

ПЕРЕЧИТЫВАЯ OPEN BOOK: КОНЦЕПЦИЯ «ОТКРЫТОЙ КНИГИ» ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Чаще всего при разговоре о реализации инвестиционно-строительных проектов по методике Open Book или «Открытая книга» речь идет о контрактах, в которых оговаривается порядок ценообразования контракта по методу компенсации затрат (Cost+Fee). Основной причиной появления таких контрактов выдвигается невозможность определения полной стоимости объекта, проекта или конкретных работ в силу незавершенности предыдущих этапов инвестиционно-строительного процесса, отсутствия ряда исходных документов и по разным другим причинам. При этом опускается тот факт, что метод реализации контрактов с ценообразованием по методу компенсации затрат вполне может быть применён и при наличии рабочего проекта, сводной сметной стоимости и прочих необходимых документов для формирования окончательной цены.

Более того, методика Cost+Fee может быть реализована в нескольких вариантах, большинство из которых применимы для контрактов, реализуемых по методике Open Book с оговорёнными ограничениями. Как известно, контракты можно классифицировать **по методу определения стоимости контракта** следующим образом:

1. Стоимость контрактов, основанная на объявленной цене работ;
2. Стоимость контрактов, основанная на компенсации затрат.

Стоимость работ, основанная на компенсации затрат, в свою очередь, подразделяется на два вида:

2.1 Метод целевых затрат (Target cost);

2.2 Метод возмещения затрат (Cost+Fee), который предполагает такие варианты;

- i. Фи – как процент от затрат;
- ii. Фи – как фиксированная сумма (Cost+Fix);
- iii. Фи – как процент от затрат + фиксированная премия за какой-то результат (как вариант: Фи – как фиксированная сумма + процентная премия от экономии);
- iv. Фи – процент от затрат со скользящей шкалой, зависящей от затраченного времени, количества вовлеченных трудовых ресурсов и производственных активов.

Таким образом, видно, что ценообразование контракта по методике Cost+Fee в условиях отсутствия окончательного представления о проекте и его цене применимо в различных вариантах. Например, если для однотипных работ вознаграждение может быть предусмотрено в виде процента к стоимости, а для комплекса разных работ – как фиксированное вознаграждение. Кроме того, возможны любые смешанные и производные варианты определения вознаграждения, возникновение которых может быть обусловлено тендерными процедурами. Например, обязательное условие тендера по оплате вознаграждения от объёма сданных работ, а не произведенных в целом с учетом закупок материалов, может привести к существенному кассовому разрыву у Подрядчика в силу отсутствия полной рабочей документации в принципе и, соответственно, невозможности сдачи исполнительной документации. В такой ситуации применима схема, по которой до появления рабочей документации вознаграждение фиксируется ежемесячно (Fee = Fix), а после передачи документации – по любому иному принципу. Но и эта схема неприменима для ситуации с Open Book, так как сдача работ в соответствие с проектной документацией предполагает безусловное наличие и понимание сводных цен. В любом случае, **утверждение, что способ ценообразования Cost+Fee является единственно определяющим критерием отнесения контрактов к методике Open Book – явно недостаточно и логически не полное.**

Для того чтобы реально взглянуть на применимость методики Open Book при реализации инвестиционно-строительных проектов, необходимо принять два тезиса:

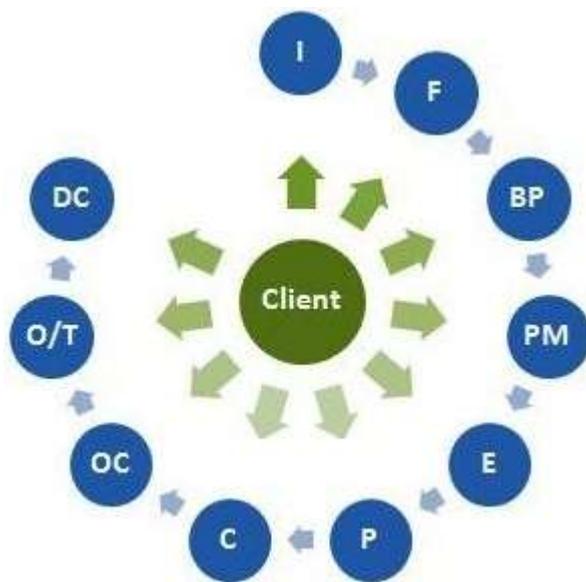
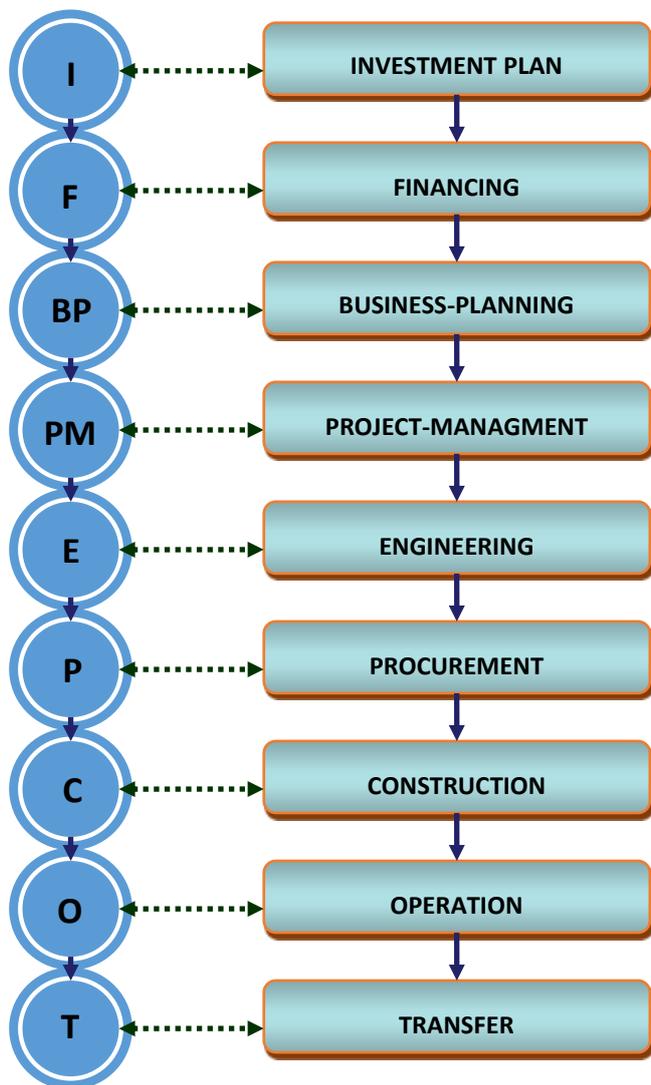
1. Рассматривать Open Book не как методику (т.е. не как описание приёмов выполнения какой-то операции или способов достижения какого-то результата), а как концепцию, т.е. определяющую точку зрения на явление, применимую к системному обороту;
2. Рассматривать концепцию Open Book с исходной исторической позиции, исходя из анализа причин возникновения потребности в этом инструменте реализации инвестиционно-строительных проектов.

1. Концепции Open Book.

Отследить появление методики Open Book исторически в буквальном смысле не представляется возможным, поскольку никакой системной концепции в этом вопросе не формулировалось в принципе. В большинстве источников методика Open Book в лучшем случае рассматривалась как порядок ценообразования контрактов при отсутствии полного объёма информации об объёмах строительства. В общем случае само словосочетание «Open Book» отражает три основных понятийных тренда:

1. Перенос финансово-бухгалтерской дефиниции в концепцию управления инвестиционно-строительными проектами. В этом варианте ситуация Open Book предполагает наличие разрыва между доходами и расходами на определённый момент времени, что не позволяет свести баланс т.е. «закрыть» книгу учета. По отношению к управлению инвестиционно-строительными проектами эта концепция справедливо отражает совокупность проектов, реализация которых уже началась, причем задолго до окончательного решения об экономической или иной целесообразности проекта вообще. Другими словами, книга затрат уже «открыта», а общая потребность в затратах и, хотя бы примерные оценки потребности в ресурсах только обсуждаются. Подробнее причины возникновения такой ситуации рассмотрим ниже, но фактически именно эта концепция переросла в методику ценообразования Open Book, связав возможность раннего начала работ до появления конечного бюджета. В принципе такую методику Open Book можно условно назвать **Концепцией раннего старта**.
2. Другим источником дефиниции Open Book является формат проведения тендерных торгов, связанный условием полного открытия информации об участниках конкурса, включая систему ценообразования, калькуляции себестоимости работ и продукции, накладные расходы и прочие затраты, сравнение которых могло бы более точно выявить победителя. Безусловно, такая методика раскрывает реальные «карты» участников торгов, в том числе коммерческие секреты, что делает их уязвимыми, но с другой стороны - помогает Заказчику понять многие технические, технологические и иные тонкости ценообразования у Подрядчиков, что в результате позволяет сделать правильный выбор, не ориентируясь только на цену товаров, работ и услуг. С другой стороны, такой подход позволяет и самим Подрядчикам получать одинаковую информацию по всем вопросам, возникающим при подготовке предложений. Подрядчики, задающие разные вопросы и уточняющие различные аспекты подготовки коммерческих и технических предложений получают информацию о всех других вопросах других участников и, разумеется, ответы на них, что делает конкурс более справедливым. Условно такую методику Open Book можно назвать **Конкурсной концепцией**.
3. Наконец, последним из достойных внимания вариантов понимания методики Open Book является **Концепция Open-Book Management**, которая предполагает самостоятельное направление в управленческой науке. В основе этой концепции лежит система открытого управления компанией, когда все сотрудники знают не только положение дел в своей деятельности, но и в курсе всех показателей работы компании. Руководители компаний не только вовлекают сотрудников в постановку целей, обсуждение стратегии компании, ключевых решений, но и показывают им, как работа каждого влияет на финансовые

показатели фирмы, открывают большинству данные об обороте, прибыли, поощряют сотрудников использовать финансовую информацию в их работе. Применительно к управлению инвестиционно-строительными проектами эта концепция может быть составной частью политики мотивации групп управления проектами.



Инвестиционно-строительный Процесс – последовательная совокупность этапов стадии реализации инвестиционно-строительного проекта, направленная на достижение целей инвестирования путем создания или изменения объектов недвижимости.

Инвестиционно-строительный Проект - любое, ограниченное временными рамками, инвестиционное предприятие, направленное на создание нового уникального объекта недвижимости, без которого невозможно достижение целей инвестирования.

Рис. 1. Классический жизненный цикл инвестиционно-строительных проектов.

1. Методика Open Book как концепция раннего старта.

Разумеется, концепция Open Book интересует нас только в формате первого варианта, т.е. как концепция раннего старта. Появление методики Open Book как концепции раннего старта было обусловлено объективной невозможностью реализации некоторых проектов в соответствии с классическим инвестиционно-строительным процессом. Как известно, классический инвестиционно-строительный процесс (далее ИСП) рассматривается как последовательная совокупность этапов достижения целей инвестирования путем реализации инвестиционных проектов в области создания и/или изменения объектов недвижимости и представляет собой логическую последовательность этапов реализации инвестиционного проекта, которую можно представить двумя способами (см. рис.1).

Но реализация инвестиционно-строительных проектов не всегда проходит по классическому сценарию. Есть целый комплекс факторов, вынуждающих приступить к реализации проекта задолго до его обоснования и даже подбора технических решений. В

общем случае факторы для раннего старта проекта можно классифицировать с позиции экономических интересов следующим образом:

1. Проекты с гарантированной доходностью;
2. Проекты, для которых экономические показатели вторичны;

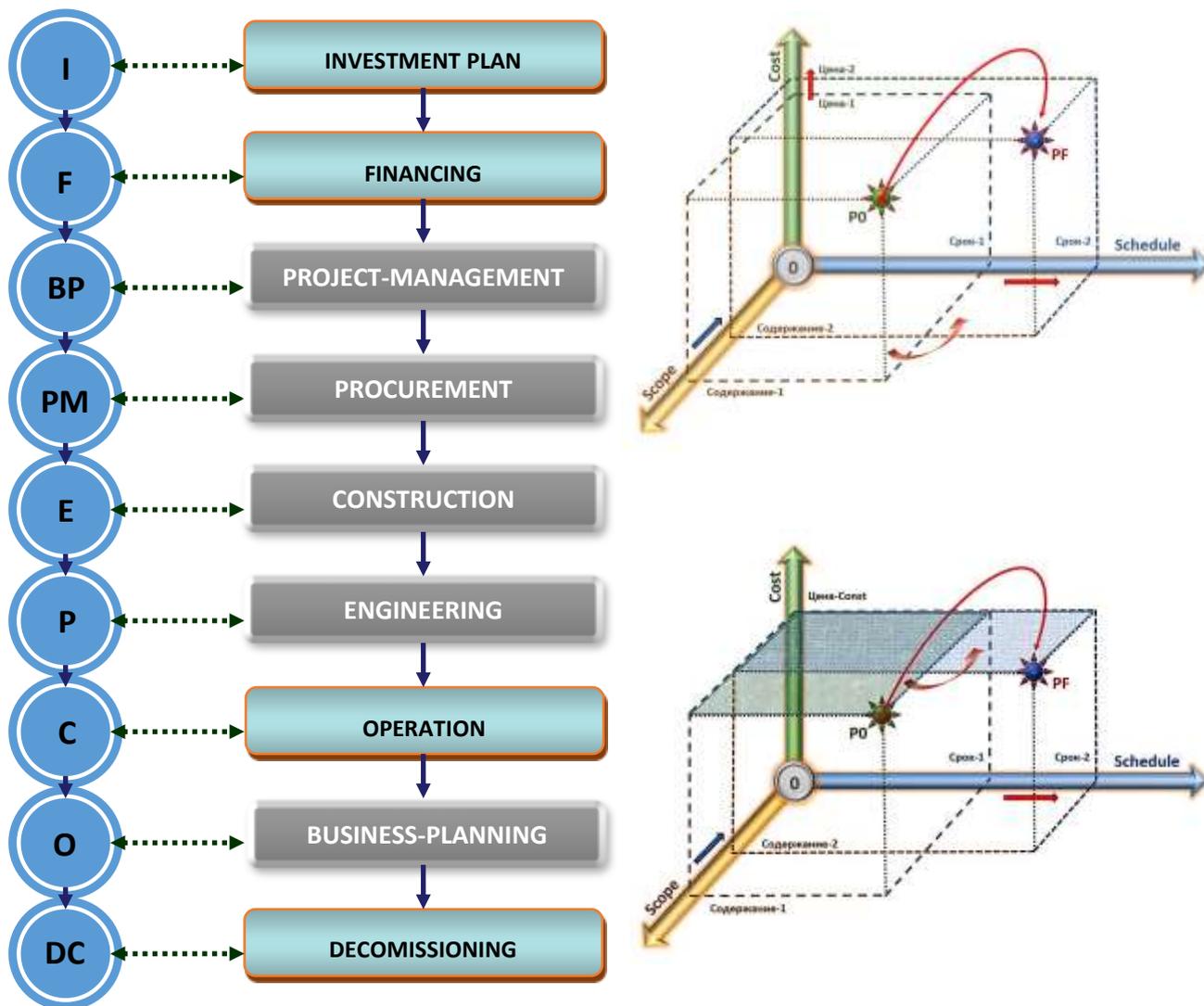


Рис. 2. Варианты экстремальных ИСП для концепции Open Book.

1. Проекты с гарантированной доходностью.

- 1.1 Проекты, доходность которых заведомо превышает любые затраты, например, обустройство месторождений с доказанными запасами, превышающими инвестиции в десятки раз;
- 1.2 Проекты, доходность которых обусловлена налоговой эффективностью от развития инфраструктуры: дороги, инженерные сооружения общего пользования, транспортная и логистическая инфраструктура и т.п.;
- 1.3 Проекты, доходность которых гарантирована в силу государственных гарантий по венчурным и социально-ответственным инвестициям.

2. Проекты с вторичными экономическими интересами.

- 2.1 Временные факторы – главным фактором проекта является срок его ввода. Например, это могут быть какие-либо защитные и иные сооружения, ввод которых влияет на безопасность жизнедеятельности целых городов и групп населения. В таких случаях ранний старт работ оправдан, и экономическая эффективность проекта не является решающим фактором для принятия решения.

- 2.2 Политические факторы – строительство объекта обеспечивает глобальную и локальную безопасность, его срочное и раннее строительство является само по себе политически значимым аспектом, не говоря уже о законченном проекте.
- 2.3 Инфраструктурные проекты – проекты, сроки реализации которых не укладываются в рамки инвестиционного анализа или типового бизнес-планирования, а представляют собой долгосрочные проекты с привлечением мега инвестиций на несколько лет вперед.

Таким образом, жизненный цикл проекта может принять некую конфигурацию, отличную от классического инвестиционно-строительного процесса. Вариант такого события представлен на рис.2 и подходит для ситуации срочного начала работ, когда проекта нет как такового или в определённой стадии, нет исходных данных для проектирования, нет технических условий для расчета потребностей в энергосредствах, но нет причин для того, чтобы откладывать начало строительства. Тем более, если источники финансирования согласованы и в достаточной степени открыты для финансирования подрядчиков. Безусловно, условия концепции Open book предполагают, что рано или поздно проект и экономические оценки появятся, поэтому на условиях открытой книги не выполняется проект целиком. Но часть работ можно выполнять и в условиях подготовки проекта, проведения изыскательских работ, а проведение экономической экспертизы в условиях важности проекта может быть в принципе отнесено на последний этап.

Примеры работ:

1. При строительстве крупных площадочных объектов, включающих дифференцированные и не связанные между собой технологические комплексы, возможно выполнение ряда общих работ без полного проекта. Такие работы могут включать: вырубку леса и все работы, связанные с очисткой будущей строительной площадки, выкорчевку, выторфовку, сохранение почвы, обратную засыпку площадки, строительство ограждений, поселков строителей (по потребности), устройство растворобетонных узлов, площадок укрупнённой сборки конструкций, подготовка временных инженерных сетей, площадок разгрузки и перевалки строительных материалов, теплых временных складов для хранения оборудования и так далее;
2. Строительство объектов, состав работ в которых отработан и понятен, ценообразование проработано опытным путем, единственное, чего нет – это полной картины объёмов работ. Строительство дорог, транспортных коридоров и трубопроводных транспортных сетей. При строительстве дороги в частности, практически до копейки может быть рассчитана стоимость верхнего строения полотна дороги, но подготовка основания может выявить такие работы, которые заранее не планировались. Более того, реальный маршрут прокладки может корректироваться вновь возникающими изменениями на трассе, что ведет к необходимости выполнения дополнительных работ или просто иных работ. Чтобы не останавливать строительство такие работы часто и ведутся по методике открытой книги: т.е. согласовываем на месте объем, тарифы и не останавливаем работы ни на минуту.
3. Срочное начало работ по строительству крупных инфраструктурных проектов, состав и объем работ которых до конца не просчитан, но срок выполнения работ даже по экспертным оценкам таков, что начинать их можно немедленно, без ущерба для цены проекта. Например, строительство дамб и иных защитных сооружений связано с перемещением огромного количества тонн грунта, взрывными работами и иными земляными подготовительными работами. В независимости от стадии проектирования, такие работы могут, а иногда – должны быть начаты немедленно, особенно если сроки проекта влияют на безопасность жизнедеятельности граждан или связаны с военной угрозой. Кроме того, есть целый набор работ, которые так же могут вестись до завершения проектирования и получения всех согласований, особенно если эти работы привязаны к типовым проектным решениям.

2. Ценообразование в концепции Open Book.

Теперь, исходя из предпосылки об отсутствии окончательного состава работ, об отсутствии окончательного проектного представления об объекте, в условиях отсутствия окончательных технологических решений и, вполне такое может быть, не законченных изыскательских работах, принимается решение о ведении работ подготовительного этапа или о строительстве вспомогательных сооружений. В этом случае контракты с подрядчиками могут включать следующие варианты ценообразования:

1. **Стоимость, основанная на цене работ:** Фиксированная цена за единицу работ (Measure & Value):
 - a. Рассчитывается по известному объёму работ;
 - b. Сравниваются тарифы за единицу работ;
 - c. Подрядчик предлагает тарифы на виды работы;
 - d. Тарифы могут варьироваться по объёмам работ, учитывать эффект масштаба производства;
 - e. Окончательная цена появляется в конце работ;
 - f. Изменение объёмов на фиксированный лимит может повлечь изменение тарифов.
2. **Стоимость контрактов, основанная на компенсации затрат:** Метод возмещения затрат (Cost+Fee), который для случая Open Book предполагает такие варианты:
 - A. Фи – как процент от затрат;
 - B. Фи – как фиксированная величина к некоторому объёму работ;
 - C. Фи – как процент от затрат + фиксированная премия за какой-то результат;
 - D. Фи – фиксированная величина со скользящей шкалой, зависящей от затраченного времени, количества вовлеченных трудовых ресурсов и производственных активов.
3. **Стоимость контрактов, основанная на сочетании двух предыдущих методов в различных комбинациях и вариантах, например,**
 - A. Затраты на производство работ – по единичным расценкам (которые уже содержат прибыль подрядчика);
 - B. Затраты на строительство временных зданий и сооружений и их содержание – по фактическим, но утвержденным заказчиком затратам + фи;
 - C. Затраты на финансовые операции (страхование, кредитование, лизинг экстраординарной техники) – компенсация по фактическим затратам без вознаграждения (как вариант);
 - D. Компенсация инжиниринговых услуг – как процент от общих затрат, процент от работ, выполняемых субподрядчиками и субпроектировщиками, и т.п.

Возможны и другие комбинации сочетаний двух основных методов, но в любом случае это называется методом согласования порядка ценообразования при работе по концепции Open Book. Порядок ценообразования в данной ситуации рассматривается как симбиоз различных условий и договоренностей между заказчиком и Подрядчиком, как по вопросам ценообразования, так и по вопросам передачи рисков выполненных работ. Учитывая, что в концепции Open Book, как концепции раннего старта чаще всего нет установленных или жестких сроков окончания работ, основной риск подрядчика – это качество работ, технологическая чистота их исполнения, производительность поставленных им агрегатов и узлов оборудования для неосновного производства.

В большинстве случаев заказчики прибегают к разным вариантам рассмотрения единичных расценок – с учетом плановой прибыли подрядчика или без маржинальной доходности генподрядчика. В общем случае. Если заказчик вынужден привлечь генерального подрядчика на контракт по методу Открытой книги, он согласовывает с ним порядок ценообразования с расценками без прибыли, а генподрядчик в свою очередь – устанавливает с субподрядом расценки полного состава, т.е. со всеми необходимыми элементами цены.

3. Отбор подрядчиков в концепции Open Book.

Понимая возможные варианты ценообразования при формировании контрактов в концепции открытой книги как концепции раннего старта, становится гораздо проще рассмотреть методологию проведения конкурсных процедур при начале работ. Как известно, в общем случае инвестиционно-строительные контракты классифицируются по методу выбора Подрядчика следующим образом:

1. Публичный тендер (открытые конкурсные торги);
2. Конкуренстные переговоры (закрытые торги).

1. Публичный тендер имеет следующие особенности:

- a. Открытые публичные торги за счет Претендентов;
- b. Неограниченное число участников, для сужения круга могут быть предусмотрены несколько этапов, предквалификация, переторжка;
- c. Ответственность Заказчика за чистоту отбора;
- d. Предоставление гарантий участника (bid-bond), возможен выкуп документации;
- e. Независимая оценка предложений, отдельно техническая и коммерческая часть, публичность вскрытия.

2. Конкуренстные переговоры имеют свою специфику:

- a. Закрытый отбор из приглашенных участников;
- b. Заказчик не обязан объявлять победителя и объяснять причины отклонения предложений;
- c. Низкая цена – не фактор назначения победителя.

Таким образом видно, что в случае проведения закрытых конкурстных переговоров, Заказчику достаточно определить самостоятельно допущенных участников к работам по факту наработанных компетенций и допустимого рыночного диапазона цен. Вполне вероятно, что на конкурстные переговоры сразу приглашаются компании, согласные работать по сметным расценкам или тарифам, установленным официально.

Если Заказчик объявляет публичный тендер, то он должен однозначно понять предмет публичного торга для контракта, заключаемого по концепции Open Book. Попробуем проанализировать реальные предметы для публичного конкурса. Итак,

1. В случае проведения конкурса с ценообразованием по модели cost+fee важно сразу понимать о каком ФИ идет речь. Если в конкурсе речь идет о ФИ, как о проценте от затрат, то предметом для ценового обсуждения является как маржинальный доход Подрядчика, так и проводимые им затраты, на компенсационной основе. Например, перевозка грунта импортными машинами или отечественными может стоить для Заказчика разных средств, но принимать однозначное решение в пользу дешевых услуг никогда не рекомендуется – надо понимать технологию и объемы производства конкретных работ. В реальности, маржинальный доход не может быть предметом публичного торга, поскольку возникает ряд юридических противоречий, в том числе связанных с оплатой труда и обеспечением безопасности работ.
2. В случае проведения конкурса, когда ФИ – является фиксированной величиной на конкретный объем работ (например, на 2 км траншеи), фиксированная компенсация может сразу входить в состав единичной расценки и приниматься для сравнения в конкурсе уже с её учетом. Но здесь немаловажную роль играет эффект масштаба производства, ведь расценка, принятая с фиксированным ФИ для одного объема, не всегда подходит для другого – она будет или завышена, или занижена. Поэтому фиксированную компенсацию надо рассматривать как вариант для конкретного комплекса разноплановых работ,

приведенных к какой-то сравнительной расценке – приведенному¹ тарифу. Но, по большому счету, фиксированное вознаграждение может стать предметом публичного торга, так же, как и единичная расценка.

| По методу выбора Подрядчика | По методу оценки стоимости работ | |
|--|--|--|
| | Конкурентные переговоры | Тендерный отбор |
| Методика cost+fee | Применимо в случае рассмотрения Fee – как процента от затрат при согласованной технической стороне вопроса: состав техники, ППР, внеплановые затраты автоматом включаются в маржу и отдельно не компенсируются. | Применимо в случае рассмотрения Fee – как фиксированной величины, при этом оговаривается конкретный объем разноплановых работ и условия изменения фиксированной компенсации при дополнительных работах. |
| Методика единичных (приведенных) расценок | Применимо для приведенных расценок сформулированных заказчиком для каждого конкретного набора работ с учетом всех возможных непредвиденных работ. Требуется детального обсуждения с исполнителями. | Больше применимы единичные расценки или иные тарифы, для которых существует возможность публичного сравнения и анализа, а также привязанные к нормативным или рекомендуемым стандартам. |
| Порядок ценообразования | Применимо для случаев непубличного отбора, когда на одном объекте можно выполнять работы с разными подрядчиками на разных условиях. Для одних работ – местные подрядчики, в т.ч. на услугах, для других – привлеченные мобилизованные ресурсы со стороны, т.е. единые условия всем невозможны и не обоснованы. | Применимо для случаев возможности формулирования единых стандартных требований к участникам конкурса и возможности контроля их исполнения. В случае составления «сырого» техзадания, представленные предложения могут не позволить выявить эффективного исполнителя. |

Табл.1. Матрица применимости методов отбора для концепции Open Book.

3. В случае проведения торга на предмет порядка ценообразования, то роль будут играть не только единичные расценки, маржа подрядчика и его ресурсное обеспечение, но и совокупность затрат, компенсируемых по факту. В этом случае предпочтение будет отдано подрядчикам, генерирующим минимальные подобные затраты, например, на мобилизацию и демобилизацию, на проживание строителей (если это местные рабочие, то для них не требуется временное жильё), на наличие собственных складов, ремонтных баз, растворобетонных узлов, собственных карьеров и других аспектов для выбора. Но для подготовки публичного по принципу порядка ценообразования потребуется серьезная

¹ Приведенная расценка отличается от единичной тем, что достаточно широкая совокупность работ приводится к стоимости условной единицы, например, километра трубы, куба помещения, киловатта, квадрата площади, километра дороги и т.п., но содержит все работы. Единичная расценка определит стоимость единицы конкретной работы и исчисляется в соответствующих виду работы измерителях.

работа по составлению технического задания и описания условий производства работ, с тем, чтобы участники конкурса могли адекватно и одинаково понять требования Заказчика.

В общем случае результаты такого анализа можно свести в таблицу 1.

Таким образом видно, что, начиная реализацию инвестиционно-строительных проектов в рамках концепции Open Book необходимо тщательно анализировать все вопросы, влияющие не только на выбор подрядчиков, но и на условия передачи и распределения рисков последующих работ, когда методика открытой книги будет естественным образом трансформироваться в классическую модель реализации проекта.

4. Когда надо закрывать Open Book.

Работа в соответствии с концепцией Open Book имеет свою замечательную специфику – она обязательно должна закончиться контрактной схемой, сформированной по классическим канонам. Понятно, что концепция Open Book – это концепция вынужденной ситуации, это реализация проектов вне стандартных решений и, в определенном смысле, форс-мажорный сценарий реализации инвестиционно-строительного проекта. В этом свете достаточно сомнительно выглядят рекламные предложения многих подрядных компаний, предлагающих услуги по реализации контрактов в соответствии с методологией Open Book и представляющих эту методику как эффективную компетенцию. Более того, многие подрядчики отчетливо декларируют какие-то преимущества этой методологии для Заказчика, по сравнению со стандартным течением инвестиционно-строительного процесса.

Вместе с тем, остается очевидным, что реализация контрактов по концепции Open Book не дает очевидных преимуществ Заказчику, кроме времени начала работ. Ведь даже начатые раньше времени и выполненные работы несут угрозу не только превышения цен, но и риск переделывания или довыполнения уже сданных и оплаченных работ. В то же время, Подрядчик получает ряд преимуществ, и хотя он не получает гарантии всего объема работ, он получает оплату за выполненные этапы работ в независимости от их применимости к последующим этапам. Это позволяет уменьшить главный риск Подрядчика, риск качества работ, до минимума. Более того, отсутствие четкой привязки к графикам работ позволяет выполнять работы выгодным для Подрядчика ресурсным комплексом, т.е. исходя из наличия техники и людей, а не исходя из текущей потребности, что фактически экономит накладные расходы и минимизирует непредвиденные расходы.

В любом случае, проект, реализация которого начата в соответствии с концепцией Open Book должен иметь одно из возможных логических продолжений, а именно:

1. Договор, по мере появления разрешительной и рабочей документации конвертируется из контракта ОВ (Open Book) в контракт с фиксированной ценой (OBL), или в контракт под ключ (OBT), или одновременно по обоим направлениям (OB with conversation to Lump Sum Turn Key – LSTK), смотрите сводную таблицу 2;
2. Договор по мере появления проектно-сметной документации приобретает черты классического, т.е. цены, согласованные ранее на объем работ, выполняемый по концепции ОВ не переносятся на новые аналогичные объемы. Они реализуются уже не только в соответствии с конкурсными процедурами для обычного контракта, но и с учетом ранее произведенных затрат. Именно по этой причине многие подрядчики, начинавшие работы по методике ОВ прекращают отношения с заказчиками после появления полного комплекта документации, особенно если проект тщательно проработан и многие работы, выполненные ранее как необходимые, могут быть опротестованы Заказчиком как необоснованно оплаченные.
3. Договор прекращается на определенной стадии и с момента появления полного набора документации контракты заключаются в классическом ключе с единственной поправкой – подрядчики волей-неволей принимают незавершенные работы, а не начинают проект с

нуля. Впрочем, для многих рядовых субподрядчиков — это обыденная ситуация. В случае если конкурс устраивается на привлечение ЕРС-контрактора, то он должен получить полную информацию о ранее выполненных и, иногда даже так, ещё выполняемых работах, с тем, чтобы их можно было учесть и привязать к своему техническому предложению.

| По методу выбора Подрядчика | Концепция реализации проекта | |
|--|--|--|
| | Концепция раннего старта – Open Book | Классическая модель реализации ИС проектов |
| Фиксированная цена (Lump Sum) | Применима при наличии достаточного числа наработанных аналогов в релевантном диапазоне колебаний цен и базовых условий. | Применима, в случае возможности точно описать требуемый объект и условия его эксплуатации в рамках технического задания. |
| Ценообразование по методу компенсации затрат cost+fee | Применимо в различных вариантах в зависимости от комплекса и видов работ, но только в случае понятного объема работ, не генерирующего непредвиденные работы. В противном случае это приведет к перерасходам. | Применимо в случаях однозначного присутствия генерального подрядчика, маржинальная разница показывает интерес и затраты генподрядчика и ценовой диапазон прямых исполнителей. |
| Методика единичных (приведенных) расценок | Применимо для простых видов работ, однозначно исчисляемых при контрольных приемках и не несущих рисков перерасхода при возникновении дополнительных работ. Такие работы могут быть доведены до конца без смены методологии контракта. | Однозначно применимая методика при проведении конкурсных процедур на строительство объектов инфраструктуры или трубопроводных и электрических сетей для определения победителей. Фактически цены корректируются потом на естественные конструктивные дополнения. |
| Порядок ценообразования | Применим для начала работ по строительству крупных площадочных объектов с широкой номенклатурой титулов и видов работ, при этом технические решения в основном утверждены, только задерживается выход документации, легко трансформируется в обычный контракт после выхода всей ПСД ² . | Применим как результат трансформации контракта ОВ после выхода всей ИРД ³ и ПСД путем корректировки условий порядка ценообразования в соответствие с разделами смет и ССР ⁴ . |

Табл.2. Сводная таблица вариантов трансформации контрактов из концепции Open Book.

² ПСД – проектно-сметная документация.

³ ИРД – исходно-разрешительная документация.

⁴ ССР – сводный сметный расчет.

4. Договор в соответствии с концепцией ОВ прекращается в связи с окончанием причины возникновения его необходимости. В этом случае создается комиссия по приемке незавершенных работ, принимается решение о дальнейшем использовании выполненных работ, в том числе путем конкурсного присоединения к иным инвестиционным проектам. В любом случае, финансовым результатом такого развития событий является возможность минимизации и, желательно, возможность компенсации затрат, произведенных вынужденным образом в силу обстоятельств непреодолимой силы.

В общем случае результаты анализа вариантов трансформации ценовых разделов контрактов можно свести в таблицу 2.

Концепция раннего старта работ по реализации инвестиционно-строительных работ, называемая методикой Open Book – это специальный инструмент управления инвестиционными проектами, применение которого должно быть точным, оправданным и обоснованным. В большинстве случаев консервативная идеология строительства: «спроектируй – рассчитай – построй» именно в последовательном варианте является самой приемлемой.

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.

