

Управление графиками работ в договорах на проектирование (статья опубликована в декабре 2021 г. на сайте lawtek.ru).

Прежде чем приступить к описанию сложного процесса по управлению графиками работ в договорах на проектирование, необходимо сделать две оговорки. Во-первых, следует отметить «скромную» роль права в регулировании этого процесса. К примеру, российское право лишь содержит упоминание о начальных, конечных и промежуточных сроках выполнения работ, за нарушение которых подрядчик может нести ответственность, если иное не предусмотрено договором подряда (п. 1 ст. 708 Гражданского кодекса РФ). Во-вторых, наиболее острые и актуальные проблемы по управлению графиками работ возникают, если эти графики учитывают обязательства подрядчика не только в сфере проектирования (E – Engineering), но и закупок оборудования и материалов (P – Procurement), строительства (C – Construction), т.е. при заключении и исполнении EPC договоров.

Обычно в основе различных графиков работ, используемых на проекте, лежит *календарно-сетевое планирование* (КСП) и определение *критических путей* (critical paths). Первый способ характеризуется тем, что стороны выстраивают логическую последовательность действий, которые должны быть выполнены сторонами для достижения отдельных этапов реализации проекта. Как правило, в качестве отправной точки выступают обязательства заказчика по представлению исходных данных, на основе которых подрядчик выполняет работы по проектированию путем достижения сначала промежуточных этапов (подготовки предварительных ревизий технической документации, разделенной на отдельные структуры, титулы), а потом и ключевых вех (подготовки финальных ревизий технической документации в отношении целых дисциплин). Естественно, приведенная классификация этапов не является универсальной, и стороны вправе устанавливать содержание каждого этапа по своему усмотрению. Второй способ помогает с высокой степенью точности определить длительность выполнения критических задач, которые оказывают существенное влияние на сроки реализации проекта. В отличие от КСП критические задачи могут иметь нулевой или минимальный запас времени (float), имеющийся у сторон по выполнению каждой из них своих обязательств в своей зоне ответственности. Для расчета этого запаса обычно учитывается временной промежуток между наиболее ранней и поздней датой начала выполнения работ, а также между наиболее ранней и поздней датой окончания выполнения работ соответственно. Поскольку любое планирование должно подразумевать под собой четкую последовательность задач, стоящих перед сторонами, и понятную очередность их выполнения, любые злоупотребления в построении рабочего алгоритма нежелательны. К примеру, стороны могут в процедурах, посвященных составлению графиков работ, установить допустимый порог для запаса времени, применяемого к обычным и/или критическим задачам, а также допустимое процентное соотношение между критическими путями и другими этапами реализации проекта.

Степень детализации КСП зависит от сложности проектируемого объекта и объема работ, выполняемых подрядчиком в рамках исполнения своих обязательств по соответствующему договору. Если принимать во внимание второй признак, то очевидно, что EPC договор охватывает наиболее широкий круг обязанностей проектировщика, который выступает также в качестве поставщика и строителя. Однако для краткого

описания идеи о КСП, допустимо ограничиться первыми двумя ипостасями подрядчика как наиболее часто встречающимся сочетанием в практике.

Как отмечает С. Плешаков, существуют пять уровней графиков работ, «где пятый наивысший уровень соответствует наиболее детальному графику с распределением необходимых ресурсов»¹. График первого уровня или *График управленческого уровня* (Management Level Schedule) составляется на стадии проведения тендера и подписывается сторонами при заключении договора, т.е. обретает письменную форму и является одним из приложений к договору. В Графике управленческого уровня целесообразно предусмотреть ключевые вехи по проектированию и закупкам материалов и оборудования. В первую категорию попадает выпуск технической документации, необходимой для начала выполнения работ на площадке и производства, во вторую категорию – размещение заказов, производство и поставка критических оборудования и материалов. *График второго уровня* представляет собой описание логических связей между проектированием, закупками и строительством. Здесь уже происходит детализация ранее согласованных вех по дисциплинам. Кроме того, график второго уровня вводит показатели по физическим объемам (Bill of quantities (BoQ)), тестирование отдельных материалов, «штрафные вехи», критические пути. Для визуализации последних обычно используют линейную диаграмму Ганта. В *графике третьего уровня* дисциплины детализируются по структурам (Work Breakdown Structure (WBS)), по которым подрядчик обязан выпустить определенный комплект технической документации, к примеру чертежи по металлоконструкциям (КМ), железобетонным конструкциям (КЖ). Также в этот график добавляются задачи, лежащие в зоне ответственности заказчика, в том числе обязанности по проверке технической документации на различных стадиях ее выпуска: выпуска для проверки (Issued for Review (IFR)) или выпуска для строительства (Issued for Construction (IFC)). График второго и третьего уровней составляются после заключения договора. Содержащаяся в них информация по истечении непродолжительного периода времени, обычно не превышающего двух месяцев после заключения договора, замораживается сторонами и образует *Базовый график контрольного уровня* (Control Level Baseline Schedule). Дальнейшая детализация задач, стоящих перед сторонами по исполнению договора, может быть продолжена в графиках следующих уровней (графиках четвертого и пятого уровней), отражающих статус каждого результата работ, достигаемого подрядчиком во время прохождения каждого этапа. Формат этих графиков обычно подразумевает введение специальной кодировки реестров, соответствующих областям, в которых выполняются задачи: реестры проектирования, закупок, поставок, и обязательную привязку к предыдущим графикам, к примеру графику третьего уровня.

Различные цели, преследуемые графиками работ, влияют на способ их оформления и ведения. Как сказано было ранее, классическая письменная форма и включение в состав договорных документов присущи графику первого уровня. Базовый график контрольного уровня также может быть подписан заказчиком и подрядчиком для того, чтобы зафиксировать «замороженные» сроки этапов, согласованные сторонами при утверждении графиков второго и третьего уровней. Однако главная цель этих графиков, особенно графика третьего уровня, заключается в осуществлении постоянного мониторинга и отражении статуса выполняемых работ, в связи с чем наиболее удобным порядком для ведения вышеназванных графиков является составление электронных таблиц в Excel формате и использование специального программного обеспечения. Одной из таких

¹ Плешаков С. Управление сроками проекта: виды и роль графиков в строительстве / Строительный Дайджест. 2021. № 3. С. 20

программ, широко используемых подрядчиками, является программа Primavera. Поскольку передача и согласование электронных файлов происходит по электронной почте, необходимо заранее создать специальные электронные ящики для ведения официальной переписки, чтобы любые письма с приложением соответствующих графиков работ имели доказательственную силу. Что же касается частоты обновления графиков работ, то она напрямую зависит от степени детализации задач и контроля над их выполнением, т.е. с каждым последующим уровнем частота обновлений увеличивается. К примеру, Базовый график контрольного уровня может быть обновлен только один раз после заключения договора, график третьего уровня обновляется ежемесячно, график четвертого уровня – еженедельно. Также необходимо иметь в виду, что некоторые обновления юридически необязательны для исполнения, и всего лишь указывают на планируемые сроки достижения отдельных этапов, чтобы поддерживать общий темп ускорения в рамках оптимистического сценария реализации проекта. При этом с точки зрения договорного оформления сохраняют значение только сроки, предусмотренные в Базовом графике контрольного уровня (на них делается ссылка при подаче запросов и предложений на внесение изменений (ЗВИ и ПВИ), чтобы отразить влияние рассматриваемого изменения на график работ), и сроки достижения штрафных вех, предусмотренные в отдельном приложении к договору.

Прежде чем остановиться на том или ином методе планирования, следует обозначить те сферы договорных отношений, на которые будут влиять построенные сторонами графики работ. Речь идет об упомянутых выше видах деятельности, привлекающих особое внимание как заказчика, так и подрядчика: управлении изменениями, увеличивающими или, наоборот, сокращающими сроки реализации проекта, привлечении подрядчика к ответственности в виде наложения штрафов (в договорах, регулируемых английским правом, обычно взыскиваются заранее оцененные убытки (liquidated damages)) за просрочку в достижении вех или, наоборот, поощрении подрядчика путем выплаты ему бонусов за ускорение. Причем иногда степень планирования может не соответствовать структуре договорных отношений и средствам правовой защиты, выбранным сторонами. Ярким примером первого несоответствия выступает договорное требование о составлении графиков работ от первого до четвертого уровней несмотря на то, что количество этапов выполнения работ не превышает десяти. Второе несоответствие возникает, когда стороны предусмотрели сложную систему критических путей, но в то же время сделали оговорку об исключительном характере штрафов или заранее оцененных убытков, предусмотренных за нарушение подрядчиком сроков исполнения обязательств по договору. Согласившись с такой оговоркой, подрядчик лишается права на обращение к другим средствам правовой защиты, т.е. не может требовать возмещения дополнительных убытков. Тем самым, метод критических путей утрачивает свое главное предназначение, так как теряется смысл в квалификации просрочки, допущенной подрядчиком при достижении промежуточного этапа, в качестве существенного нарушения, отодвигающего достижения следующего этапа и влекущего возникновения у заказчика дополнительных убытков.