

СОВРЕМЕННЫЕ ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ EPC/EPCM-КОНТРАКТОВ

Концепция EPC/EPCM-контрактов.

Применение EPC/EPCM-контрактов стало сегодня привычным форматом реализации инвестиционно-строительных проектов. Под инвестиционно-строительным проектом мы обычно понимаем любое ограниченное временными рамками инвестиционное предприятие, направленное на создание или воссоздание уникального объекта недвижимости, наличие или, даже скорее, эксплуатационная пригодность которого необходимы для достижения целей инвестирования. Процесс реализации инвестиционно-строительных проектов или инвестиционно-строительный процесс, можно сузить до девяти основных позиций (см. рис. 1).

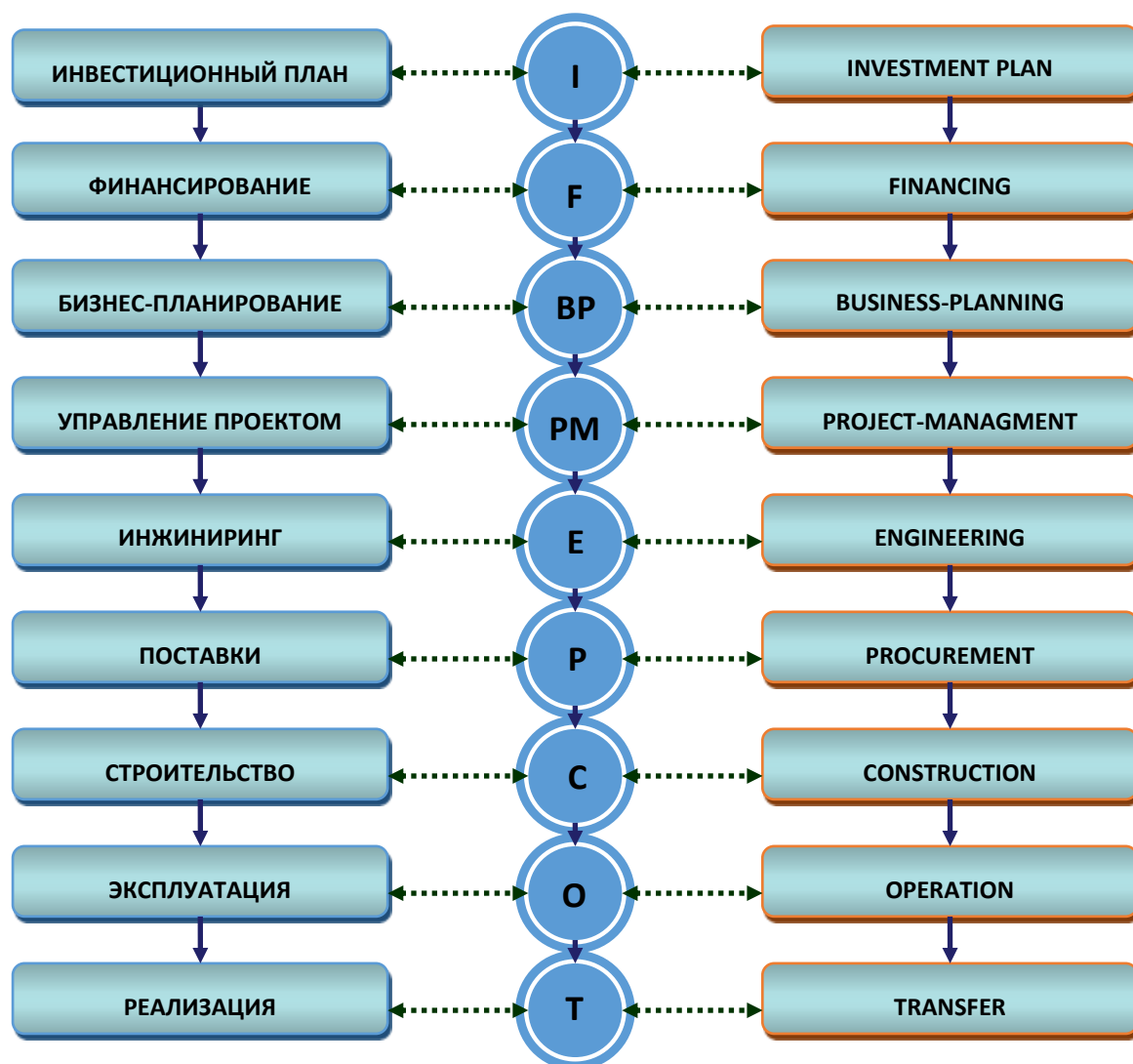


Рис. 1. Базовый инвестиционно-строительный процесс

Как известно, EPC – английская аббревиатура (engineering, procurement, construction – инжиниринг, поставки, строительство), под которой понимается договор на строительство «под ключ» с фиксированной (паушальной) ценой (“lump sum”). 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.

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

В этом случае различие в ЕРС и ЕРСМ-контрактах можно легко продемонстрировать, используя базовый инвестиционно-строительный процесс, представленный на рис. 1 и 2 в следующем виде.

Ни для кого не секрет, что финансовые проблемы реализации ЕРС/ЕРСМ-контрактов являются самыми острыми и одновременно, самыми скрытыми от публичного обсуждения. В этой статье мы попытаемся акцентировать внимание на важных моментах управления денежными ресурсами ЕРС/М-контрактов и возможных направлениях оптимизации финансовых решений.

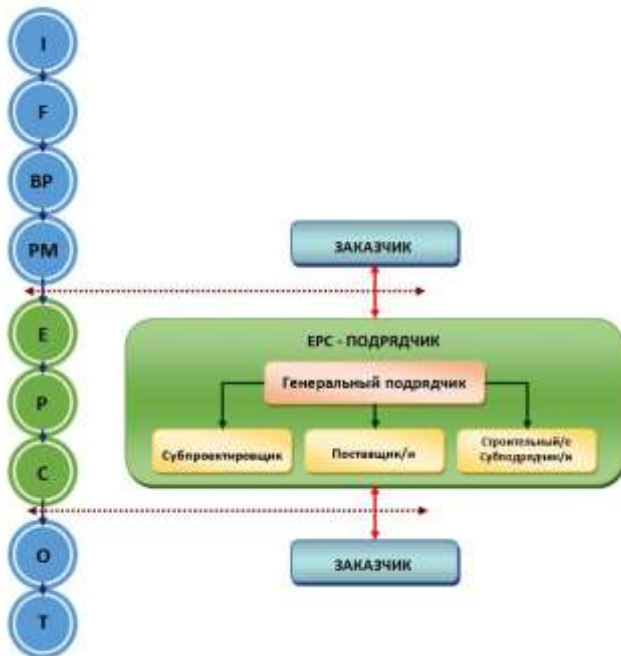


Рис. 2. Реализация ИСП через ЕРС-подряд.

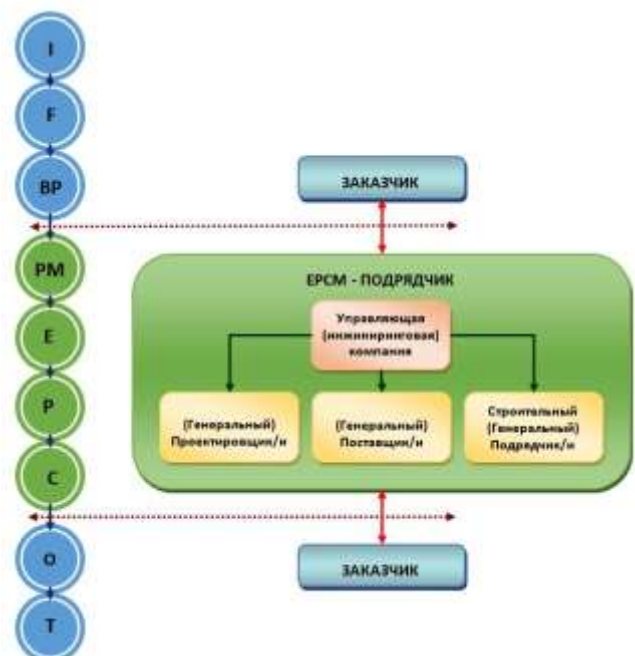


Рис. 3. Реализация проектов через ЕРСМ-подряд.

Финансовый цикл ЕРС/М-контракта

Как уже было отмечено выше, ЕРС/ЕРСМ-контракты обязательно включают этапы проектирования, поставок и строительства. В большинстве контрактов стоимость этих этапов оговаривается отдельно, даже несмотря на то, что общая цена контракта остается фиксированной и не подлежит изменению при согласованных сроках, качестве и производственной мощности. Основным фактором проектирования финансовых потоков будущего ЕРС-контракта является порядок выполнения этих этапов:

1. Поточный – последовательное завершение этапов проектирования, комплектации и строительства при котором каждый следующий этап начинается после завершения предыдущего;
2. Параллельный – одновременное выполнение названных этапов в соответствии с технологической логикой проекта, предполагающей возможность начала работ следующего этапа до завершения предыдущего;

3. Смешанный – одновременно и поточное и параллельное выполнение этапов работ, например, ТКП¹ – заказ основного оборудования – базовый проект – рабочий проект – общестроительные работы – вспомогательное оборудование – монтаж – пуско-наладка – работы по благоустройству и т.п.

Однозначное понимание какой вариант последовательного выполнения работ будет превалировать при реализации ЕРС-контракта позволяет правильно расставить акценты при составлении бюджета контракта и графика авансирования. Полагая, что доля проектных работ в цене контракта варьируется в пределах 5-10%, в общем случае бюджет движения денежных средств при реализации контракта будет иметь следующий вид (при сопоставлении с графиком работ) (см. рис. 4).

Типовой бюджет инвестиционно-строительного проекта

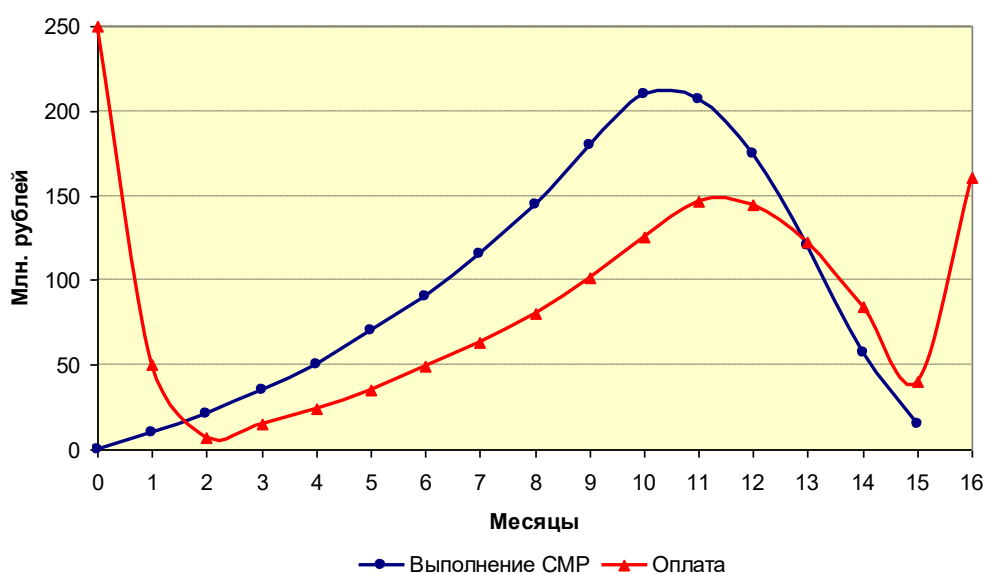


Рис. 4. Типичный бюджет строительного проекта

Представленный для примера график демонстрирует некий инвестиционно-строительный проект с бюджетом 1,5 млрд. рублей и продолжительностью 15 месяцев. Пики оплаты в начале и конце контрактного цикла отображают соответственно полученный аванс и оплату удержания по окончании работ. В общем случае есть несколько основных специфических черт бюджета движения денежных средств подобного контракта:

1. Существенное отличие в выручке и платежах соседних отчетных периодов, отсутствие релевантного диапазона колебаний месячного объема выполненных работ;
2. Закупки оборудования и материалов обычно производятся в течение первых двух третей, иногда и быстрее. Если полагать, что их стоимость составляет от 50 до 70% стоимости контракта, то приходится констатировать наличие объективного кассового разрыва, даже если эти закупки производятся через авансы субподрядчикам (см. рис.5).
3. Можно с высокой долей уверенности констатировать, что даже самая тщательная оптимизация притоков и оттоков денежных средств не позволит избежать кассового разрыва (заштрихованная область на рис. 5). Покрытие недостатка ликвидности по проекту, как известно, может осуществляться двумя способами: привлечением внешних заимствований и использование собственных оборотных средств компании, накопленных ранее или отвлеченных из других проектов. В общем случае надо предполагать, что использование собственных оборотных средств, по сути, аналогично внутреннему кредитованию собственниками, поэтому стоит дороже любого внешнего кредитования. В

¹ Техничко-коммерческое предложение (бизнес-план или инвестиционный замысел).

любом случае, подобный дисбаланс обязательно должен быть учтен при расчете цены контракта.

Графики притока и оттока ДС по контракту

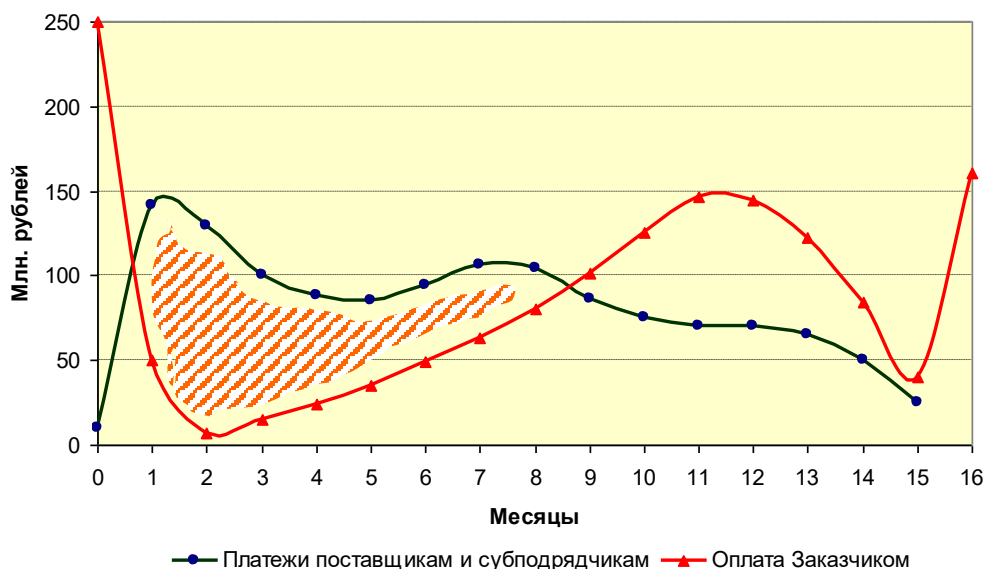


Рис. 5. Сравнение притока и оттока денежных средств

Основное влияние на БДДС контракта и соответственно на цену контракта оказывают основные требования ЕРС/ЕРСМ-концепции, перенесенные буквально из международной практики реализации таких контрактов. В частности, следует учитывать:

1. Авансы;
2. Банковские гарантии;
3. Гарантийные удержания;
4. Влияние налоговых платежей;
5. Страхование строительно-монтажных рисков;
6. Расчеты за технологическое оборудование и основные средства;
7. Штрафы.

Авансы

В общем случае, источником денежных средств для ЕРС/М-подрядчика являются:

- Собственные оборотные средства компании (внутренний займ) или привлечение дополнительных средств собственников;
- Внешнее кредитование, в т.ч. облигационные займы;
- Авансирование Заказчиком или предоплата.

Авансирование в ЕРС/М-контрактах является привычной формой взаимодействия Заказчика и Подрядчика. Хотя сегодня часто встречаются Заказчики предпочитающие, чтобы Подрядчики начинали работы за свой счет: проводили мобилизацию, пионерный выход, закупку инертных стройматериалов, все прекрасно понимают, что в реальности эти расходы «за свой счет» находят отражение в стоимости контракта. И отсутствие возможности выплатить аванс скорее является показателем финансовой ненадежности или неплатежеспособности Заказчика. В таких случаях, разумнее выставлять условие гарантированного аккредитива на оплату выполненных объемов работ, в противном случае – самостоятельно проведенная мобилизация может закончиться ценовым шантажом со стороны Заказчика при обсуждении основного объема работ.

Современные объемы авансирования колеблются от 10% до 30% стоимости контракта, но вполне могут быть и выше этого диапазона. Вместе с тем, наиболее приемлемым считается вариант диверсификации по видам работ, например,

1. Проектирование – аванс до 50% от стоимости проектных работ, погашение аванса выполненными объемами ПСД², т.е. вся сумма выполнения по графику проектирования идет в зачет аванса. Логично перед погашением первой части аванса запросить новый аванс в размере 40% стоимости проектных работ и оставшиеся 10% получить после окончательного согласования рабочего проекта и выдачи его в производство работ.
2. Поставка основного технологического оборудования – аванс до 40%, но наиболее оптимальный график авансирования должен соответствовать графику платежей поставщикам основного оборудования. Это, с одной стороны уменьшает объем авансов в распоряжении подрядчика, с другой – позволяет Заказчику точно планировать финансовые взаимоотношения с кредиторами. Немаловажный аспект авансирования импортного оборудования – указание в контракте на валютную стоимость этого элемента и валютное авансирование, в крайнем случае – по курсу согласованной валюты на день платежа. Погашение авансов на технологическое оборудование лучше всего согласовывать по моменту поставки на площадку. В случае если Заказчик принимает оборудование только после монтажа, возможно оговорить замену банковской гарантии на возврат аванса (ведь он по сути возвращен) дополнительным страхованием оборудования на возможный ущерб при монтаже и пуско-наладке.
3. Строительно-монтажные работы и строительные материалы – нормальный объем авансирования 10-15% стоимости указанных элементов стоимости контракта. Оптимальное погашение аванса – пропорционально объему выполнения СМР.
4. Пуско-наладочные работы авансируются по аналогии с проектными – от 30 до 40% стоимости, с той лишь разницей, что их объем может вполне покрываться уже заработанными средствами подрядчика. Поэтому многие Подрядчики в целях экономии отказываются от авансирования пуско-наладочных работ, кроме случаев, когда такие работы ведутся параллельно и нет необходимых средств для начала таких работ.

Вывод: В общем случае надо учитывать, что увеличение авансирования, которое покрывается банковскими гарантиями на возврат аванса, автоматически ведет к росту затрат на услуги банков. Уменьшение авансов – ведет к потере ликвидности, что особенно чувствительно в начале строительства. Поэтому расчет авансовых платежей и механизм их возврата являются важной составляющей финансового анализа контракта.

Банковские гарантии

Банковские гарантии являются неотъемлемой компонентой большинства ЕРС/ЕРСМ-контрактов и призваны обеспечить покрытие конкретных финансовых рисков Заказчика. Чаще всего при заключении ЕРС-контрактов используются следующие гарантии:

1. Гарантия предложения (Bid bond) – банковская гарантия, покрывающая обязательство Подрядчика заключить договор строительного подряда на условиях конкурсного отбора в случае признания его победителем и принятия его предложения;
2. Гарантия возврата аванса (Advance payment guarantee) - банковская гарантия, которая предоставляется банком Подрядчика и гарантирует Заказчику возмещение аванса, выданного Подрядчику до начала выполнения работ в случае установленного невыполнения ЕРС-подрядчиком своих обязательств или когда работы не соответствуют условиям контракта;
3. Гарантия исполнения обязательств (Performance bond) – это банковская гарантия, посредством которой банк принимает на себя обязательство выплатить Заказчику

² ПСД – проектно-сметной документации.

гарантированную сумму, если Подрядчик не сможет выполнить свои обязательства по выполнению контракта. Обычно гарантия исполнения составляет 10% от суммы договора.

4. Гарантия качества (Quality guarantee) – это банковская гарантия, обеспечивающая ручательство Подрядчика за соответствие выполненных работ и качества объекта техническим требованиям договора в течение гарантийного срока при соблюдении Заказчиком установленных правил эксплуатации. Обычно гарантия качества составляет 5-10% от суммы договора.

Гарантия предложения, хоть и не является условием подписанного контракта, все-таки требует отдельного рассмотрения. Ведь это, по сути, венчурные затраты Подрядчика, которые так или иначе должны быть компенсированы впоследствии в рамках заключенного контракта. Более того, грамотный менеджмент учтет в цене заключаемого контракта все ранее оплаченные гарантии участника, которые выдавались в предыдущих тендерах, но не привели к победе. И даже более того, стоит включить в цену выигранного контракта хотя бы несколько таких гарантий для будущих конкурсов.

Банковские гарантии оказывают существенное влияние не только на саму возможность заключения контракта, но, как уже было отмечено, и на бюджет движения денежных средств по контракту. Финансовая оптимизация контракта в части затрат на банковские гарантии может строиться на следующих соображениях:

1. Безусловно, зная текущую ситуацию со сложностью получения гарантий и их дороговизной в случае отсутствия обеспечения, лучше всего, попытаться заменить гарантию возврата аванса рядом мероприятий, которые позволят Заказчику быть уверенным в целевом использовании авансов, например,
 - a. Депонирование аванса и его использование по согласованным с Заказчиком договорам и целям платежей;
 - b. Строгая отчетность по использованию авансов перед Заказчиком;
 - c. Немедленное погашение авансов по поставке оборудования и монтаж оборудования через акты в монтаж;
 - d. Распределение аванса во времени по графику строительства, в том числе и по этапам строительства.
2. Если же избежать банковской гарантии на возврат аванса не удаётся, а именно так происходит в случае иностранного Заказчика, то ряд мероприятий могут снизить нагрузку на финансовые ресурсы подрядчика, особенно в самом начале работы:
 - a. Распределение объема гарантии на несколько гарантий, что позволяет растянуть общее гарантийное обязательство на несколько периодов и, одновременно, позволяет уменьшить потери в случае представления Заказчиком гарантии к оплате в банк;
 - b. Снизить риски Подрядчика позволяет и замещение банковских гарантий более мелкими через определенный срок, например, по мере возврата аванса с периодичность квартал, полугодие, год, имеет смысл заменять одни гарантии другими – с более меньшими объемами ответственности;
 - c. Переход от гарантий с большой стоимостью банковских услуг к банкам с меньшей стоимостью и постепенным снижением объема обеспечения гарантий. Наилучшим решением является наличие партнерских отношений с банками, готовыми предоставлять гарантии без неподъемного обеспечения.
3. Следует обращать внимание на предмет договора, который обеспечивается гарантией исполнения обязательств. Исполнением обязательств может быть не только законченный строительством «под ключ» объект или совокупность выполненных работ без завершения строительства, но это может быть и система показателей производительности технологической установки и её ресурсопотребления. В последнем случае возможны следующие производные ситуации:
 - a. Параметры не достигнуты, но достижение их возможно путем дополнительной пуско-наладки, настройки оборудования, замены некоторых узлов. В этом случае крайне

необходимо застраховаться от преждевременного использования гарантии Заказчиком и оговорить определенное количество попыток выхода на результат.

- b. Параметры безвозвратно недостижимы без существенной реконструкции технологии или замены основного оборудования. В этом случае Подрядчик просто обязан иметь встречные гарантии от поставщиков и проектировщиков, для чего они должны быть независимыми компаниями – работа с таким риском внутри ЕРС-холдинга должна быть исключена.
4. Гарантию качества чаще всего предлагают в качестве замены гарантийного удержания. В определенном смысле это лучшее решение, особенно если стоимость удержанных средств во времени превышает затраты на такую банковскую гарантию. Но не все Заказчики соглашаются на такой обмен и в некоторых случаях присутствуют оба эти элемента защиты Заказчика от возможных рисков. В этом случае имеет смысл говорить о снижении величины гарантии качества до 3% или, наоборот, увеличение объема гарантии до 10-12% в обмен на окончательный расчет за выполненные работы.
5. Очень часто Заказчики оговаривают круг банков, чьи банковские гарантии они принимают. Не мудрствуя лукаво они прописывают требование о предоставлении гарантий банков из первой десятки или двадцатки крупнейших банков, или даже указывают конкретные банки по списку. Безусловно, в этих требованиях есть намек на нарушение антимонопольного законодательства, но вряд ли кто-то станет оппонировать Заказчику в выяснении истины. Гораздо выгоднее обсудить с Заказчиком саму вероятность оплаты банковских гарантий по фактическим затратам ввиду необходимости работы с конкретным банком, понимающим свою исключительность и его завышенными ставками.

Вывод: В общем случае надо учитывать, что увеличение авансирования, которое покрывается банковскими гарантиями на возврат аванса, автоматически ведет к росту затрат на услуги банков. Уменьшение авансов – ведет к потере ликвидности, что особенно чувствительно в начале строительства. Поэтому расчет авансовых платежей и механизм их возврата являются важной составляющей финансового анализа контракта.

Удержания и их влияние на БДДС контракта

Гарантийные удержания являются привычной формой обеспечения обязательств Подрядчика на случай выявления брака или несоответствия качества работ требованиям контрактов. Предполагается, что гарантийную сумму Заказчик вправе использовать по своему усмотрению в случае обнаружения и официального подтверждения несоответствий, даже если исполнителем ремонтных работ будет первоначальный контрагент по строительному подряду. На рис. 4 возврат удержания показан в конце цикла оплаты выполненных работ и во многом он говорит сам за себя (см. рис. 6):



Рис. 6. Взаимосвязь себестоимости контракта и удержания

1. Если объем удержания (обычно 10%, но может быть снижен и до 3-5%) позволяет реализовать контракт без привлечения дополнительного финансирования со стороны, то можно смело говорить о том, что маржинальная доходность контракта значительно превосходит объем удержания, что по сути противоречит российской системе сметного ценообразования контрактов. Другими словами, согласие подрядчика на такое удержание говорит о завышенной цене контракта и принять его условия – решение Заказчика.
2. Если объём удержания не позволяет Подрядчику безболезненно покрыть платежи и рассчитаться с контрагентами, персоналом и налоговой службой, то ЕРС/М-подрядчик вынужден будет вносить в цену контракта проценты по вынужденно привлеченным кредитным ресурсам, что также ведет к удорожанию контракта для Заказчика. В данной ситуации Заказчик может быть в неведении проблемы и вынужден соглашаться на такие латентные издержки.
3. Идеальный вариант – когда объем удержания совпадает с доходностью контракта **после** налогообложения: в данном случае все расходы подрядчика покрываются в процессе выполнения работ, а его прибыль становится естественным вознаграждением по окончании строительства без ущерба для остальных участников. Ведь даже симметричная мера по удержанию возможна только в отношении субподрядчиков (а это 25-40% цены контракта), большинство из которых требуют полного расчета по завершении своих работ, т.е. до сдачи объекта.
4. Один из важнейших аспектов удержания – его распространение на поставки основного технологического оборудования. Если удержание распространяется на оборудование, за которое к моменту поставки на стройплощадку надо заплатить 100% стоимости, то понятно, что фактически удержание ложится только на строительно-монтажные работы и в пессимистическом пересчете требует отвлечь денежных средств от 20 до 30% стоимости СМР. Хватит ли оставшихся средств на расчеты с субподрядом или собственными строительными подразделениями – на выбор самого Подрядчика. В таком случае согласование с Заказчиком объема удержания может строиться от обратного: сначала 100%-й расчет за проектирование, потом 100%-я оплата оборудования, потом расчеты с субподрядчиками и прибыль от СМР – в качестве удержания.

Вывод: умение согласовать с Заказчиком объем удержания равный плановой доходности контракта до налогообложения позволит снизить цену контракта и без затруднений профинансировать расходы. Желательно, удержание не распространять на стоимость оборудования!

Страхование строительно-монтажных рисков

Хорошо известно, что Страхование строительно-монтажных рисков является комплексным страхованием и включает в себя все виды страхования, необходимые для покрытия возможного ущерба во время проведения работ. Сюда включается имущественное страхование объекта строительства, выполненных работ и находящейся на площадке строительной техники, оборудования, временных зданий и сооружений. Сюда же входит страхование жизни и здоровья работников участвующих организаций и третьих лиц, находящихся на площадке по служебной необходимости и сюда же относится страхование гражданской ответственности за ущерб, причиненный имуществу и здоровью третьих лиц, не имеющих отношения к строительству в принципе.

Страхование строительно-монтажных рисков в большинстве ЕРС/М-контрактов возлагается на генерального подрядчика, хотя сегодня всё чаще возникают прецеденты, когда все риски страхует сам Заказчик. С точки зрения финансового управления проектом страхование достаточно рутинная процедура для инициации, контроля и использования в страховых случаях. Вместе с тем, существует ряд моментов, на которые стоит обращать внимание при заключении договоров страхования, а именно:

1. Заказчики часто навязывают Подрядчику не только конкретного страховщика, но и установленную ставку страховой премии, которая может значительно превышать показатели, принятые при подготовке тендерного предложения на основании микротендера страховых компаний. Безусловно главным риском такого «добровольного» условия является риск невыплат при наступлении страхового случая. С другой стороны – завышенные ставки ведут к перерасходу денежных средств на начальном этапе проекта. Здесь важно понимание того, что наличие партнерских отношений между Заказчиком и страховой компанией не является юридическим основанием для включения в договор подряда условий о привлечении этих конкретных страховщиков – она является основанием для самостоятельного страхования Заказчиком строительных рисков.
2. Выплата страховой премии может быть растянута во времени и это не ведет к уменьшению объема покрытия рисков, если страховая компания правильно расставит приоритеты при расчете суммы премии. Растяжка страховых выплат, например, поквартально, тоже является существенным подспорьем на начальном этапе выполнения работ. Кроме того, страхование можно в принципе отложить до начала непосредственно физических работ на площадке или минимизировать его объемами текущей ответственности.
3. Немаловажным аспектом страхования строительно-монтажных рисков является выбор страховщика, способного безусловно покрыть возможный максимальный ущерб. Для этого имеет смысл проводить обследование на объем перестрахования и качество привлекаемого страхового брокера для передачи рисков желательно зарубежным перестраховочным компаниям. Чем больший объем риска берут на себя перестраховщики, тем более профессиональным и надежным является результат работы страхового брокера, тем более гарантированным является каждый страховой случай.
4. Квалифицированные подрядчики обычно уделяют большое внимание страхованию транспортных рисков при доставке на строительную площадку оборудования и строительных материалов. С одной стороны, они стараются минимизировать сроки хранения и пребывания сложного оборудования у поставщика или доставщика, с тем чтобы подвести больший объем страхования под страховое покрытие СМР на площадке, с другой – страхуют, например, риски непрогнозируемого снижения температуры при транспортировке электронного, высокоточного и высокотехнологичного оборудования. Подобные аспекты, безусловно сказываются на ранних оттоках денежных средств, но позволяют повысить уверенность выполнения контракта в установленные сроки.
5. Наконец, начинающий свою жизнь механизм страхования гражданской ответственности участников строительных СРО³, во избежание удвоения расходов, вполне может быть совмещен со страхованием гражданской ответственности по проектам. Для этого достаточно лимиты ответственности по договорам страхования участников СРО (а они как правило для российских компаний ниже, чем требования международных контрактов), засчитывать как франшизу при заключении договоров страхования СМР по конкретным ЕРС/М-договорам.

Вывод: Главным принципом управления страхованием в ЕРС/М-контрактах является условие максимального растяжения во времени платежей по договору страхования, с другой стороны – обеспечение покрытия максимально возможного спектра рисков и надежных перестраховщиков.

Учет налогов и их влияние на денежный поток

Обычно мало кто обращает внимание на влияние налоговых платежей на ликвидность ЕРС/М-контракта и платежеспособность подрядчика при его реализации. Безусловно, опытные

³ СРО – саморегулируемая организация.

инжиниринговые компании имеют достаточное количество проектов, чтобы поток платежей, в том числе налоговых, представляющий собой единую котловую систему учета, был сбалансированным, но даже простое понимание влияния налоговых платежей позволяет улучшить финансовую ситуацию у Подрядчика.

Как известно, стандартный поток работ примерно такой порядок выполнения:

1. Земляные работы и котлован;
2. Свайные работы, основания и фундаменты;
3. Каркасы зданий и сооружений, внутренние конструкции и наружные ограждения;
4. Первичная отделка;
5. Монтаж технологического оборудования;
6. Монтаж вспомогательных систем, электрооборудования и КИПиА;
7. Пуско-наладочные работы;
8. Финишная отделка помещений;
9. Благоустройство территории и устройство постоянных дорог;

Из него видно, что наиболее доходными для генподрядчика являются работы первых этапов, наиболее доходными для субподрядчиков – окончательные работы, что обусловлено не только высокими требованиями к качеству выполнения специальных работ, но и грузом ответственности за срыв сроков строительства. Эти и подобные соображения приводят к заключению, что средняя доходность проекта, реализуемого в течение нескольких отчетных периодов или даже нескольких лет, совершенно не соответствует доходности каждого этапа и, тем более, отчетного периода (см. рис. 7).

Увеличение доходности первых и срединных этапов ведет к высоким платежам по налогу на прибыль и фактической их переплате, что автоматически повышает уровень дискэширования контракта в будущем. Задача финансового менеджера контракта сводится к умению правильно сбалансировать доходы и расходы отчетных периодов, особенно начальных этапов, с тем, чтобы налоговые платежи и по прибыли, и по НДС, были минимальны или вообще отсутствовали. Конечно, это в определенной степени может противоречить системным целям компании, выраженным в демонстрации доходности СМР в каждом отчетном периоде. Но стоит ли эта кратковременная радость будущих потерь на кредитных ресурсах, привлекаемых для покрытия дефицита оборотных средств в конце проекта – решать самим менеджерам.

Разумеется, сгруппировать всю прибыль на конец контракта вряд ли получится, но если учесть, что удержание Заказчика чаще всего эквивалентно размеру полученной прибыли Подрядчика, то легко догадаться, что все налоги, проплаченные в течение контракта, по сути оплачиваются из собственных средств Подрядчика, а точнее – из средств его собственников.

Эта же проблема возникает и при получении значительных авансов, с которых приходится платить НДС и не покрытый в отчетном квартале объемом закупок, необходимым для принятия его к зачету. В отдельных случаях, когда авансы выдавались для закупки дорогостоящего монокомплектного оборудования длительного изготовления платежи по НДС по сути соответствовали всему объему добавленной стоимости по контракту, т.е. денежные средства уходили из оборота раньше, чем получалось соответствующее возмещение путем зачета НДС.

Кроме того, поскольку прибыль является элементом добавленной стоимости отчетного периода, необоснованные платежи по НДС так или иначе дополнительно вымывают наличность из оборота проекта. Дискэширование за счет ЕСН происходит при больших компенсациях в течение всего периода реализации. Переход на систему премирования по завершению этапов или всего проекта ведет не только к отсрочке платежей по ЕСН, но и мотивирует проектные команды на получение конечного результата, а именно, сдачи объекта в срок с нужным качеством и производительностью.

Вместе со всем вышесказанным, не следует забывать о сроках налоговых платежей, в том числе у своих контрагентов. Для этого очень важно на этапе заключения договора согласовать с Заказчиком сроки оплаты очередного этапа. Если оплата идет ежемесячно, то

поступающих средств должно быть достаточно для налоговых платежей, а сроки должны позволять перечислить денежные средства контрагентам для этих же целей, ведь большинство строительных компаний не избалованны переизбытком оборотных средств, а налоговые санкции против них – риск срыва проекта.

Вывод: Управление налогами является системной управленческой задачей реализации контрактов и требует внимательного участия специалистов в подготовке и организации производственного процесса, закупок, а также контроля за прибылью.

Сравнение текущей и средней доходности контракта

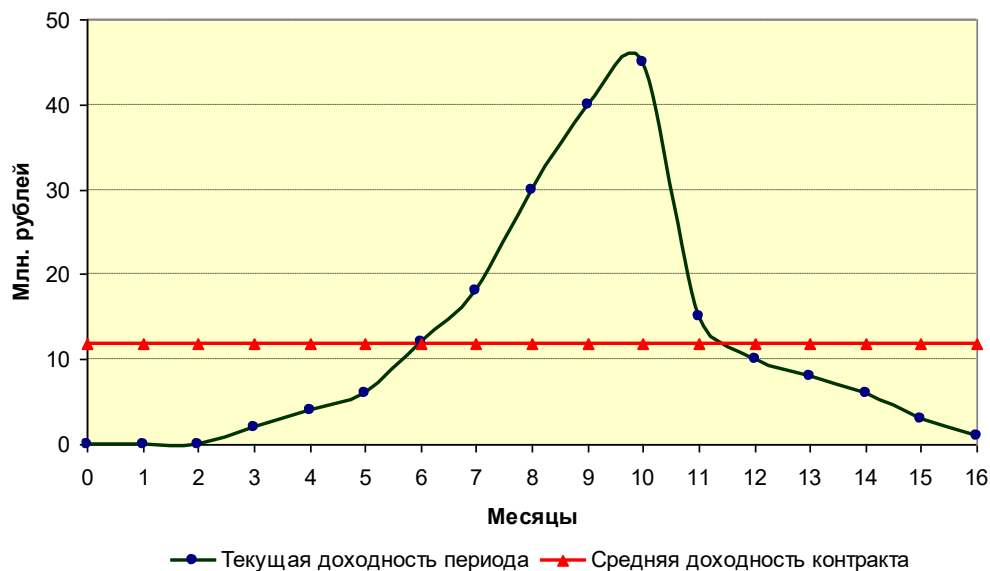


Рис. 7. Сравнение ежемесячной и средней доходности контракта.

Расчеты за технологическое оборудование и основные средства

Есть и другие условия ЕРС/М-контрактов, существенно влияющие на обеспечение платежеспособности ЕРС-подрядчика при реализации инвестиционно-строительных проектов. Отчасти легкомысленное отношение к таким разделам контрактов приводит к непредсказуемому дефициту оборотных денежных средств и подчас ставит проект на грань срыва.

Прежде всего попытаемся объективно взглянуть на обязательства по прокьюрменту, а точнее – по поставкам основного технологического оборудования. Основное технологическое оборудование относится не просто к эксклюзивному дорогостоящему товару, который необходимо поставить в установленные графиком строительства сроки. Во-первых, чаще всего оплата поставок основного оборудования разделена на несколько траншей, примерно по схеме 10%-25%-35%-20%-10%, могут быть и другие вариации в зависимости от сложности оборудования и объема закупок сырья. Но для ЕРС-подрядчика все-таки главной является возможность проводить своевременные расчеты за это оборудование. Многие Заказчики вполне обоснованно соглашались оплачивать поставленное оборудование в соответствии с условиями договоров Подрядчика, при том, что существует необходимое гарантийное покрытие этих поставок. Здесь возникает два сложных момента:

1. Если аванс на оборудование согласован в размере только 1-го транша оплаты, то желательно, чтобы гарантия возврата аванса покрывала только именно этот платеж. Ведь по сути, все поступающие средства Подрядчику для расчетов с производителями оборудования будут авансами для самого ЕРС/М-Подрядчика: это может составлять 90% стоимости оборудования. Выдать банковскую гарантию на возврат аванса в размере практически 40-50%

стоимости контракта – достаточно проблематично и это надо понимать обеим сторонам проекта.

2. Момент формальной передачи оборудования на площадке также может быть оговорен отдельно. По сути, поставленное на площадку оборудование подтверждает, что аванс на закупку оборудования возвращен Заказчику. Да, вполне может быть, что оно будет смонтировано гораздо позже в соответствии с графиком, но оно вполне уже может быть освобождено от банковской гарантии возврата аванса. Проблема EPC-контрактов, которые заключаются «под ключ» состоит в том, что формально несмонтированное оборудование не нужно Заказчику, но и Подрядчик не сможет его использовать для собственных нужд или реализовать в дальнейшем в случае разрыва контракта. Поэтому весьма важно оговорить момент окончания действия банковских гарантий на возврат аванса по оборудованию и согласовать зачет этого аванса по поставке. В противном случае затраты на обеспечение гарантий могут быть сверхизбыточными.

Другим немаловажным аспектом финансового управления контракта является вопрос приобретения собственной строительной техники, временных зданий и сооружений. Безусловно, никто никогда не признается в том, что на начало проекта у него нет в достатке необходимой тяжелой техники и транспорта. Обычно в тендерной документации перечисляется всё что есть у подрядчика, но это не значит, что этот парк высвободится исключительно для нового проекта. А значит закупки основных средств, вагонных жилых комплексов или иных сервисных мобильных сооружений неизбежны. В данной ситуации важно правильно расставить акценты по закупке новых собственных основных средств:

1. Машины, оборудование и объекты, необходимость которых однозначно вырисовывается с начала проекта до его завершения должны быть закуплены в лизинг со сроком завершения лизинга, ориентировочно, за 3 месяца до завершения проекта. Во-первых, это снижает нагрузку на авансовые платежи в части нецелевого использования, во-вторых, позволяет растянуть поток платежей до конца строительства, с тем, чтобы к моменту окончания проекта иметь полностью списанное на себестоимость имущество, готовое для новой эксплуатации и реализации.

2. Оборудование, машины и техника, которые по графику строительства потребуются после начала работ следует разделить на две группы – универсальные для любых проектов и эксклюзивные для данного проекта. В зависимости от принадлежности к этим видам, следует выбрать или закупку по полной цене или аренду на срок работы в проекте. В любом случае, лизинг собственного парка превышающий срок контракта с середины проекта будет и дороже, и может обернуться потерями после завершения проекта, в случае если использовать лизинговую технику будет просто негде, а затраты при этом будут покрываться из заработанной прибыли.

3. Ну и наконец, способом значительной экономии наличных денежных средств является использование под временные здания и сооружения, под склады и площадки предмонтажной подготовки будущих основных цехов. Для этого необходимо, иногда значительно, скорректировать график строительства и даже при кажущейся поспешности в возведении некоторых капитальных объектов, вести их строительство и проектирование в первую очередь. С другой стороны, очень часто строительство на расширение действующих объектов позволяет использовать энергосреды Заказчика для выполнения работ на стройплощадке. Соглашение об оплате этих средств по факту платежа Заказчика, а не по стандартным условиям внешних потребителей также позволяет оптимизировать денежные потоки внутри проекта.

Штрафы

Новым для многих российских EPC/М-подрядчиков стали выдвигаемые Заказчиками штрафные санкции. Кроме исключительно финансовой стороны вопроса здесь, несомненно,

здесь существует значительный юридический аспект. С точки зрения права, безусловное односторонне штрафование Подрядчика невозможно, поскольку есть только два основания для приведения такой санкции в исполнение – согласие самого Подрядчика или решение суда. И все-таки, большинство Заказчиков настаивает на одностороннем порядке применения штрафных санкций, что автоматически увеличивает риски Подрядчика по недофинансированию производственной деятельности по проекту. По сути это означает, что Заказчик может посчитать случившимся то или иное нарушение условий договора и применить санкцию по собственному усмотрению. В большинстве ЕРС/М-контрактов штрафы чаще всего встречаются штрафы:

1. За срыв сроков строительства этапа или объекта в целом. В основном штраф устанавливается в % от суммы контракта за день просрочки. Конечно, лучшей компенсацией таких штрафов может стать учет в цене контракта определенного, наработанного опытным путем, оптимального срока просрочки по объективным причинам. Но раздуть цену контракта, тем более в тендере бесконечно невозможно. В этом случае, лучшим способом уменьшения финансовых рисков является разделение типа санкций, например, за срыв сроков строительства этапа расчет штрафа производится от суммы невыполненных работ. За срыв сроков ввода в эксплуатацию по вине подрядчика – штраф рассчитывается исходя из недополученной прибыли. Эти уточнения в переговорах позволят не только уменьшить саму нагрузку на финансовые потоки, но и обеспечить её постепенное снижение.
2. За недостижение выходных показателей мощности или производительности. Здесь штраф чаще всего устанавливается в зависимости от размера этого недостижения или объема недополученной продукции. Безусловно такой штраф подразумевает, что Подрядчик так или иначе обязан довести производственные показатели до проектных. Но есть ряд способов хеджировать свои риски и в этом случае:
 - a. Должно быть детальное согласование условий выполнения обязательств проектировщиками и поставщиками оборудования, с учетом встречных штрафов и санкций;
 - b. В графике производства работ необходимо предусмотреть дополнительные испытания, позволяющие выявить узкие места, влияния на конечную производительность, а также предусмотреть возможность проверки исходных данных для проектирования, результаты изысканий и прочие входные параметры, представленные Заказчиком. Конечно это потребует дополнительных средств, но иногда они того стоят.
 - c. Попытаться застраховать финансовые риски, хотя это возможно не во всех случаях.
3. Штрафные санкции за нарушение правил промышленной безопасности, охраны труда или за нанесение экологического ущерба окружающей среде. Подобные штрафы, при хорошо поставленной службе охраны труда, не будут столь значимыми для финансового менеджера, но даже их имеет смысл переложить на прямых виновников, предусмотрев в договорах субподряда и в трудовых договорах работников параллельные встречные штрафы.

В общем случае, если общий объем штрафных санкций покрывается объемом собственной прибыли, следует договариваться о возможности зачета всех штрафных санкций при выплате гарантийного удержания. Это позволит не только спокойно профинансировать текущие работы, но и даст время для судебных разбирательств по поводу правоприменимости тех или иных штрафов.

Вывод: Скорее всего противостоять штрафам будет все сложнее. Международная практика ЕРС/М-контрактов все больше внедряется в российский деловой оборот и компаниям придется приспосабливаться к работе с ними. Разумеется, напрашивается ряд решений, которые будут чаще всего использоваться для снятия напряжения с контрактного диалога. Если сумма штрафов в самом пессимистическом случае может превысить не только прибыль подрядчика, но и его маржинальную доходность, компании будут склоняться к работе на условиях ЕРСМ-подряда. Особенно это касается ситуаций, когда до проведения тендера на ЕРС-

подряд был проведен конкурсный отбор технологического решения, определены виды основного оборудования и закуплены все необходимые know-how для начала проектирования. В этом случае, даже идеально спроектированный объект не позволит гарантировать ЕРС-подрядчику выход на заданные параметры. В этом случае разумным решением будет ограничение общей суммы штрафа и обязательное страхование рисков невыхода на заданную производительность.

Нетрудно заметить, что все выше названные и иные аспекты финансового менеджмента ЕРС/М-контрактов можно свести к двум генеральным задачам: формирования запаса ликвидности в начале проекта и его поддержание в течение всей работы, это, во-первых. И во-вторых, обеспечение текущей платежеспособности, позволяющей без существенных конфликтов преодолевать кассовые разрывы и длительное прохождение расчетов, в том числе путем создания нескольких резервных источников финансирования. Такими источниками могут быть и открытые кредитные линии банков, договора овердрафта для незначительных платежей, собственное депонирование свободных оборотных средств под задачи проекта. В среднем опытный финансовый менеджер проекта всегда имеет резерв денежных средств позволяющий безболезненно вести строительство ближайшие три месяца, и ещё три месяца – за счет кредитных ресурсов. Этого срока вполне достаточно, чтобы урегулировать взаимоотношения с Заказчиком, понять перспективы дальнейшего производства работ или принять решение о приостановке работ, консервации и завершении контракта.

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 «Русгазменеджмент»: Заводы по переработке ПНГ в ХМАО.

