

Марк Смит, управляющий директор Sunbury Heights Group

Как выбрать поставщика услуг – краткое руководство



Реализация проектов в области строительства и недвижимости невозможна без привлечения фирм – поставщиков различных услуг. Но при выборе этих компаний следует учитывать множество нюансов – чтобы отсеять дилетантов или стажеров, которые наравне с профессионалами могут претендовать на получение заказа.

За годы бума на российском рынке недвижимости появилось огромное количество поставщиков различных услуг в сфере строительства – как первоклассных, так и мелких дельцов-авантюристов. Последние подобны торговцам, что промышляли в Америке XIX века – во времена Дикого Запада, продавая все подряд и берясь за любую работу, не обладая при этом необходимой квалификацией. В Москве такими «мастерами на все руки» являются компании (зачастую со штатом не

более десяти человек), которые берутся за выполнение работ без соответствующих лицензий, знаний и опыта.

Конечно, многие из них довольно добросовестны и упрекнуть их можно только в недостатке опыта. При управлении проектами мы регулярно сталкиваемся с такими фирмами. Выбирая подрядчика для строительства или выполнения дизайн-проекта, вы неизбежно столкнетесь с такими компаниями, равно как и с их

более авторитетными конкурентами. Надеемся, что это краткое руководство поможет вам отличить одних от других и выбрать настоящих экспертов.

Чтобы удержать объем статьи в разумных рамках, мы выбрали семь специализаций – это архитектура, генеральный подряд, информационные технологии, охрана и пожарная безопасность, проектирование инженерных систем, поставка мебели, управление проектом. Каждая из этих дисциплин играет свою роль в реализации проекта, и каждый специалист должен стать неотъемлемой частью команды проекта строительства. Для каждой группы мы попытаемся определить необходимые навыки и документы, их подтверждающие.

Архитектор – ключевая фигура проектной фазы. Он является осью, вокруг которой вращается весь процесс разработки проекта. Архитектор предлагает вам материалы, а нередко рекомендует и их поставщиков.

Для того чтобы успешно практиковать в России, архитектурная компания должна иметь лицензию на проектную деятельность, выданную Федеральным агентством по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству, и предъявлять ее по первому требованию. Типичная стратегия «авантюристов» – заплатить другой компании, чтобы воспользоваться ее лицензией, поэтому проверка – верный способ исключить такую возможность. Не позволяйте вводить себя в заблуждение уверениями о том, что, например, название компании недавно изменилось – если в лицензии указана другая фирма, то ваш потенциальный архитектор не может ее использовать. И это правило действует для всех специалистов, упомянутых в этой статье.

Кроме того, заслуживающие доверия архитектурные компании не преминут похвастаться солидным портфолио выполненных ими проектов. Для новых малоопытных компаний типичной стратегией является заявление о том, что их команда работала над рядом объ-

❖ Выбор генерального подрядчика – возможно, решающий этап всего строительного процесса.

ектов. На самом же деле каждый из этих проектов был выполнен компаниями, в которых раньше трудились некоторые сотрудники фирмы-претендента. Не полнитесь проверить! Это очень распространенная ситуация, и она также может возникнуть в других сферах, описанных в данной статье.

Каждый проект ведет главный архитектор. Он должен иметь диплом – российский или зарубежный, а все члены команды архитекторов должны иметь соответствующие квалификации – технические или архитектурные. Просьба предоставить эти документы не является

проявлением недоверия – это обычное подтверждение профессионализма, принятое в любой современной компании.

Страхование профессиональной ответственности, хотя и не всегда необходимое по закону, позволит архитектору покрыть убытки, если

в результате его деятельности будет нанесен ущерб зданию или его обитателям. Чем выше категория такой страховки, тем лучше, при этом не стоит привлекать архитектора, сумма страхования профессиональной ответственности которого меньше \$2 млн. Подобные полисы, включающие также ответственность перед третьими лицами, чаще всего предусматривают фиксированную максимальную сумму выплаты и меньшую сумму, выплачиваемую при наступлении страхового случая. Удостоверьтесь, что последняя способна покрыть максимальный потенциальный ущерб, который за





один раз может причинить деятельность нерадивого архитектора.

Выбор генерального подрядчика – возможно, решающий этап всего процесса. Помимо строительства вашего объекта (фабрики, офиса, дома, торгового центра и т. д.) генподрядчик также принимает участие в финальной стадии проектирования, в разработке проектной документации и чертежей. Поэтому у него, помимо прочего, должна быть лицензия на ведение проектных работ, выданная на его имя.

Кроме того, закон требует наличия генеральной лицензии на ведение строительной деятельности. Не позволяйте уверять себя в том, что подрядчикам больше не нужны лицензии – они нужны! Не привлекайте компании, у которых нет лицензии, – штрафные санкции могут подкосить и их, и вас.

Потенциальный генеральный подрядчик должен также иметь полное портфолио выполненных им проектов и предоставить вам список прошлых клиентов с контактами. Позвоните нескольким из этих клиентов и узнайте, довольны ли

они оказанными услугами. Имейте в виду, что фотографии завершённых проектов, предоставляемые компаниями вместе с заявкой, иногда оказываются общими для трех и более различных подрядчиков, и каждый из них утверждает, что это его работа.

Генеральный подрядчик должен иметь собственную команду квалифицированных специалистов. Старший технический состав обязан по вашему требованию предоставить дипломы, остальным членам команды придется подтвердить свою квалификацию сертификатами и другими документами, которые необходимо приложить к любой заявке на подряд.

Некоторые подрядчики ограничиваются простой передачей работ на субподряд различным компаниям и специалистам, оставляя себе 20% прибыли от всех работ. Поинтересуйтесь, какое число штатных сотрудников ваш подрядчик планирует использовать для работ на объекте: если, например, для стандартного офисного проекта этих людей будет меньше десяти че-

ловек, то перед вами не подрядчик, а управляющий строительством, и его прибыль должна быть гораздо меньше. Ваш менеджер проекта сможет исполнить ту же роль, сэкономив вам эти 20%.

Страхование ответственности для подрядчика еще более важно, чем для архитектора, независимо от того, какие санкции будут включены в ваш контракт за срывы сроков или ненадлежащее выполнение. Страхование подрядной организации от всех видов рисков, включая страхование профессиональной ответственности и ответственности перед третьими лицами, необходимо, учитывая, что ущерб может быть многомиллионным. Многие финансовые службы требуют, например, для проекта внутреннего ремонта и отделки страхования всех видов рисков на общую сумму не менее чем \$20 млн. (\$5 млн. на один страховой случай). Это довольно много, но уж точно не следует привлекать подрядчика со страховкой от всех рисков на общую сумму менее \$5 млн. (если проект крупный – то нужно больше).

Поставщиков IT-услуг нередко выбирают исходя из особенностей кабельных сетей здания или конкретной методологии. Если им предстоит проектировать кабельные сети и IT-системы, включая серверное помещение, то понадобится генеральная лицензия на проектные работы, чтобы действовать легально.

Также преимуществом будет обширный опыт инсталляции аналогичных информационных систем в зданиях, схожих по типу и местоположению с тем, которое строите вы. Персонал должен обладать соответствующей квалификацией и образованием, подтвержденным сертификатами и другими документами.

У поставщиков охранных и противопожарных услуг, кроме генеральных лицензий на проектную и строительную деятельность (если им предстоит спроектировать и установить необходимые системы), должна быть также лицензия от МЧС (Министерства РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий). Если у компании нет такой лицензии, ее работа будет нелегальной. Кроме того, в отсутствие одной или нескольких из перечисленных лицензий внедренные системы вряд ли будут сертифицированы различными государственными инстанциями. В результате ваш офисный проект будет объявлен небезопасным и непригодным для пребывания, и все из-за неправильного выбора поставщиков охранных и противопожарных услуг. Такой результат никому не нужен.

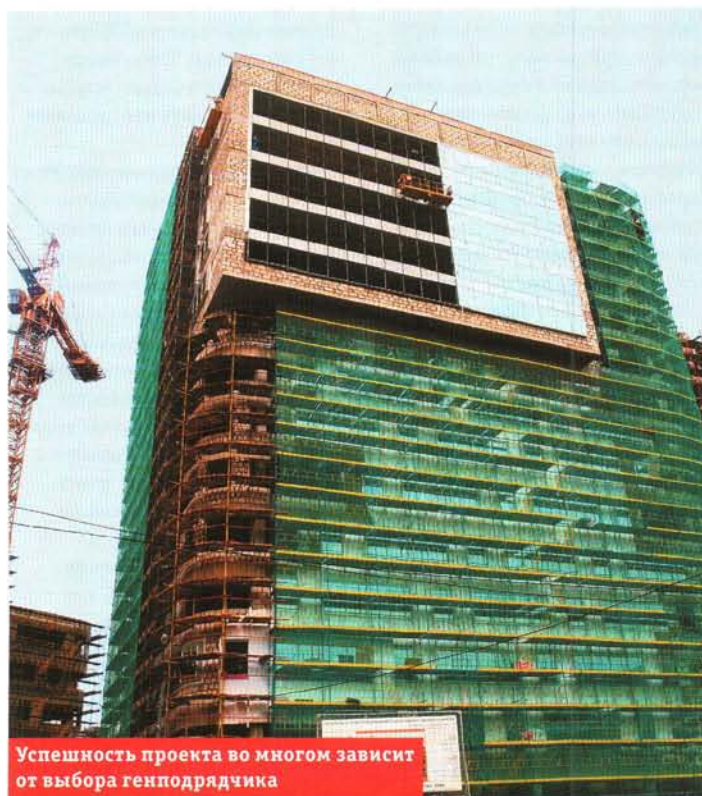
Проектировщики инженерных систем обычно отвечают за необходимую для функционирования здания техническую инфраструктуру. Непосвященные нередко под техническим оснащением офиса подразумевают лишь системы кондиционирования и прочие устройства для комфорта персонала. На самом деле технический проект включает в себя гораздо больше.

Инженерные системы формируют костяк для всех основных операций, в том числе работу компьютеров и связь с внешним миром. Если эта инфраструктура будет разработана недостаточно тщательно, например, если не уделить особого внимания московской специфике, то функционирование вашего офиса буквально повиснет на волоске.

Уважаемая инженерная компания как минимум предъявит вам генеральную лицензию на проектные работы – если ей предстоит отвечать только за разработку проекта. Если на нее возлагается частичная или полная инсталляция или замена инженерных систем, то нужна генеральная лицензия на ведение строительной деятельности. Кроме того, необходим обширный опыт аналогичных работ для аналогичных клиентов. Если раньше проектировщик имел дело исключительно с торговыми или консалтинговыми компаниями, не требующими особых сложных систем, при реализа-

ции проекта для инвестиционного банка он споткнется о первое же препятствие, какими бы лицензиями он ни обладал. Поэтому спросите себя, подходит ли выбранный вами инженер-проектировщик для вашего проекта? Есть ли у него соответствующий опыт? Есть ли у его сотрудников необходимые навыки и образование в области разработки технического оборудования и проектирования электрических систем?

К проектировщику инженерных систем предъявляются те же страховые требования, что и к архитектору. Необходимо запросить соответствующие сертификаты и сделать копии. Нормой для работы с компаниями из разряда «голубых фишек» является страхование профессиональной ответственности на сумму не менее \$2 млн. – мы рекомендуем эту сумму как минимальную. Если ваш кандидат не застрахован пока на такую сумму, обещая, что приобретет полис после получения заказа (на ваши средства), то вряд ли он



Успешность проекта во многом зависит от выбора генподрядчика



Именно управляющий проектом формирует тот «раствор», который «цементирует» проект, скрепляя все его составляющие

раньше имел дело с требовательными клиентами. Это должно быть для вас сигналом.

К сожалению, поставщикам мебели для их деятельности не требуется лицензия, что является одной из причин того, что мебельных компаний на рынке так много. Чтобы быть уверенным в своем выборе, вам необходимо убедиться в наличии у кандидата хорошего портфолио завершенных проектов, а также, что не менее важно, наличия местного представительства и необходимой инфраструктуры.

Продавцу мебели недостаточно представить свой продукт, каким бы стильным и качественным он ни был. У него должен быть достаточный опыт по доставке своей мебели в Россию. В мебельной отрасли «авантюристов», возможно, больше, чем в любой другой. У многих нет опыта импорта мебели в Россию, нет собственных установщиков, складских помещений и возможности оказывать послепродажную поддержку. Они просто надеются заключить в России крупную сделку, вырученные от которой средства, возможно, профинансируют дальнейшее развитие их компании на этом рынке. Не позволяйте втянуть себя в это,

если только риск не является вашей насущной потребностью!

Надежный поставщик мебели должен иметь локальные офис и шоу-рум, штат установщиков, собственный склад и достаточную инфраструктуру, чтобы оказать вам поддержку в случае, если вы соберетесь сменить или перевезти вашу мебель.

Было бы серьезным упущением не включить в наш список участников процесса менеджера проекта. Управляющий проектом формирует тот «раствор», который «цементирует» проект, скрепляя все его составляющие. Он координирует действия всех участников проекта для достижения поставленных целей, а также осуществляет общее руководство, «толкая» проект к успешному завершению, то есть следит за бюджетом, сроками и качеством.

Поскольку в России не предусмотрено лицензирования для управления проектами, существуют некие требования, которым должен удовлетворять менеджер проекта – это будет подтверждением его профессиональной компетенции. Одним из стандартов отрасли для управляющих проектами

является сертификат Института управления проектами (Project Management Institute – PMI). Хотя этот сертификат пока не является универсальным инструментом для местных проект-менеджеров, все больше профессионалов стремятся получить квалификацию PMI.

Критерием профессионализма может служить сертификат RICS (Королевского института дипломированных оценщиков), а также принятая на Западе сертификация в сфере контроля затрат (такие специалисты обычно являются частью команды управления проектом). Кроме того, существует приемлемый российский аналог ученой степени в сфере строительства. Также важно убедиться, что у претендента есть достаточный опыт управления аналогичными проектами.

Выбор подходящего поставщика услуг может оказаться непростым. Никогда нельзя гарантировать, что обещания, щедро выдаваемые на этапе переговоров, будут воплощены в жизнь. Однако мы надеемся, что наши рекомендации помогут вам избежать услуг авантюристов и минимизировать риски – в нынешнее сложное время эта задача становится особенно важной. ■