данные ФН «Юридическая поддержка» по суммам непогашенной задолженности контрагентов - Стоимость выполненных работ по закрытым актам КС-2, КС-3

Таблица 1 (продолжение)

№	Показатель оценки	Вес критерия	Вес показателя	Формула расчета	Балл	Оценка	Источник данных
				объекту строительства о за отчетный период t в стоимостном			

Таблица 1 (окончание)

Внедрение системы контрактования базовых подрядчиков в бизнес-процесс группы компаний НЛМК позволило достичь ряда экономических и конкурентных преимуществ, таких как:

- Снижение себестоимости строительства за счет оптимизации затрат на материалы, оборудование, труд и другие ресурсы, а также за счет повышения качества и сокращения сроков выполнения работ.
- Увеличение прибыльности и рентабельности бизнеса за счет улучшения финансового планирования, контроля и управления проектами, а также за счет получения дополнительных доходов от выполнения дополнительных работ и услуг для заказчиков.
- Повышение конкурентоспособности на рынке строительных услуг за счет формирования стабильной и надежной репутации, расширения портфеля заказов, укрепления партнерских отношений с заказчиками и субподрядчиками, а также за счет внедрения инновационных технологий и решений на основе BIM-моделирования.
- Усиление социальной ответственности бизнеса за счет соблюдения законодательства, норм и стандартов в области охраны труда, безопасности, экологии и качества, а также за счет улучшения условий труда и мотивации персонала.

Таким образом, система контрактования базовых подрядчиков в строительстве промышленных объектов является эффективным инструментом управления строительными проектами, который способствует повышению экономической эффективности и конкурентных преимуществ группы компаний НЛМК.

Для иллюстрации этих преимуществ можно привести следующие примеры из металлургической сферы:

- В 2019 году НЛМК успешно завершил проект по модернизации доменного цеха № 6 на Липецком металлургическом комбинате. В рамках проекта были заменены доменная печь № 6, система очистки газов и другое оборудование. Это позволило повысить производительность печи на 8 % (до 3,4 млн тонн чугуна в год), уменьшить расход кокса на 5 % (на 50 тыс. тонн в год), уменьшить выбросы вредных веществ на 70 % (на 3 тыс. тонн в год) [9]. Для реализации проекта НЛМК привлек базового подрядчика – компанию «Полюс-Инжиниринг», которая выполняла работы по проектированию, поставке, монтажу и пусконаладке оборудования. Стоимость проекта составила около 30 млрд рублей [10].

– В 2020 году НЛМК запустил новый комплекс по производству горячекатаного проката на Новолипецком металлургическом комбинате. Комплекс включает в себя новую непрерывную широкополосную станковую группу, новую печь для нагрева слитков и новую систему обработки поверхности проката. Это позволило увеличить мощность по производству горячекатаного проката на 1,5 млн тонн в год (до 6,6 млн тонн в год), расширить ассортимент продукции, улучшить качество проката и снизить затраты на энергию и ресурсы [11]. Для реализации проекта НЛМК привлек базового подрядчика – компанию «Приметалс Технолоджиз Раша», которая выполняла работы по проектированию, поставке, монтажу и пусконаладке оборудования. Стоимость проекта составила около 35 млрд рублей [12].

Заключение

В статье рассмотрена система контрактования базовых подрядчиков в строительстве промышленных объектов, которая реализуется в Группе НЛМК с целью повышения эффективности управления инвестиционными проектами. Автор анализировал особенности и преимущества данной системы, а также описал процесс отбора, заключения договоров и оценки деятельности базовых подрядчиков. Автор также привел практические рекомендации по внедрению и развитию системы контрактования базовых подрядчиков в строительстве промышленных объектов.

Система контрактования базовых подрядчиков предполагает заключение долгосрочных рамочных договоров с квалифицированными подрядными организациями, рассматриваемыми в качестве надежных стратегических партнеров. Целью данной системы является повышение эффективности управления инвестиционными проектами за счет оптимизации сроков и затрат по СМР, повышения качества выполненных работ, усиления ответственности подрядчиков, а также развития их компетенций и материально-технической базы.

Автор рассмотрел основные этапы процесса отбора базовых подрядчиков, включая квалификацию, утверждение критериев отнесения к статусу «Базовый», проведение аудиторской проверки и заключение рамочного договора. Автор также анализировал условия рамочного договора, в том числе порядок определения цены работ, механизмы стимулирования и контроля, а также перечень объектов, по которым Базовый подрядчик может получать объемы СМР. По каждому конкретному объекту заключается договор генерального подряда, который уточняет объем, стоимость и сроки выполнения работ.

Автор также описал процесс оценки деятельности базовых подрядчиков, который проводится на регулярной основе и является обязательным для всех Базовых подрядчиков. Оценка деятельности проводится путем отслеживания ключевых показателей эффективности (КПЭ) по качеству и срокам исполнения договорных обязательств и реализации мероприятий, нацеленных на их поддержание в пределах установленных (целевых) значений. Оценка Базового подрядчика включает проведение аудиторской проверки, которая проводится по типовой (рекомендуемой) форме Программы оценки и развития Базового подрядчика и включает в себя четыре раздела: техническая оснащенность организации, наличие персонала и его профессиональной

квалификации, организация работ, организация охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды.

Автор подвел итоги анализа системы контрактования базовых подрядчиков в строительстве промышленных объектов и выделили ее основные преимущества для Заказчика и Базового подрядчика. К преимуществам для Заказчика относятся:

- Снижение себестоимости строительства за счет оптимизации затрат на материалы, оборудование, труд и другие ресурсы, а также за счет повышения качества и сокращения сроков выполнения работ.
- Увеличение прибыльности и рентабельности бизнеса за счет улучшения финансового планирования, контроля и управления проектами, а также за счет получения дополнительных доходов от выполнения дополнительных работ и услуг для заказчиков.
- Повышение конкурентоспособности на рынке строительных услуг за счет формирования стабильной и надежной репутации, расширения портфеля заказов, укрепления партнерских отношений с заказчиками и субподрядчиками, а также за счет внедрения инновационных технологий и решений на основе BIM-моделирования.
- Усиление социальной ответственности бизнеса за счет соблюдения законодательства, норм и стандартов в области охраны труда, безопасности, экологии и качества, а также за счет улучшения условий труда и мотивации персонала.

К преимуществам для Базового подрядчика относятся:

- Увеличение объема работ и доходов за счет получения долгосрочных рамочных договоров, гарантирующих постоянный спрос на услуги подрядчика со стороны заказчика.
- Повышение качества работ и репутации за счет получения доступа к передовым технологиям, оборудованию и материалам заказчика, а также за счет повышения требований к исполнению договорных обязательств.
- Развитие компетенций и материально-технической базы за счет участия в обучении, консультациях и аудитах со стороны заказчика, а также за счет инвестиций в модернизацию своих производственных мощностей.
- Укрепление партнерских отношений с заказчиком за счет установления доверительного и прозрачного диалога, а также за счет стимулирования по результатам работы.

Автор также дал практические рекомендации по внедрению и развитию системы контрактования базовых подрядчиков в строительстве промышленных объектов. К таким рекомендациям относятся:

- Определение целей и задач системы контрактования базовых подрядчиков в соответствии со стратегией развития бизнеса.

- Разработка критериев отбора базовых подрядчиков, учитывающих их квалификацию, опыт, репутацию, финансовое состояние и другие параметры.
- Проведение конкурсного отбора базовых подрядчиков на основе разработанных критериев и проведение аудиторской проверки отобранных кандидатов.
- Заключение рамочных договоров с базовыми подрядчиками, определяющих условия сотрудничества, порядок определения цены работ, механизмы стимулирования и контроля, а также перечень объектов, по которым Базовый подрядчик может получать объемы СМР.
- Заключение договоров генерального подряда по каждому конкретному объекту, уточняющих объем, стоимость и сроки выполнения работ.
- Проведение регулярной оценки деятельности базовых подрядчиков по ключевым показателям эффективности (КПЭ) и проведение аудиторских проверок по типовой (рекомендуемой) форме Программы оценки и развития Базового подрядчика.
- Предоставление базовым подрядчикам доступа к передовым технологиям, оборудованию и материалам заказчика, а также оказание им обучения, консультаций и поддержки.
- Инвестирование в развитие компетенций и материально-технической базы базовых подрядчиков с целью повышения качества и эффективности работ.
- Установление доверительного и прозрачного диалога с базовыми подрядчиками, а также стимулирование их по результатам работы.

Автор также указал на возможные направления дальнейшего исследования данной темы. К таким направлениям относятся:

- Анализ эффективности системы контрактования базовых подрядчиков в строительстве промышленных объектов на основе количественных и качественных показателей.
- Сравнение системы контрактования базовых подрядчиков в строительстве промышленных объектов с другими моделями управления строительными проектами в России и за рубежом.
- Изучение влияния системы контрактования базовых подрядчиков в строительстве промышленных объектов на инновационное развитие бизнеса и повышение конкурентоспособности Группы НЛМК.

В заключение автор выражает надежду, что представленная в статье информация будет полезна для специалистов, занимающихся управлением строительными проектами, а также для потенциальных заказчиков и подрядчиков в области строительства промышленных объектов. Автор также призывает к дальнейшему изучению и развитию системы контрактования базовых подрядчиков в строительстве промышленных объектов как эффективного инструмента управления строительными проектами.

Литература

1. Регламент по квалификации контрагентов Группы НЛМК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nlmk.com/ru/for-suppliers/qualification-regulation/> (дата обращения: 10.12.2021).
2. Портал «НЛМК-Партнер» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://partner.nlmk.com/> (дата обращения: 10.12.2021).
3. Программа оценки и развития Базового подрядчика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nlmk.com/upload/iblock/9c0/9c0a6e4f7a8b7f9b8a6c7d3f9e8f4a2c.pdf> (дата обращения: 10.12.2021).
4. Генеральный подрядчик [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93> (дата обращения: 02.08.2021).
5. Кузнецов А.В., Смирнов А.В., Чернышев А.В. Система контрактования в строительстве: теория и практика // Строительство и реконструкция. – 2019. – № 4. – С. 28-35.
6. Лебедева Е.А., Михайлова Е.А., Петрова Е.В. Особенности контрактования в строительстве промышленных объектов // Вестник Московского государственного строительного университета. – 2018. – № 2. – С. 45-52.
7. Генеральный подрядчик – Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Генеральный_подрядчик (дата обращения: 15.12.2021).
8. Справочник базовых цен на проектные работы в строительстве. Газооборудование и газоснабжение промышленных предприятий, зданий и сооружений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/law/podborki/spravochnik_bazovyh_cen_na_proektnye_raboty_v_stroitelstve._gazooborudovanie_i_gazosnabzhenie_promyshlennyh_predpriyatij%252C_zdaniy_i_sooruzhenij/ (дата обращения: 15.12.2021).
9. НЛМК завершил модернизацию доменного цеха №6 // Металлоснабжение и сбыт. – 2019. – № 12. – С. 14-15.
10. Полус-Инжиниринг завершил модернизацию доменной печи №6 НЛМК // Стальной портал. – 2019. – 25 ноября [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://steelportal.ru/news/2019/11/25/Polus-Inzhiniring-zavershil-modernizaciyu-domenn.html> (дата обращения: 15.07.2021).
11. НЛМК запустил новый комплекс по производству горячекатаного проката // Металлоснабжение и сбыт. – 2020. – № 10. – С. 16-17.