

## **ЕРС/ЕРСМ-КОНТРАКТИНГ – ПЕРЕХОДНЫЕ ФОРМЫ ДЛЯ НОВЫХ УСЛОВИЙ.**

По мере формирования в России цивилизованного рынка ЕРС/М-подрядчиков, к большинству участников инвестиционно-строительного процесса (далее ИСП) постепенно приходит понимание того, что реальный рынок ЕРС/М-контрактов далек от теоретических идеалов подобного подхода, а в некоторых случаях – совершенно противоречит базовым установкам ЕРС/М-модели. И дело не столько в том, что большинство ЕРС/М-подрядчиков в настоящий момент не готовы соответствовать всему набору требований, предъявляемых к реализации подобных проектов, сколько в том, что основная масса Заказчиков превратила ЕРС/М-подряд в способ максимального освобождения от рисков даже там, где этого не подразумевает специфика конкретного ИСП.

Безусловно, в этом есть и доля завышенных амбиций самих ЕРС-подрядчиков, которые сегодня берут на себя весь спектр рисков и обязательств подобного контракта и подчас сверх этого, не отдавая должного отчета своим возможностям и рассчитывая только лишь на вероятностный потенциал роста. Это заключение можно сделать уже на основании анализа нескольких десятков сайтов строительных компаний, декларирующих свою готовность к ЕРС/М-контрактам, а если сюда прибавить тех, кто не занимается активной самопрезентацией, то выводы становятся неутешительными: ЕРС/М-подряд превратился в модный атрибут строительного бизнеса. В то же время, многие Заказчики, словно следуя административной моде инвестиционной программы энергетиков, дружно бросились формулировать условия ЕРС/М-контрактов, даже не утруждая себя анализом их необходимости, востребованности, уместности и экономической целесообразности.

Сегодня ни для кого не секрет, что рынок ЕРС/М-подряда проходит в России стадию становления и вряд ли можно в сложившейся рыночной ситуации найти идеальные модели реализации таких подрядов. В ходу различные гибридные модели, которые становятся все более оптимальными с точки зрения рисков и затрат для Заказчиков. Как правило, в них во многом совмещены отдельные теоретические установки ЕРС- и ЕРСМ-моделей. Так, например, ЕРС/М-подрядчик может не брать на себя риски колебаний тарифов на оплату труда, но при этом гарантировать качество работ и нормативную производительность в соответствии с фиксированным в договоре графиком выполнения строительно-монтажных работ. С учетом высокой динамики цен на материалы, рост стоимости которых вызывает необъективное маргинальное покрытие рисков колебаний в будущем, могут оплачиваться Заказчиком по фактической стоимости или корректироваться по заранее оговоренному с Заказчиком алгоритму. В общем случае становление рынка ЕРС/М-услуг приведет к появлению новых инновационных схем реализации договорных стратегий, которые в конечном итоге будут приводить к росту бюджетов Заказчиков из-за более высоких резервов на покрытие рисков и непредвиденных обстоятельств.

Понимание реальных процессов, проходящих на рынке ЕРС/М-контрактов необходимо для точного сегментного позиционирования участников строительного подряда по этапам инвестиционно-строительного процесса, что в дальнейшем станет основой для формирования конкурентных компетенций каждой компании. С этой целью в рамках этой статьи будут рассмотрены и проанализированы различные варианты реализации ЕРС/М-подходов, их реальное смысловое и экономическое наполнение и возможность построения оптимальной структуры взаимодействия всех участников при реализации инвестиционно-строительных проектов с применением ЕРС/М-контрактов. Одновременно с этим, мы попытаемся рассмотреть возможные варианты трансформации контрактов в процессе реализации ИСП с целью получения максимального эффекта по всем требуемым показателям.

Для того чтобы плавно перейти к обсуждению главной идеи статьи, следует зафиксировать используемую терминологию. В контексте данной статьи под инвестиционно-строительным процессом понимается объективно-упорядоченная совокупность этапов достижения целей инвестирования путем реализации инвестиционных проектов в области создания и/или изменения объектов недвижимости. Инвестиционно-строительный процесс представляет собой последовательную смену состояния объекта недвижимости во времени, которая одновременно отражает логическую последовательность этапов реализации инвестиционного проекта, в общем случае, состоящую из девяти основных позиций (см. рис.1). Под инвестиционно-строительным проектом здесь и далее понимается любое ограниченное временными рамками инвестиционное предприятие, направленное на создание нового уникального объекта недвижимости, наличие и использование которого необходимо для достижения целей инвестирования.

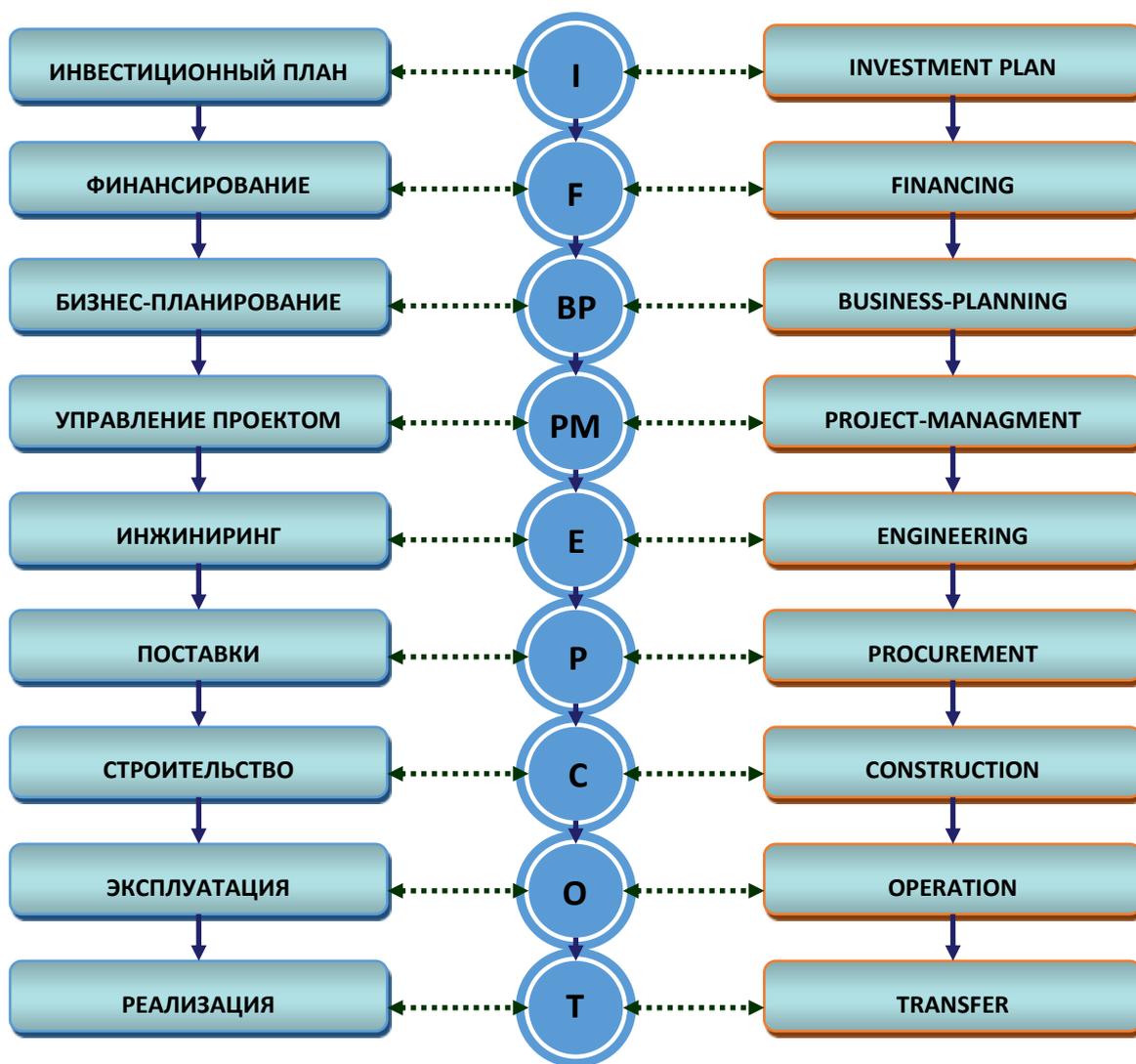


Рис. 1. Базовый Инвестиционно-строительный Процесс.

В общем случае базовый инвестиционно-строительный процесс позволяет достаточно четко очертить специфику EPC/M-моделей подрядного строительного контракта. Для описания EPC/M-моделей необходимо определить границы перехода ответственности между Заказчиком и EPC/M-подрядчиком в процессе реализации строительства (см. рис. 2 и 3).

## Типовой EPC-контракт

**EPC** – английская аббревиатура (engineering, procurement, construction – инжиниринг, поставки, строительство), под которой, чаще всего, понимается договор на строительство «под ключ» с фиксированной ценой. EPC-подрядчик – это генеральный подрядчик, выполняющий за твердую цену основной объем работ инвестиционно-строительного проекта и принимающий на себя все риски его осуществления с момента проектирования и до момента передачи готового объекта заказчику (включая выполнение гарантийных обязательств), по которым он несет финансовую ответственность перед Заказчиком.

На практике в EPC-договор не вносятся те статьи проектных затрат, которые касаются непосредственно обязательств Заказчика, в число которых входят, например, подведение инженерных коммуникаций к строительной площадке, подготовка строительной, производственной и социальной инфраструктуры, получение сырья, расходных материалов и организация их доставки на объект. Модель основывается на том, что EPC-подрядчик имеет необходимый опыт интеграции и оптимизации различных строительных и закупочных работ в рамках единого проекта. Преимущество данной модели – кратчайшие сроки реализации проекта, так как для начала строительства не обязательно полностью завершить проектные работы. EPC-контракт принято оформлять «под ключ» для проектов промышленного строительства, в которых задействованы лицензионные проверенные технологии, а согласование фиксированной стоимости защищает инвесторов и заказчиков от большинства инвестиционно-строительных рисков.

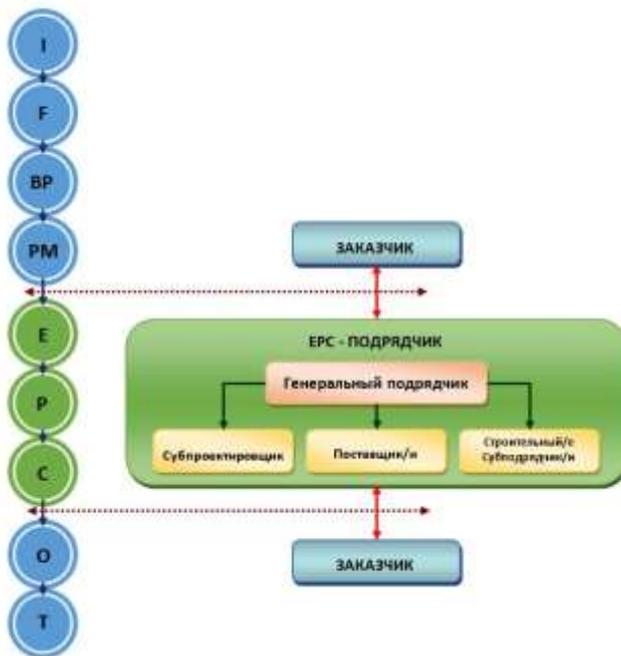


Рис. 2. Реализация ИСП через EPC-подряд.

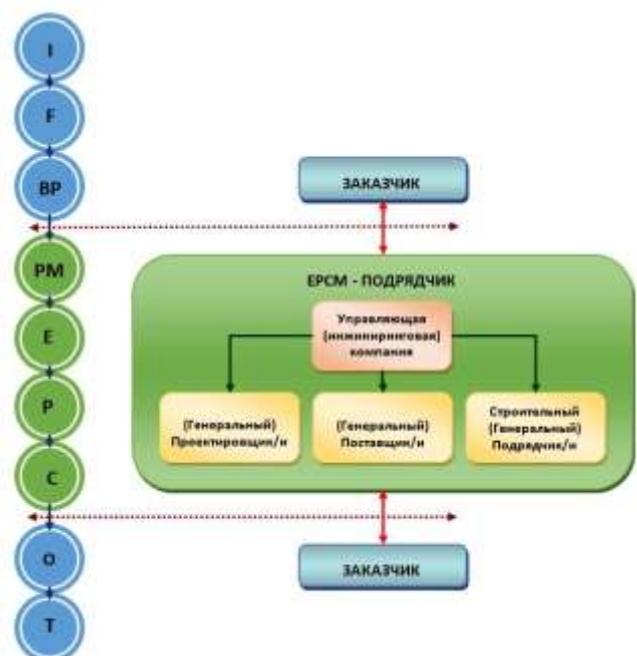


Рис. 3. Реализация ИСП через EPCM-подряд.

## Типовой EPCM-контракт

**EPCM** – английская аббревиатура (engineering, procurement, construction management – управление инжинирингом, поставками, строительством). Предмет договора, так же, как и в случае с EPC – проектирование, оборудование, строительство и передача заказчику полностью готового объекта «под ключ». EPCM-подрядчик является генеральным подрядчиком, т.е. договоры с субподрядчиками заключает от своего имени.

EPCM-подрядчик – это генеральный подрядчик, полностью выполняющий инвестиционный проект и принимающий на себя риски по управлению проектом с момента

проектирования и до момента передачи готового объекта заказчику (включая выполнение гарантийных обязательств). EPCM-контракт предусматривает и общую стоимость проекта с учетом вознаграждения EPCM-подрядчика, и фиксированный срок сдачи объекта в эксплуатацию, достижение основных технических параметров объекта. Способ (подход) EPCM позволяет управлять именно проектом, а не конкретными работами. Специфические работы выполняют профессионалы. Задача EPCM - оценивать потребные свойства (возможности, профессионализм, трудовые ресурсы и пр.) выбираемых подрядчиков/поставщиков, распределять правильно между ними работы и зоны ответственности. Далее - координировать их действия, решать спорные вопросы, планировать общую схему проекта, менять планы в случае критических изменений с минимальными последствиями и далее со всеми остановками.

Основным качеством EPCM-подрядчика становится его опыт и навыки по организации строительных и закупочных работ и найма персонала для управления и интеграции труда подрядчиков. Данная модель идеальна в ситуации высокого роста стоимости рабочей силы или основных материалов и компонентов, т. е. когда подрядчик не готов нести риски, сопряженные с деятельностью по фиксированным ценам.

Разумеется, для реализации проектов по схеме EPCM существуют определенные жесткие требования к подрядчикам. Помимо опыта реализации EPCM-контрактов, подрядчики обязаны обладать существенным собственным капиталом, чтобы брать на себя финансовые обязательства по имущественным рискам, стоимость которых зачастую составляет значительную долю контрактной цены. Для получения гарантий участника конкурса, гарантий на возврат авансов, исполнительских гарантий, гарантий гарантийного периода обычным требованием считается объем собственного капитала подрядчика, превышающий стоимость проекта в несколько раз. В рамках EPCM-контрактов обычно определяются удержания за неисполнение своих обязательств, а генподрядчик обязуется обеспечить заказчику завершение проекта в установленные сроки и с требуемым качеством

### **Активность Заказчика как решающий фактор применимости EPC/EPCM-контрактов.**

Сегодня многие участники строительного рынка не принимают во внимание, что исторически EPC/M-контракт появился в основном благодаря бюджетному финансированию строительства социальных объектов, благодаря благотворительности и иным формам пассивного финансирования. Чаще всего такие контракты были востребованы там, где была известна точная сумма денежных средств, выделенных на то или иное мероприятие, а сам инвестор не был заинтересован в последующей эксплуатации объекта и, тем более, в получении доходов. Именно в таком случае обычный контракт под ключ с фиксированной ценой (LSTK - Lump Sum Turn Key) – отражает свой истинный первоначальный смысл, а именно получение продукта, использование которого аналогично покупке автомобиля по известной цене – с одномоментного поворота ключа. Как и при покупке автомобиля, покупатель остается пассивным инвестором, он может выбирать технические параметры существующих моделей, их дизайн, начинку, опции, но он не хочет самолично участвовать в их изготовлении сборке, разработке проекта и закупках комплектующих. По этой аналогии EPC-контракт полностью соответствует покупке автомобиля непосредственно у автопроизводителя при имеющемся у вас финансовом ограничении. В то время, как EPCM-контракт похож на покупку автомобиля у автодилера, поскольку вы так или иначе платите продавцу премию за управление процессом доставки товара до покупателя, его продажное обслуживание, а может и сопровождение при производстве, если таковы были условия договора.

В любом случае, решающим фактором формирования контрактных отношений с применением EPC-модели была пассивность заказчика по отношению к объекту строительства. Эта пассивность могла быть обусловлена как естественным статусом инвестора-заказчика, так и его видением распределения рисков и получения последующих выгод от реализации проекта.

Эти соображения можно в двух словах охарактеризовать, например, такими границами применимости EPC-моделей:

1. Профессиональное несоответствие Заказчика объекту строительства;
2. Лимит денежных средств, выделенных на закупку готового объекта;
3. Отсутствие объективной необходимости брать на себя ответственность за принятие технических решений, которые обусловлены чужими требованиями;
4. Политические, географические, межгосударственные, юридические и иные подобные препятствия для активного управления проектом;
5. Наличие готовых рыночных и технически зарекомендовавших себя решений по готовым объектам в рамках EPC-подхода, которые лишают смысла дополнительные затраты на поиск лучших продуктов. И другие причины.

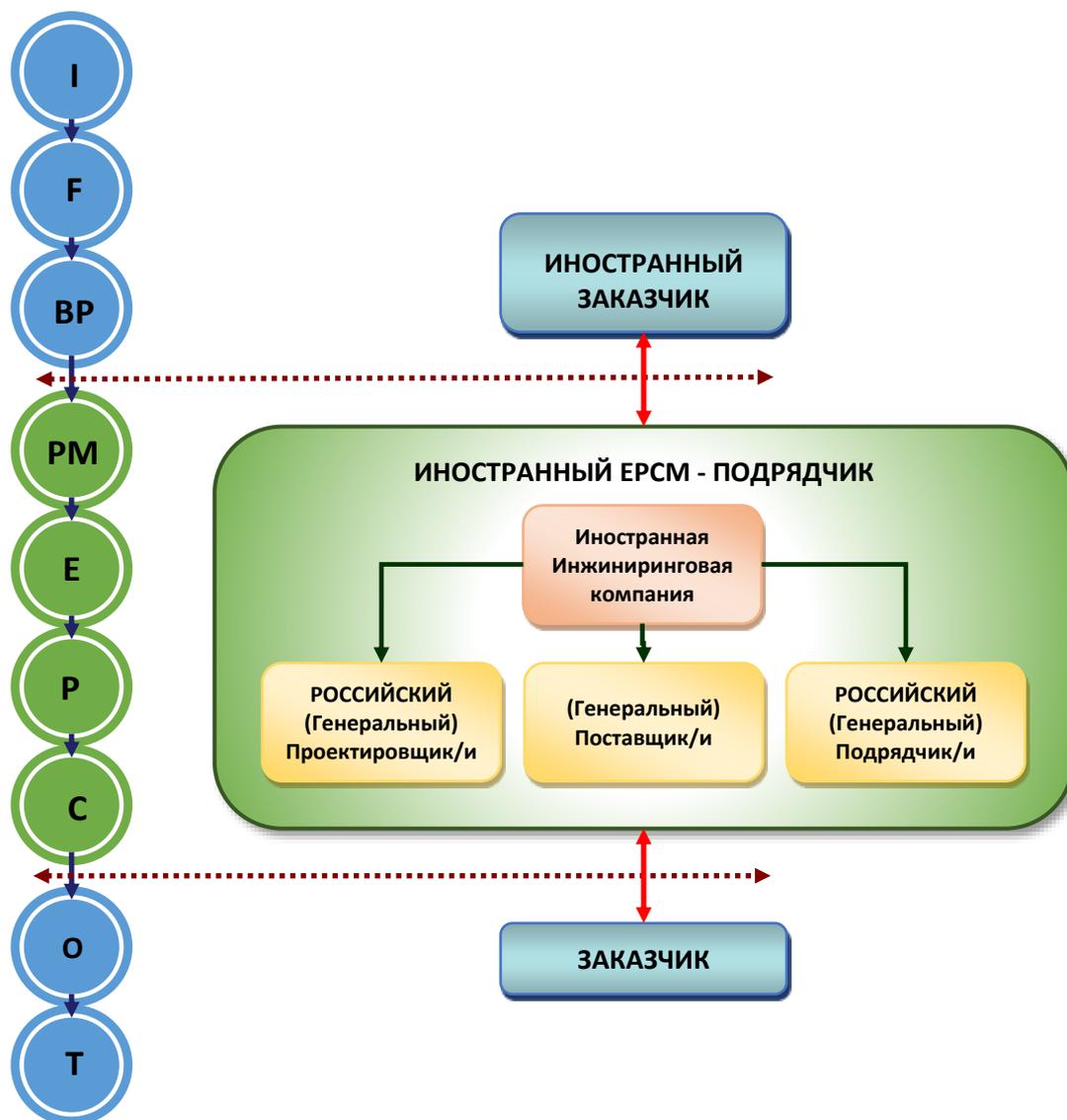


Рис. 4. Иностранный EPCM-подрядчик с ограниченными рисками.

В случае если Заказчик берет на себя активную позицию в реализации контракта, поскольку это обусловлено его будущим решением лично эксплуатировать данный объект или использовать его любым иным образом для получения прибыли в будущем, классическая EPCM-модель становится наиболее приемлемой, но существенно трансформированной и приведенной к реальной ситуации или строительного рынка вообще, или специфичного отраслевого сектора. Это особенно касается практически всех случаев реализации проектов

строительства промышленных объектов, типичные формы ЕРСМ-контрактинга которых можно описать так:

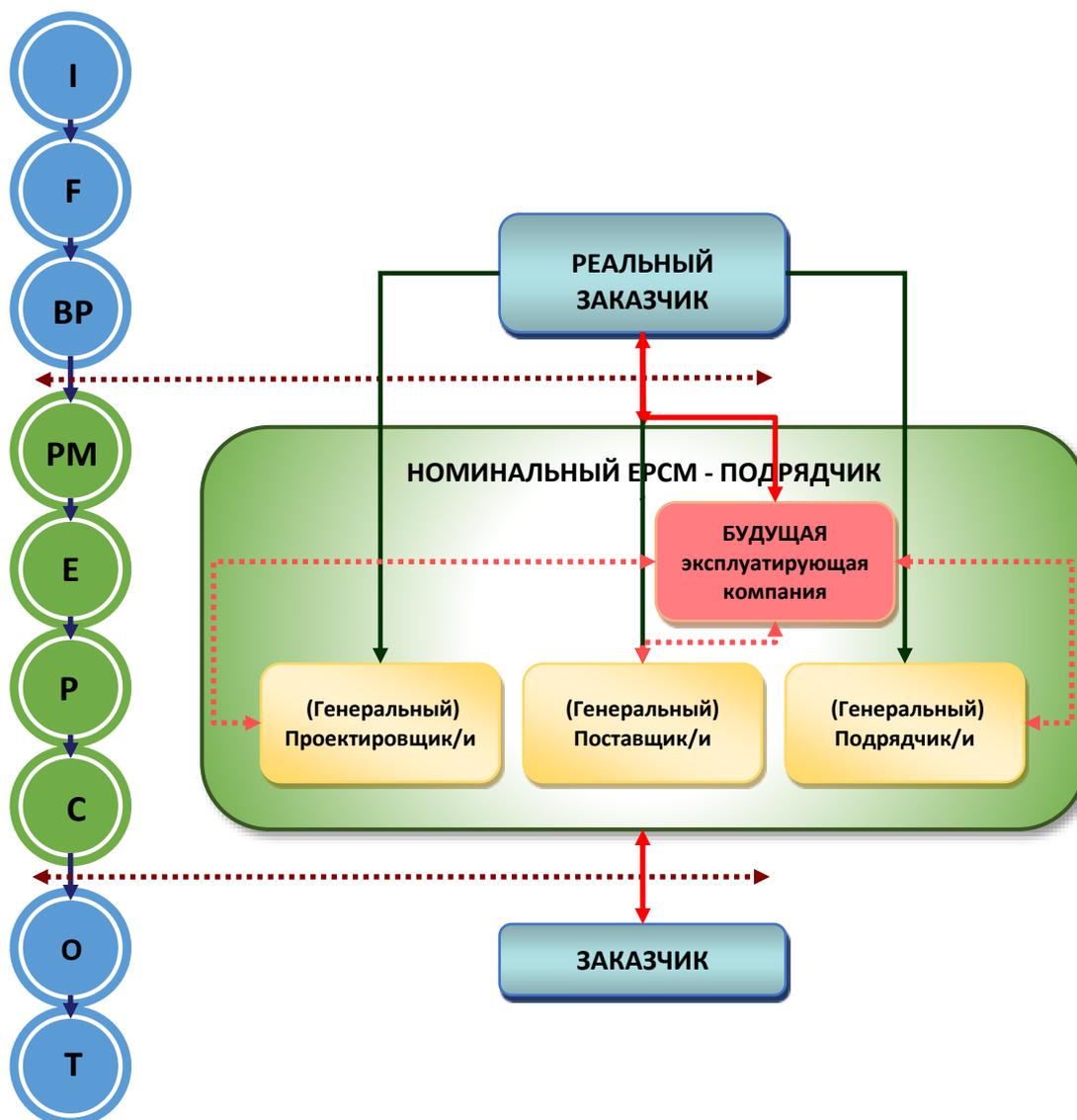


Рис. 5. Реализация проектов с привлечением номинального ЕРСМ-подрядчика.

1. Представитель зарубежного Заказчика или инвестора. Один из распространенных вариантов реализации проектов, в которых заинтересован иностранный инвестор. В этом случае он заключает договор с таким же иностранным ЕРСМ-подрядчиком, чаще всего стабильным партнером Заказчика на зарубежных рынках, который принимает на себя риски финансового контроля, качества строительства и выработкой проектного решения, но максимально передает все страновые риски на местных подрядчиков нижнего звена и вполне официально освобождает себя (с ведома заказчика, разумеется) от риска достижения производственной мощности и сроков исполнения контракта. Обычно иностранный ЕРСМ-подрядчик берет на себя разработку базового проекта и нанимает российского проектировщика для его адаптации и получения рабочей документации, вкпе со всем пакетом исходно-разрешительной документации, что безусловно влечет за собой целый комплекс проблем. С целью максимальной передачи рисков такой контракт обычно усугубляется чрезмерными гарантийными требованиями и удержаниями у российских исполнителей. Схематично такого подрядчика можно представить на рис.4.
2. Дочерняя структура Заказчика – это ещё один из распространенных вариантов ЕРСМ-контрактинга. В России услугами своих 100%-х дочерних ЕРСМ-подрядчиков пользуются

большинство крупнейших институциональных Заказчиков топливно-энергетического комплекса, черной и цветной металлургии, транспортного строительства и других отраслей промышленности. Появлению таких ЕРС-подрядчиков есть вполне объективные объяснения, поскольку у Заказчиков с повторяющимся набором объектов и работ, к тому же часто связанных в единый промышленный комплекс, как транспортные системы, трубопроводы и сети, нет необходимости постоянно апеллировать к новым независимым ЕРС-подрядчикам, когда можно содержать собственного единого контролера подряда. По сути, такой ЕРС-подрядчик является внутренним подразделением ФПГ Заказчика и в основном несет координационно-диспетчерскую нагрузку и объем полномочий в пределах классического департамента капитального строительства. В общем случае такую структура аналогичная представленной на рис.3, но с условием, что ЕРСМ-подрядчик входит в структуру Заказчика (цвет ячейки совпадает с цветом ячейки заказчика) и практически лишен предпринимательской инициативы как самостоятельный субъект рыночной деятельности.

3. Номинальные ЕРСМ-подрядчики – это отдельный класс участников ИСП, подчас весьма незаметных, но очень важных для понимания функционирования рынка ЕРСМ-подряда в целом. Номинальные ЕРСМ-подрядчики могут быть 2-х типов:
  - a. Эксплуатационный – это такое предприятие или государственное учреждение, которое впоследствии будет эксплуатировать строящийся объект. В связи с этим Заказчику-Инвестору легче привлечь такого потенциального контролера заранее на отдельном контракте или в силу системы взаимоотношений государственных органов для исполнений функций ЕРСМ-подрядчика. Такой подрядчик чаще всего не выступает как финансовый оператор, он не заключает контракты с подрядчиками и проектировщиками нижнего звена, но несет весь груз ответственности за график строительства, сроки ввода в эксплуатацию, качество работ и их соответствие проекту. Не в последней очереди стоит их ответственность за достижение заложенных показателей производительности и мощности. Концептуально номинального ЕРСМ-подрядчик показан на рис.5.
  - b. Технологический или технический номинальный ЕРСМ-подрядчик нужен тогда, когда Заказчик не способен самостоятельно контролировать качество строительства или качество самого объекта во многом зависит от точности соответствия технологическому решению и связано со сложным и высокоточным оборудованием. Это применимо и к химическим технологиям, и к строительству объектов высоких и тонких технологий, где право использования патентованной технологии привязано к конкретному владельцу или лицензиару. В таком случае инжиниринговая компания, которая обладает необходимым набором компетенций для достижения необходимого качества товарного продукта является лучшим номинальным ЕРСМ-подрядчиком, поскольку от неё зависит контроль за точность и качеством сооружения, взаимодействием проектных и строительных подрядчиков, и, что немаловажно, соответствие качества оборудования требуемому процессу. В таком случае контракты с конкретными исполнителями и их оплату также производит Заказчик, но ни одна операция не производится без согласования с номинальным ЕРСМ-подрядчиком, хотя реальной финансовой ответственности за конечный результат он не несет и риски срыва сроков строительства на себе не принимает. Схема работы аналогична представленной на рис.5 только с поправкой, что это держатель «Know-How» или его представитель.
4. Независимый ЕРСМ-подрядчик – головное предприятие или управляющая компания ЕРС-холдинга, наиболее распространяющаяся сегодня тенденция развития инжиниринга. Такой Подрядчик занимает эффективное промежуточное положение между чистым ЕРС-подрядчиком с точки зрения ценового предложения и независимым ЕРСМ-подрядчиком, не владеющим собственными силами в принципе. Главной проблемой контрактов с управляющими компаниями ЕРС-холдингов является внутренняя взаимосвязь головной или

управляющей компании, чаще всего выступающей в качестве контрагента и финансового аккумулятора, с предприятиями холдинга, поскольку возможность использовать в тендерах наработанные преференции не всегда сочетается с эффективной управляемостью блока дочерних компаний. Уже сегодня ряд энергетических ЕРС-холдингов демонстрирует существенный провал управляемости при реализации проектов в силу отсутствия стройной системы мотивации внутри холдинга, что должно стать для Заказчиков существенным фактором.

### **Консорционный ЕРС/М-контрактинг.**

Ни для кого не секрет, что большинство современных ЕРС/М-подрядчиков выросли или из проектных организаций, решивших взять в свои руки управление поставками и строительством, либо из чистых строителей, обзаведшихся проектными и инжиниринговыми подразделениями. Или, наконец, из поставщиков основного оборудования, которым достаточно взять на себя управление проектированием и строительным подрядом, оставив на будущее для себя сервис и сопровождение. В той или иной степени, удачно, но такие ЕРС/М-подрядчики заявили о себе на рынке: более удачно – детища крупных строительных холдингов, менее удачно – у поставщиков, которые сумели себя проявить на комплексных установках, ещё менее удачно – у производных компаний от проектных организаций. Родившиеся из них ЕРС/М-подрядчики оказались наименее приспособленными к реальному управлению строительными проектами. Ответом на недостаток ЕРС/М-подрядчиков как таковых или на недостаточный уровень их готовности к реализации сложных проектов стали различного рода объединения, в том числе консорциумы, которые отчасти позволили ликвидировать дефицит конкурсантов.

Консорциум, как временное объединение участников на условиях простого товарищества, во многом отвечает условиям Заказчиков, но всегда оставляет часть рисков неразрешенными, если они не прописаны в Консорционных соглашениях. Особенно это касается рисков солидарной ответственности при возникновении причин для санкций. Недостатком этой схемы является невозможность отразить вариабельность Лидера консорциума, т.е. того участника, с которым заказчик непосредственно заключает контракт. Обычно участники Консорциума выбирают в качестве Лидера или самого финансово устойчивого участника, готового покрыть весь спектр гарантийных обязательств, либо носителя ключевой потребительской ценности для Заказчика, отказаться от услуг которого он просто не сможет. Таким лидером может быть поставщик столь необходимого основного оборудования, который обладает монопольными правами на его дистрибуцию, сервис и гарантии. С другой стороны, консорционный ЕРС/М-подрядчик поглощает и объединяет проблемы ЕРС и ЕРСМ-моделей в единый контрактный механизм. Схематично консорционный ЕРС/М-подрядчик может быть представлен как на рис. 6.

Возможные варианты разделения ответственности внутри консорционного ЕРС/М-подрядчика:

1. Лидер консорциума – Поставщик основного оборудования. В этом случае в составе Поставщика должна быть сформирована группа по управлению строительством и проектированием, которая и будет осуществлять действенное взаимодействие с соответствующими участниками консорциума. По сути формула классической ЕРСМ-модели трансформируется для такого случая в формат: Р+ЕМ+СМ, т.е. Лидер выполняет чистый прокьюримент и управление проектированием и строительством. В этом случае, под поставками понимается исключительно комплектация технологическим оборудованием, поставки материалов и конструкций остаются за строительным генподрядчиком.
2. Лидер консорциума – инжиниринговая компания: модель Е+РМ+СМ в отношении других участников. Вполне возможен вариант, когда количество поставщиков оборудования велико и не имеет смысла их всех включать в состав консорциума, тем более если в его основе лежит определенная лицензия на технологический процесс. В этом случае

инжиниринговый лидер консорциума берет на себя поставки оборудования, оставляя за строительным партнером по консорциуму прочие поставки, а модель трансформируется в формат EEP+CPСM, где EP – поставка оборудования, CP – поставка строительных материалов. Вполне допустимо, что при построении подобных объединений могут возникнуть и другие промежуточные формы взаимодействия, но главным при этом остается прозрачность функционирования такого сообщества для заказчика и понятное распределение рисков между участниками проекта;

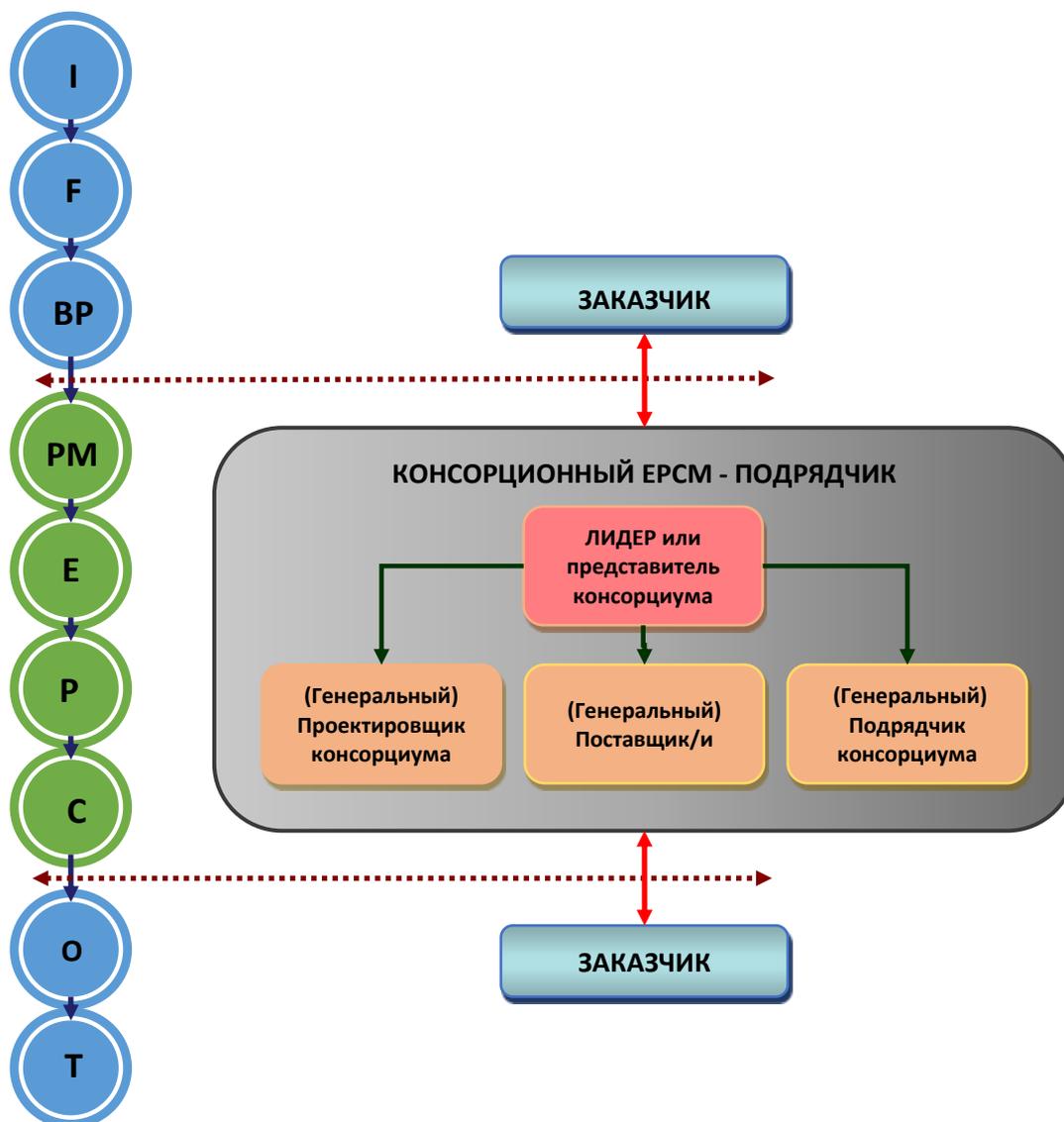


Рис. 6. Реализация проектов через консорционный EPC/M-подряд.

- Лидер консорциума – мощный локальный строительный подрядчик, наиболее приемлемая форма для случаев, когда в рамках одного крупного и сложного проекта объединяются технологии, оборудование и строительные ресурсы различных по своей государственной принадлежности компаний. В данном случае строительный лидер консорциума формирует группу управления проектом, которая взаимодействует с прочими участниками консорциума. Вполне вероятно, что в случае максимальной близости консорционного EPC/M-подрядчика к EPC-модели, создает единый штаб управления проектом из представителей всех участников, который и выполняет функции управляющего модуля.

Как уже было отмечено, консорционный EPC/M-контракт удачно объединяет и сочетает преимущества EPC и EPCМ-модели, при этом позволяет, через механизм коллективной ответственности участников, реализовывать серьезные проекты. Гибкость таких объединений

служит своеобразным переключателем между ЕРС и ЕРСМ-моделями, что в условиях ценовой конкуренции может существенно повлиять на выбор Заказчика. При всем при этом, важнейшим моментом остается принципиальная позиция Заказчика по отношению к будущему детищу. Если Заказчик заинтересован в максимальной эффективности эксплуатации проекта в будущем, а значит он предполагает существенное влияние на процесс разработки проекта, то объявление конкурса на ЕРС-контракт может стать существенным препятствием в реализации проекта. Именно в таких случаях, когда позиция Заказчика максимально активна, ЕРСМ-модель становится существенным фактором успеха проекта, поскольку предполагает возможность формирования стоимости контракта по принципу «Затраты плюс вознаграждение ЕРСМ-подрядчика». А возможность передать все риски подрядчику вполне может быть реализована через конвертируемые контракты.

### **Конвертируемые формы ЕРС/М-контрактов.**

Существующий сегодня понятийный диссонанс между теоретическими установками ЕРС/М-моделей и практической реализацией договорных отношений в полной мере отражает конфликт интересов между желанием полностью контролировать процесс реализации проекта со стороны Заказчика и, при этом, минимизировать свои риски и затраты. Консенсусом в таких переговорах вполне могут стать конвертируемые контракты, которые позволят удачно совместить активную позицию Заказчика по участию в проектировании и итоговый перенос рисков на генерального подрядчика за реализацию проекта в целом. По сути, такие контракты являются инструментом перехода от ЕРСМ-контракта к ЕРС-модели, что на заключительном этапе всегда более выгодно для Заказчиков.

Безусловно, Заказчик хочет иметь более высокую степень защищенности по основным рискам проекта, таким как: стоимость, сроки и качество. Именно поэтому он старается передать максимум рисков ЕРС/М-подрядчику даже несмотря на более высокую стоимость по сравнению с контрактом на обычный строительный генподряд. Существует ещё один (четвертый) основной риск Заказчика проекта, кроме указанных выше трёх, а именно риск невыхода на проектные параметры и показатели технологической установки. Именно соотношение цена-риски в ЕРС/М-контракте находит отражение в выборе модели ценообразования, которые в общем случае можно свести к четырем основным:

1. Фиксированная цена или «Контракт по ключ» (Lump-sum или LSTK - Lump Sum Turn Key) – стандартный вариант для ЕРС-контрактов, когда все риски лежат на Подрядчике, а заказчик занимает откровенно пассивную позицию по выбору технических решений при проектировании;
2. Затраты плюс вознаграждение (Cost-reimbursable или Cost-plus-fee) – стандартный вариант для ЕРСМ-контрактов, когда Заказчик и Подрядчик делят риск проектирования между собой в зависимости от активности Заказчика;
3. Единичные расценки (Unit Prices) – один из вариантов методики Open book, когда Подрядчик определяет свое ценообразование на основании расчетной стоимости человеко-часа каждого сотрудника, рабочего, машино-часа для каждого вида механизма, отчитывается по ним и Заказчик платит по факту. Такой вариант применяется на этапе, когда оценить точно объем работ невозможно;
4. Порядок ценообразования – это один из вариантов Open book, то есть когда подрядчик показывает свое ценообразование на основании согласованных методик сметного ценообразования в совокупности с покрытием дополнительных или фактических затрат, непредусмотренных сметными нормативными расценками.

На основе этой несложной классификации рисков и вариантов ценообразования можно составить матрицу 4X4 возможных вариантов (см. рис. 7) передачи рисков от Заказчика к

Подрядчику в конвертируемых ЕРС/М-контрактах по различным факторам как условие завершения того или иного этапа реализации проекта.

Например, в случае фиксированной цены контракта Заказчик предпочитает покрыть все риски, но при этом он должен понимать, что автоматически устраняется от влияния на выбор решений проекта и получает то, что есть. Такой контракт интересен Заказчику-непрофессионалу в области проектирования, или когда Подрядчику поставлены жесткие ограничения по стоимости и техническим параметрам объекта. Другой вариант - когда стороны используют единичные расценки: Заказчик может варьировать объемы работ, выдвигать свои пожелания, при этом Подрядчик снимает с себя риск сроков и окончательной цены, оставляя за собой качество и производственные показатели. Возможен вариант, когда цена формируется по алгоритму «затраты плюс вознаграждение». В данном случае Заказчик берет на себя риск цены, поскольку в погоне за объемом вознаграждения подрядчик может искусственно завысить стоимость проектных решений и соответствующих смет таких смет, при этом Заказчик оставляет на плечах Подрядчика все остальные риски: Заказчик получает качество, сроки и производительность, а, кроме того, он может объективно вторгаться в разработку проекта.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ	РИСКИ			
	Стоимость	Сроки	Мощность	Качество
Затраты плюс вознаграждение	Риски Заказчика			Риски Подрядчика
Единичные расценки				
Порядок ценообразования				
Фиксированная цена				

Рис. 7. Матрица распределения типичных рисков при разных схемах ЕРС/М-подряда.

Наконец, возможен случай, когда Заказчик, по сути, руководит проектированием, сам принимает технические и конструктивные решения, а подрядчик просто их кладет на бумагу. Другими словами, Заказчик несет риск цены, сроков и производительности, а Подрядчик – только риск качества работ. Такая схема наиболее вероятна для активного Заказчика, который в дальнейшем планирует эксплуатацию объекта собственными силами. Особенно это ярко выражается в проектах реконструкции, расширения, модернизации и технологического перевооружения, в которых Заказчик требования к конечному результату работ определяет профессионально. Именно в этом случае наступает момент, когда после согласования последнего рабочего чертежа заказчик переходит в статус пассивного наблюдателя и очень хочет, чтобы риски легли на подрядчика в полной мере. В этом случае конвертируемые контракты становятся лучшим выходом из положения.

Конвертируемый контракт – один из видов гибридных контрактов, в котором Заказчик и ЕРС/М-подрядчик рискуют совместно в зависимости от степени готовности проекта и желания Заказчика участвовать в заказных спецификациях и технических решениях. Поэтому на стадии согласования окончательного проекта с участием Заказчика, конвертируемый контракт реализуется как возмещаемый контракт по принципу «затраты плюс вознаграждение» или на основании согласованных единичных расценок по объемам работ, а по окончании проектных работ преобразуется в контракт с фиксированной ценой «Под ключ» и все риски окончательно переходят на подрядчика. Таким образом, возможность Заказчика передать риск подрядчику становится реализуемой даже в таком случае. Однако, ведение переговоров о фиксированной

цене становится вопросом торговли на стадии подписания конвертируемого контракта, а не конкурсного отбора, как это было бы в случае чистого тендера на ЕРС/М-контракт.

Другим преимуществом конвертируемого контракта является возможность ускорения и параллельного проведения работ по строительству, поставкам и проектированию, что существенно сокращает сроки строительства в целом. Ведь и сама ЕРС/М-модель появилась как инструмент ускорения реализации проектов, хотя не во всех юрисдикциях это возможно в полной мере. Если в начале переговорного процесса, даже с учетом того, что Подрядчик выиграл контракт в конкурсной борьбе, нет однозначного одобрения его отдельных технических решений Заказчиком, конвертируемый контракт уже позволит начать работы, а мелкие согласование вести в рабочем порядке.

В общем случае можно рассмотреть следующие варианты конвертируемых контрактов в зависимости от начальной и конечной цели контрактования:

1. От приведенных (удельных) расценок на единицу мощности к фиксированной цене. Предполагает, что по результатам тендерного отбора победитель предложил минимальную стоимость контракта по отношению к производственной мощности (на 1 МВ, на тонну продукции, на единицу продукции и т.п.) на основании конкретного технического решения. Заказчик оставляет за собой право корректировки технических решений, но сальдо расхождений в ту или иную сторону отражается на удельной расценке по принятии окончательного решения. При этом первоначальная цена позволяет начать авансирование проекта, закупку несвязанных с техническими решениями ресурсов и другие работы.
2. От ЕРСМ-модели ценообразования (затраты плюс вознаграждение) к ЕРС-модели с фиксированной ценой под ключ. Такой контракт имеет право на существование в случае если на начальном этапе Заказчик лично проводит работы по выбору технологии и оборудования будущего производства, стоимость которых не может быть учтена в фиксированной цене изначально. В этом случае Подрядчик сначала ведет работы как консультант на основании согласованного вознаграждения, но после того, как выбраны основные составляющие технологического процесса, готовит фиксированную цену на проектирование и завершение строительно-монтажных работ.
3. Любой из вариантов перехода от открытого ценообразования к фиксированной цене под ключ (Open Book with conversion to LSTK), например, от единичных расценок к фиксированной цене. Применяется в случаях, когда производственная мощность, а значит и объем работ во многом зависит от желания Заказчика, и когда окончательный объем определен, можно переходить на фиксированную стоимость контракта с учетом всех рисков.
4. Другим вариантом конвертируемого контракта может стать вариант перехода от выполнения отдельных объемов работ к строительству целого объекта. Его отличие от предыдущего варианта состоит в том, что стоимость контракта формируется по мере завершения проектирования отдельных зданий и сооружений проекта. При этом у Заказчика нет твердой уверенности в том, что он готов финансировать весь объект сразу. Поэтому строительство ведется по пусковым комплексам, этапам, очередям или другим технологическим группировкам, что тянет за собой изменение цены. Но после окончания всего проекта переход к фиксированной цене вполне оправдан.

Естественным минусом такого контракта является возможность изменения расценок во времени или индексации затрат по сметному ценообразованию, что станет естественной точкой преткновения при затяжке решений у Заказчика. С другой стороны, существенную роль может сыграть эффект масштаба производства, когда объем отклонений в пожеланиях Заказчика существенно влияет на расчет первоначальных расценок. Все эти тонкости должны быть оговорены на этапе подписания конвертируемого контракта вплоть до градации и классификации таких отклонений по различным факторам.

Ну и наконец, немаловажным фактором конвертируемости контракта может стать изменение в контракте порядка оплаты выполненных работ. Как известно, все методы оплаты можно сгруппировать в основные:

1. Расчет по завершении всех работ или комплектная оплата (Payment after completion);
2. Оплата по законченным сооружениям или пусковым комплексам (Milestone payments);
3. Оплата по графику строительства (Progress or Scheduled payments);
4. Оплата по фактическому объему выполненных работ в отчетном периоде.

Все эти варианты оплаты изначально сопоставимы с конкретной моделью ценообразования и наиболее приемлемы на конкретном этапе выполнения работ. Вместе с тем, по мере завершения работ по проектированию, согласованию стоимости оборудования и логистической надбавки, окончательного согласования потока авансовых платежей и графиков погашения, согласования размера гарантийных удержаний, вполне вероятен переход от более рискованных методов оплаты к менее рискованным для Заказчика. В этом процессе вполне обоснован учет дополнительных затрат подрядчика на привлечение оборотных ресурсов, которые однозначно будут увеличивать фиксированную цену, но позволят заказчику точнее спланировать показатели бизнес-плана.

Как видно, использование EPC/M-моделей в чистом виде на практике или невозможно, или требует четкого и детального анализа конкретных условий применимости для реализации конкретного инвестиционного проекта. А возможность гибкого подхода к планируемому изменению условий контрактов в ходе выполнения работ может сделать такие проекты и более прозрачными, и уравновешенными в отношении рисков и взаимоотношений сторон. В любом случае, это стоит учитывать Заказчикам и Подрядчикам стоит перед подписанием договоров.

Ссылка: [http://www.cfin.ru/management/strategy/holdings/transitional\\_forms.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/holdings/transitional_forms.shtml)

## МАЛАХОВ Владимир Иванович



### Должность:

Вице-президент НПИ – Национальной Палаты Инженеров России  
Президент БИСКИД – Бизнес-школы  
Инвестиционно-Строительного Консалтинга, Инжиниринга и Девелопмента»

### Квалификация:

Кандидат экономических наук

Диссертация на тему - "Стратегия реструктуризации промышленно-строительного холдинга" по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности), Д.212.198.01, Москва, 2005 год  
Доктор делового администрирования (Doctor of Business Administration, DBA)  
Программа DBA - Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС при Президенте РФ, 2012 год

### Специализация:

Управление инвестиционно-строительными проектами,  
Проектное управление в инвестиционно-строительном бизнесе,  
Стоимостное моделирование и инвестиционно-строительный инжиниринг.

### Опыт работы:

Более 20 лет в строительстве, в том числе:

- Финансовый директор ОАО «Уренгоймонтажпромстрой»;
- Генеральный и исполнительный директор ООО «Стройтрансгаз-М» ГК «Стройтрансгаз»;
- Исполнительный директор ООО «Стройгазмонтаж»;
- Генеральный директор ООО «РусГазМенеджмент» ГК «Роза мира»;
- Директор по развитию НОУ «Московская Высшая Школа Инжиниринга»;
- Директор по инжинирингу ЧУ ГК «Росатом» Отраслевой Центр Капитального Строительства – ОЦКС.

### Проекты (выборочно):

- ОАО «Газпром»: Новоуренгойский газо-химический комплекс, г. Новый Уренгой.
- ООО «Стройтрансгаз-М»: Хакасский алюминиевый завод, г. Саяногорск,
  - Комплекс по уничтожению химического оружия, Курганская область,
  - Юго-Западная ТЭЦ г. Санкт-Петербург и многие другие.
- ООО «Стройгазмонтаж»: Морской газопровод Джубга-Лазаревское-Сочи.
- ООО «Русгазмменеджмент»: Заводы по переработке ПНГ в ХМАО.

