

# Как сформировать реальную, контрактную себестоимость инвестиционного проекта?

Наряду с определением экономически целесообразного срока выполнения проекта важно достаточно точно знать предполагаемые затраты, оценить бюджет проекта и убедиться, что фактические затраты будут соответствовать диапазону целевого CAPEX. Тогда можно принимать решение об инвестициях. Сегодня такие решения принимаются на базе сводного сметного расчета (ССР). Его показатели могут варьироваться в широком диапазоне по объективным (резкое удорожание материалов) и субъективным (разрыв контрактов, судебные издержки и т.п.) причинам. Выведенная в таком расчете итоговая стоимость проекта чаще всего не соответствует целям возвратности и окупаемости инвестиций. Это свидетельствует о том, что сложившаяся система ценообразования — неактуальна, нелогична и требует существенного обновления! Как быть? Использовать альтернативный вариант, давать разрешение на строительство не после подписания бюджета строительства (ССР), а только после подписания последнего контракта, как во всем мире. Как работает такой подход на практике, рассказывает Владимир Малахов, к.э.н., вице-президент Национальной ассоциации инженеров-консультантов в строительстве.

## Ценообразование

**Н**еобходимость появления этапа контрактования в структуре проекта возникает при определении возвратности инвестиций, окупаемости инвестиционно-строительных проектов (ИСП) вообще и стоимостном управлении сроками их выполнения. Данный этап нужен для сверки, верификации планового бюджета с фактическим, без чего на Западе никто не разрешает строить. После определения стоимости проекта идет заключение контрактов. Это нормальная практика. В инвестиционно-строительном процессе этап заключения договоров стоит отдельно после проектирования, а затем идет строительство. Образно говоря, до тех пор пока не заключили договор вплоть до последнего гвоздя, никто не дает разрешение на начало строительства. Нужно проверить, есть ли CAPEX и не выходит ли он за пределы экономической эффективности.

В российской практике многие проекты находятся на

границе предела допустимого CAPEX, поскольку процесс заключения договоров начинается после получения разрешения на строительство, то есть после завершения проекта и сдачи ГГЭ.

Здесь поясним, что при выполнении проекта важной составляющей проектно-сметной документации является ССР, подтверждающий, что все в проекте сделано правильно и смету подписывает ГГЭ. Итоговая цифра, например, 12 млрд руб., включая резерв на непредвиденные расходы, становится для застройщика, подрядчика и заказчика законом, и нарушать ее нельзя. И при заключении договоров в нее пытаются вложиться.

Такая ситуация сама по себе нелогична, поскольку на момент заключения контрактов ценовая картина может существенно измениться, и проект потребует ежегодного увеличения цены, что собственно и происходит в российских проектах. Большинство из них никогда не укладываются в первоначальный ССР. В реальности меняются не только цены на материалы, оборудование, но и на логистику, обеспечение безопасности, зарплата. Если это, например, строительство атомной электростанции, где постоянно идет индексация цены, в том числе и у коммерческих подрядчиков, проект остается эффективным, поскольку есть существенный запас предельного CAPEX. А как в других проектах?

Существующая практика утверждения ССР такова. После получения разрешения на строительство и начала контрактования происходит фактическое выравнивание прогнозных бюджетов, каковым по сути и является ССР с фактическими рыночными ценами на момент контрактации. При реализации российских проектов, 99% из них влекут за собой не только изменения в проектную документацию и дополнения в конкурсную массу поставок, но и дополнительные затраты на финансовое обеспечение проекта и непредвиденные накладные расходы, вызванные простоями по причине согласования изменений и дополнений. Простой также может быть вызван недооценкой ри-

сков финансирования, переоценкой стоимости кредитного капитала, прерыванием денежного потока или его недостаточностью в те моменты, которые предусмотрены графиком финансирования.

В результате ССР оказывается по сути вторым прогнозным этапом оценки стоимости ИСП, а не его реальной ценой. Первый — скорее всего или инвестиционный паспорт проекта, обоснование инвестиций и стратегический бизнес-план, позволяющий сделать укрупненную оценку эффективности на основании анализа рынка.

Но можно ли принимать окончательное решение об инвестициях на основании пусть даже второго, но по-прежнему прогнозного этапа оценки стоимости? Можно ли получить на основании такой оценки гарантии эффективности проекта и возврата инвестиций?

Изначально цель и задача ССР состояли в формировании относительно точного релевантного диапазона цены строительства, позволяющей учитывать ее при разработке государственных бюджетов и планов финансирования. Однако данная функция перестала отвечать своим целям уже порядка лет 20! В результате рыночных деформаций ССР превратился в аналог неполноценного ориентировочного ценообразования (Forecast Costing), когда задается желаемая стоимость проекта, но никто не гарантирует ее выполнения в виду отсутствия окончательных контрактных цен.

Тем не менее использование индексных моделей и ресурсно-технологических комплексов для поблочного конфигурирования будущего объекта недвижимости вполне допустимо при аддитивной методологии ценообразования будущего продукта, когда вывод его на рынок будет производиться по расчетной стоимости на основании алгебраических сводных сметных норм.

## Прогнозное ценообразование лучше использовать в проектах с открытым тарифом

В комплексной работе по оценке стоимости проекта ССР как прогнозное ценообразование может быть полезен, но его применение связано с вы-

полнением ряда условий. Одно из них — выбранный вариант формирования CAPEX для проектов с открытым тарифом (Open Price), поскольку для новых продуктов и технологий может отсутствовать объективная информация и база данных для аналоговых сравнений.

Капексные проекты, а это полный синоним ИСП, можно классифицировать по методу определения CAPEX проекта на основании способа формирования тарифа. Под тарифом в данном случае понимается усредненная стоимость продажи единицы товара, продукции или услуги на всем жизненном цикле объекта, полученная благодаря созданному объекту недвижимости и посредством которой будут достигаться инвестиционные цели, в том числе возврат инвестиций. Приведем варианты возможных тарифов.

Открытый тариф чаще всего означает, что нового продукта на рынке еще нет, рыночная цена продукта пока не имеет твердых границ, а проектное ценообразование и стоимость CAPEX набирается аддитивным методом, то есть методом алгебраического накопления затрат и последующим расчетом тарифа на продукт. В такой ситуации обычно применяют различные маркетинговые методологии прогнозирования цены (например, по уровню обеспеченности потенциального потребителя, по анализу объема реального потребления и т.п.), но реальная цена продукта на выходе ИСП все равно остается открытой. А необходимость возврата инвестиций превращается в задачу уменьшения затрат на строительство и в целом на CAPEX, поскольку его минимизация позволяет снизить риск невостребованности продукта на рынке.

В таком подходе создание бюджета на основании справочников нормативов производительности труда и расценок по видам работ и материалов — обоснованное предприятие, поскольку дает возможность определить релевантный диапазон ошибки будущего тарифа. А начатое после принятия инвестиционного решения контрактование, даже если и увеличит общий бюджет проекта, позволит управленческими инструментами повлиять на

1 «Как его определить — экономически целесообразный срок реализации проекта?», «ЭЖ», 2016, №40.

тариф продукции, приблизив его к рыночным ожиданиям. Иначе говоря, увеличение стоимости проекта не повлияет на снижение его эффективности, если доказана объемная востребованность нового продукта. Такая схема подходит для опытно-экспериментального индустриального воспроизводства и для проектов пионерного внедрения, но не для крупномасштабного промышленного строительства.

**Закрытый тариф.** В новых капексных проектах с закрытым тарифом доходность и объем выручки уже ограничены существующим рынком, варьировать можно только размерностью и вариативными тенденциями данного рынка. CAPEX такого проекта обычно определяется обратным методом по выручке в результате анализа пессимистического и оптимистического сценариев.

Сначала получаем предельный CAPEX, который не может быть превышен ни при каких обстоятельствах. А если случатся все события пессимистического сценария, то заложенная в проект прибыль может оказаться той самой подушкой безопасности, особенно если проект прошел точку невозврата. Затем приступаем к системной оценке рисков проекта и выводим финальную сумму резервного капитала (не путать с непредвиденными расходами — это только один из элементов риска). Сумма страхования от рисков представляет собой нерасходуемую долю CAPEX, после вычитания которой мы получаем целевой CAPEX проекта. Теперь имеет смысл озаботиться не только стоимостью управления проектом в целом, но и сроками его реализации (см. «ЭЖ», 2016, № 40).

Рассмотрим варианты закрытого тарифа.

Тариф существующего продукта. Чаще всего подходит для проектов крупного промышленного или гражданского девелопмента, направленных на расширение предложения известного на рынке продукта или услуги. При этом CAPEX придется конфигурировать исходя из имеющейся цены товаров на рынке, поскольку значительно повлиять на стоимость уже существующего товара невозможно. Здесь всегда надо учитывать и эффект масштаба — уменьшение цены продукции при резком увеличении предложения и вероятность падения спроса из-за появления субститутов. При создании нового производства нужно не только учитывать снижение издержек производства в результате инноваций, чтобы при падении спроса с рынка уходила продукция менее эффективных производств, но и предусмотреть варианты продуктового реинжиниринга или редевелопмента, чтобы быть готовым к ситуации пресыщения рынка.

Тариф субститута подходит для проектов, направленных на создание нового продукта, как в опыте с открытым тарифом. Но если такой про-

дукт выступает в качестве заменителя или конкурента существующим на рынке аналогам, то тариф так или иначе придется считать закрытым, поскольку на начальном этапе, при пессимистическом варианте инвестиционного обоснования, придется ориентироваться на текущий ассортимент продукции и его тарификацию.

Целевой тариф наиболее применим сегодня для оценки инвестиций — расчет стоимости затрат под целевую нишу или аудиторию покупателей. Такое ценообразование принято называть Target costing, например, при разработке новых прототипов автомобилей, экипировки, одежды или иной продукции рынка B2C. После расчета целевой цены товара, потенциального объема рынка и вероятностных параметров изменения спроса определяется пессимистическая выручка, на базе которой можно сформировать физический CAPEX такого проекта (метод см. выше).

#### Формирование контрактной себестоимости проекта повышает эффективность его реализации в установленные сроки и бюджеты

Понять необходимость присутствия этапа контрактования в классическом ИСП позволяют капексные проекты с закры-

тым тарифом, в которых можно получить граничные значения физического CAPEX для выполнения такого проекта.

Заказчику совершенно не требуется ССР. Тем более если заказчик имеет один проект, и компетенции по управлению аналогичными проектами в будущем ему просто не нужны. Его задача — «втиснуть» цену работ в рамки физического CAPEX, и выиграет тот исполнитель, кто сможет это сделать лучше других и даже с экономией. Подобная тактика касается и затрат на управление проектом. Победителем проекта будет тот, кто сможет предложить затраты на управление, которые вместе с физическим CAPEX уложатся в пределы целевого CAPEX (рис.). Здесь возможны самые разные контрактные модели, в зависимости от желания заказчика участвовать в управлении проектом: от пула монокомпетентных контрактов, в том числе и разнопрофильных инженеров-консультантов, до сложных комплексных транс-проектных договоров.

Заказчик решил свою задачу, не вдаваясь в тонкости используемых методик расчета стоимости, реальной оценки материалов и ресурсов или согласований стоимости каждого гвоздя или болта. Что же касается вопросов согласования используемых машин и механизмов, это задача подрядчика

— минимизировать затраты в пределах своих контрактов и получить прибыль.

Сформировав контрактную себестоимость проекта (стоимость проекта на основании заключенных контрактов с учетом всех обусловленных контрактами выплат при сложившихся соглашениях об управлении рисками и мотивацией), заказчик получает реальную возможность утвердить проект к реализации, то есть дать то самое разрешение на осуществление инвестиций. Ему уже не нужны ни концептуальная стоимость проекта на стадии оценки привлекательности и обоснования инвестиций, ни технологическая прогнозная стоимость строительства на основании базового проекта (типа ССР), поскольку он сделал главное — уложил свою контрактную себестоимость в ценовой коридор рисков и допущений.

Если бы мы научились работать не с виртуальной стоимостью проекта, отраженной в ССР, а с базовым контрактным ценовым набором, то проекты не только потеряли бы свою неопределенность, но и существенно повысилась бы эффективность их реализации в установленные сроки и бюджеты.

Прекрасным примером, подтверждающим подобную схему реализации проектов, можно назвать строительство меди-

цинского исследовательского центра в одном из районов Эдинбурга. На вопрос к руководителю проекта, почему не начинается работа на стройплощадке, он ответил, что еще идет процесс контрактации и осталось заключить несколько договоров на поставку медицинского оборудования.

После подписания последнего контракта, который укладывается в установленные общим графиком проекта сроки, формируется окончательный контрактный бюджет проекта. Такой бюджет проверяется инвестиционным комитетом на соответствие условиям инвестирования и выносится на утверждение попечительским советом, который и дает окончательное добро на начало инвестиций. Переводя на российскую терминологию, разрешение на строительство дает не орган ГГЭ после оценки проекта и ССР, а инвестор после заключения последнего контракта.

Однако до тех пор, пока мы не изменим саму парадигму ценового мышления, мы не сможем построить не только эффективную систему реализации строительных проектов, но и всю строительную отрасль в целом.

#### Выводы

Из вышеизложенной методологии управления стоимостью проектов вытекают два основных вывода. Во-первых, государственное нормирование в области строительного ценообразования изжило себя как контрольный феномен, что подтверждается отсутствием такого института в большинстве развитых стран. Задача государственного регулирования в строительстве состоит в формировании «правил игры» участников этого рынка, контроле соблюдения ключевых требований по безопасности и урегулировании правовых отношений при возникновении конфликтных или проблемных ситуаций. Основными поставщиками нормативов производительности труда в строительстве, расценок, как единичных, так и интегральных, укрупненных, комплексных, модельных и аналоговых, являются два вида компаний: специализированные инженеры-консультанты в области стоимостного инжиниринга и крупные инжиниринговые компании, нарабатывающие на собственном опыте базу основных расценок на те или иные виды работ.

Во-вторых, государство может избавиться от несметного количества работников служб капитального строительства, которые не являются базой для формирования экономики инжиниринга в стране априори. А для осуществления контрольной функции достаточно обязать указанных выше сметных операторов вносить результаты своих проверок, аудитов и сами сметы в специальную базу данных уполномоченного контрольного органа государства.

#### Оптимистичная выручка в течение жизненного цикла ОИАЭ\*

