

## ФОРМИРОВАНИЕ КОНТРАКТНОЙ МОДЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Ни для кого не секрет, что строительная отрасль в России считается самой коррумпированной. Разумеется, делают её таковой не сами строители, а существующая система контрактных отношений, позволяющая Заказчикам понимать любые договоренности и обязательства, так как угодно только им. Это, безусловно, отзывается болью в сердце профессиональных строителей и истинных специалистов строительного производства, знающих реальную цену не только самим работам, но и ответственности за результат. Именно им лучше других понятно, что не сама отрасль является генератором коррупционных отношений как таковая, а скорее она является всего лишь коррупционным инструментарием для нерадивых Заказчиков всех уровней и отраслей, как наиболее запутанная, и потому непрозрачная, часть экономики страны в целом.

Решение вопросов борьбы с нарушениями в строительной сфере сложная задача даже для стран с развитыми экономическими отношениями. Россия должна изыскивать свои способы уменьшения коррупционного бремени на экономику. Одним из первых шагов могло бы стать создание прозрачной для всех участников строительного рынка системы ценообразования в строительстве. Автор уже рассматривал этот вариант в одной из своих статей<sup>1</sup>, но, в двух словах, суть его сводится к разделению стоимости прямых затрат на непосредственное исполнение работ и нормативное выделение в накладных расходах стоимости инжиниринговых услуг. Другими словами, сметное ценообразование должно ограничиваться стоимостью работ прямого исполнителя работ с учетом его накладных расходов и плановой прибыли. Эта стоимость не должна уменьшаться генподрядными и инжиниринговыми компаниями, ни при каких обстоятельствах, т.е. именно эту стоимость должен получить тот, кто делал работу руками своих рабочих и своими машинами. Все остальные надбавки – это вопрос договорных отношений с Заказчиком. Если он считает, что ему нужен генподрядчик, который будет нанимать субподряд, то маржа генподрядчика должна быть отдельно выделена и оплачена, а не изыматься из сметной стоимости последнего исполнителя. Кроме того, если бы была введена законодательная гарантия оплаты последнему подрядчику равную для рынка цену по смете, это решало бы сотни других вопросов, связанных с наличием десятков транзитных посредников и фирм-прокладок в строительном процессе.

Другим шагом в вопросе уменьшения коррупционного интереса в строительной сфере могла бы стать унификация контрактной деятельности. Безусловно, это достаточно сложная задача для законодательного нормирования, но даже создание устоявшихся обычаев делового оборота в этой сфере могло бы наладить контрактный процесс. А последующее их развитие и формализация через саморегулируемые структуры привели бы эти механизмы в постоянное действие.

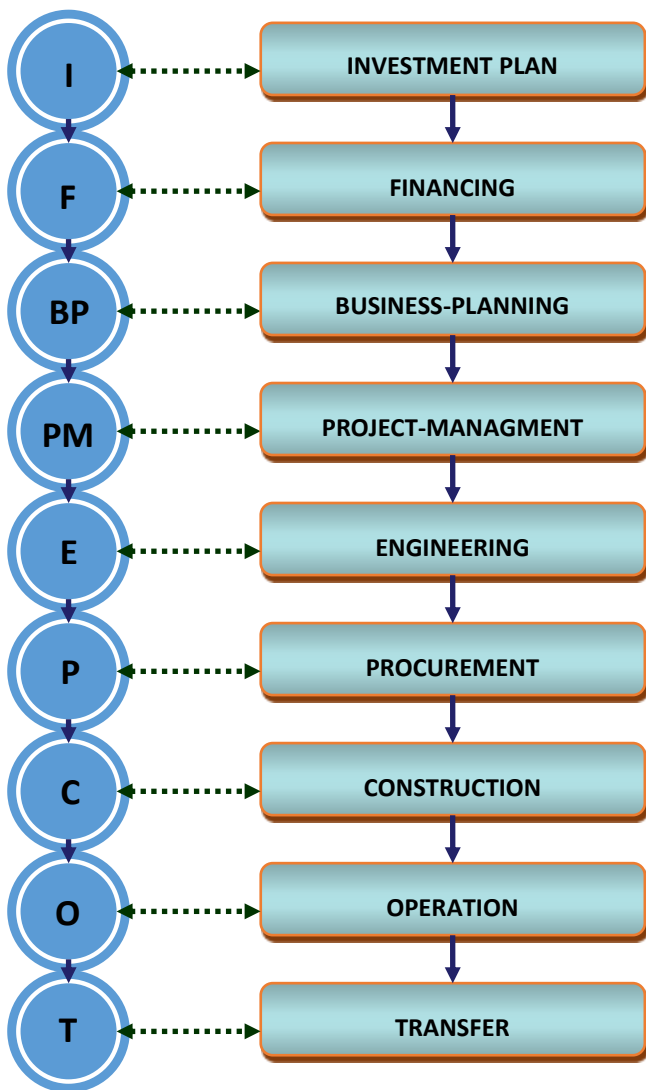
Если обозначить эту тему как отдельный шаг совершенствования контрактных отношений в инвестиционно-строительном процессе, то вполне можно говорить о самостоятельной новой контрактной концепции в строительстве, готовой для изучения и рассмотрения на всех уровнях управления экономикой страны.

В общем случае, **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

<sup>1</sup> Актуальные проблемы ценообразования в российских ЕРС/М-контрактах.  
Дата публикации: 12.01.2008г. [http://www.cfin.ru/management/practice/epc-m\\_price.shtml](http://www.cfin.ru/management/practice/epc-m_price.shtml)

инвестиционного проекта, которую можно сузить до девяти основных позиций (см. рис.1). Представленный на рис.1 базовый ИСП не учитывает специфические особенности тех или иных контрактов, но заранее предполагает возможность развития ИСП по двум направлениям:

1. Заказчик будет эксплуатировать объект, который является предметом для достижения целей инвестирования;
2. Объект недвижимости сам является целью инвестирования, и Заказчик намерен реализовать его для получения прибыли, без долгосрочной эксплуатации<sup>2</sup>.



**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. Жизненный цикл инвестиционно-строительных проектов.

Для более доступной презентации новой контрактной концепции аналитический ИСП лучше представить в виде кругового цикла, в которой по часовой стрелке расположены основные этапы ИСП со своим завершением. Этот круговой ИСП принято называть ещё **проектным циклом**, даже если отдельные стадии и этапы названы по-разному. В частности, стадия Инвестиционного замысла может рассматриваться как анализ спроса и предложения, стадия бизнес-проектирования рассматривается как подготовка предварительного ТЭО, стадия управления проектами – контрактная деятельность, отбор исполнителей и контроль за исполнением. Такая круговая схема не только экономит место, но и объективно позволяет воспринимать те или иные контрактные отношения, возникающие между Заказчиками и Подрядчиками.

<sup>2</sup> Вполне может быть, что Заказчик не планирует эксплуатировать объект в принципе, но длительный процесс реализации актива ведет к необходимости вести краткосрочную эксплуатацию.

## 1. Классификация Заказчиков.

В основе подхода к формулированию методологии формирования контрактных моделей лежит специальная классификация Заказчиков, в основе которой заложено в целом отношение Заказчика к объекту инвестиций. Многим специалистам в области инвестиций в недвижимость понятна и высоко ценится роль квалифицированного Заказчика. К сожалению, добиться задания, адекватного для формирования контрактной модели, подрядчикам не всегда удается, что приводит к конфликтам участников ИСП и исполнению рисков удорожания и срыва сроков строительства.

Варианты целей инвестиций Заказчика	Сочетание отраслевого профиля Заказчика и объекта строительства	
	В зоне компетенций Заказчика	Непрофильный объект для Заказчика
<b>Будущий оператор объекта</b>	<b>Категория I</b> – это профессиональный Заказчик в области строительства необходимых ему объектов. Он не только лучше многих инжиниринговых компаний и подрядчиков разбирается в технологическом или производственном процессе, он может адекватно оценить затраты на строительство, ввод в эксплуатацию и вывод из неё на основе собственных компетенций и опыта.	<b>Категория II</b> – это Заказчик объекта, не входящего в поле его ключевых компетенций, а выполняющего сервисные непрофильные функции. При этом Заказчик вынужден эксплуатировать такие объекты, поэтому нарабатывает компетенции в эксплуатации объектов, требует учета в проекте затрат на будущее управление недвижимостью.
<b>Не является эксплуатирующим оператором</b>	<b>Категория III</b> – это совокупность Заказчиков, инвестирующих в объекты недвижимости в целях дальнейшей перепродажи, реализации по частям или в иных целях, не предполагающих эксплуатации объекта и его использования для получения операционной прибыли от производственной или арендной деятельности.	<b>Категория IV</b> – это наиболее пассивная группа Заказчиков, которые не только плохо себе представляют специфику проектирования, строительства и эксплуатации объекта, но и в принципе не намерены на этом акцентировать внимание. Это различные организации или специальные фонды, нацеленные на выполнение благотворительной миссии.

Табл.1. Классификационная матрица типов Заказчиков.

Как уже было отмечено, мы разделяем варианты инвестиционно-строительные проекты на два типа, а соответственно и на два типа заказчиков с точки зрения дальнейшей эксплуатации объекта (см. табл.1). В таблице они представлены как варианты конечных целей инвестирования – эксплуатация или реализация. Это один срез классификации. Другой аспект классификации – это наличие профессионального соответствия Заказчику и объекта инвестиций. Заказчик может разбираться в технологии и составе строящегося объекта, а может

просто запросить объект с указанными им пожеланиями, не вникая в суть производственных процессов.

Если оба эти вида классификации представить в виде матрицы, мы получаем **4 основных вида** Заказчиков, каждый из которых требует особого к себе отношения и, соответственно, имеет наиболее комфортную для себя совокупность контрактов для успешной реализации проекта. Цель всех Заказчиков – получить экономически максимально выгодное решение проблемы, но понимая, кто этот Заказчик, можно предлагать уже готовую модель контрактных обязательств для реализации всего ИСП.

Разумеется, один и тот же Заказчик в процессе реализации своих инвестиционных задач может выступать в качестве Заказчика любого типа. Например, для крупной финансово-промышленной группы нефтяного сектора экономики возможны варианты всех 4-х видов Заказчиков в одном лице (см. табл.2).

Варианты целей инвестиций Заказчика	Сочетание отраслевого профиля Заказчика и объекта строительства	
	В зоне компетенций Заказчика	Непрофильный объект для Заказчика
Будущий оператор объекта	<b>Категория I</b> – это объекты профессиональной и отраслевой компетенции: ап-стрим, мид-стрим и первичный даунстрим нефти и попутного газа, объекты управления транспортом нефти и производственной инфраструктуры, необходимой для безотказного и надежного функционирования комплексных сетевых сооружений.	<b>Категория II</b> – это объекты сервисного обеспечения, а также социального, медицинского культурно-спортивного направления для сотрудников холдинга, не выведенные на аутсорсинг в силу объективной невозможности предоставления таких услуг извне: имеются на всех удаленных объектах.
Не является эксплуатирующим оператором	<b>Категория III</b> – это объекты профессиональной и отраслевой компетенции группы, но не входящие в зону его управления, как собственные активы, например, объекты, связанные с реализацией газа на территории других стран или субъектов, которые являются их собственниками, но представляют коммерческий интерес для компании с позиции однородности услуг.	<b>Категория IV</b> – это совокупность объектов компании, которые строятся по благотворительным программам и передаются будущим операторам, владельцам и заинтересованным потребителям без участия в эксплуатации, например, спортивные объекты, медицинские и иные объекты социального вспомоществования, школы, дороги, скверы, набережные и парки.

Табл.2. Пример - Крупный нефтяной холдинг как Заказчик всех типов.

Рассмотрев классификацию заказчиков по типам в зависимости от отношения к объекту инвестиций, мы переходим к классификации контрактов, с тем, чтобы провести прямые соответствия того или иного типа Заказчика и наиболее подходящим им контрактным моделям,

без длительных аналитических консультаций, а только исходя из вероятностной совместимости.

## **2. Классификация контрактов.**

Для того чтобы вывести предметную технологию выбора наилучшей контрактной модели для реализации того или иного ИСП, следует привести базовую классификацию строительных контрактов в принципе. Кроме приведенных видов классификации могут быть и иные основания для классификационного анализа, например, классификация по рискам, классификация по отраслям, классификация по объёмам и видам работ и другие. Но приведенные ниже основания являются ключевыми и наиболее обиходными для восприятия текущих реалий большинством участников ИСП. В общем случае инвестиционно-строительные контракты могут быть классифицированы по:

### **1. По методу выбора подрядчика:**

- 1.1 Публичный тендер (открытые конкурсные торги);
- 1.2 Конкурентные переговоры (закрытые торги).

### **2. По методу определения стоимости контракта:**

- 2.1 Стоимость контракта, основанная на объявленной цене работ;
- 2.2 Стоимость контракта, основанная на компенсации затрат.

### **3. По методу распределения технической и административной ответственности:**

- 3.1 Контракты по каждому этапу ИСП;
- 3.2 Контракты по нескольким этапам ИСП: EPC, EPCM, PMC, EPSCC, EPCS и т.п.;
- 3.3 Контракты под ключ;
- 3.4 Прочие контракты.

Рассмотрим каждый вид классификации подробнее. Выбор подрядчика в современных условиях – процедура скорее формальная, нежели самоценная. Причиной этому является непонимание необходимости и обязательности проведения тендеров. По факту мы имеем ситуации, когда проводится официальный тендер, а по сути, идут кулуарные переговоры с наиболее подходящими претендентами. Всё это вызывает и понятное отторжение участников рынка к подобным процедурам, и нежелание принимать участие в «массовке», когда победитель уже определен. Итак,

#### **1.1 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.

#### **1.2 Конкурентные 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, там, где надо провести закрытые конкурентные переговоры, Заказчики часто устраивают длительные гонки без финиша, с тем, чтобы в конце принять нужное решение, собрав информацию со всех участников. Это должно быть законодательно запрещено. Если Заказчик объявляет публичный тендер, то он должен закончиться однозначным определением победителя и объявлением его цены, причем цены окончательной для всех участников. Любое изменение к договору должно вызывать новые торги. То же касается и цен: чаще всего неверный подход к ценообразованию и его несоответствие сути контракта вызывает непреодолимые конфликты между участниками ИСП. Итак:

## **2.1 Стоимость, основанная на цене работ:**

### **2.1.1 Фиксированная цена (Lump Sum) за объект;**

- a. Применимо если виды и объёмы работы достаточно точно определены на стадии конкурсного отбора;
- b. Подрядчик получает только ту сумму, которую указал при участии в конкурсе;
- c. Неприменимо если ожидаются изменения, но цена может быть изменена, если появились или отменились работы после уточнения проекта;
- d. Подрядчик рискует всей суммой контракта.

### **2.1.2 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.

## **2.2 Стоимость работ по методу компенсации затрат:**

### **2.2.1 Метод возмещения затрат (Cost + fee);**

- a. Оплата производится по принципу Cost + fee, в т.ч.:
  - i. Фи – как процент от затрат;
  - ii. Фи – как фиксированная сумма (Cost + fix);
  - iii. Фи – фиксированная сумма и премия за ввод;
  - iv. Фи – фиксированная сумма со скользящей шкалой.
- b. Подрядчику компенсируются фактические подтвержденные затраты и оплачивается вознаграждение;
- c. Применяется, когда виды и объём работ не определены на стадии отбора;
- d. Подрядчик рискует размером вознаграждения;
- e. Применимо при параллельном проектировании и строительстве.

### **2.2.2 Метод целевых затрат (Target cost).**

- a. Оплата производится по принципу Cost + fee;
- b. Вероятная цена контракта утверждена при конкурсном отборе;
- c. Разница между целевой и фактической ценой распределяется между Заказчиком и Подрядчиком по договоренности;
- d. Применимо, когда цена проекта в целом известна, но могут быть факторы колебаний цены, непредсказуемые для обеих сторон (в случае увеличения) и мотивация на снижение затрат (в случае уменьшения).

Наконец, существующие сегодня модные крайности в увлечении теми или иными моделями, в том числе ЕРС/ЕРСМ-моделями, чаще всего никак не объясняются с точки зрения

оптимального решения для Заказчика. Между тем, оптимальная модель контракта – это набор тех или иных этапов ИСП в одном контракте, может быть выверена только глубоким аналитическим подходом и иметь столько особенностей и разновидностей, что представленная ниже классификация по объему ответственности не охватит всё поле вариантов. Итак,

Ключевая компетенция Подрядчика	Специфика контракта	Примеры Объектов
<b>Тип I – Проектировщик (в т.ч. Архитектор)</b>	Применим в случае, когда Проектирование (как базовое, так и рабочее) является ключевой компетенцией, определяющей саму возможность создания и строительства объекта.	Узкоспециализированные или эксклюзивные объекты различного назначения: спортивные комплексы международного класса, ледовые арены, конюшни, ипподромы, автодромы, гостиницы, объекты сложной архитектуры.
<b>Тип II – Технолог</b>	Применим, когда в основе строящегося объекта лежит промышленная технология, проверенная и отработанная, а также специально адаптированная к конкретным условиям эксплуатации объектов.	Промышленные производственные объекты, которые требуют привязки к исходным данным для разработки технологических проектов: Водоподготовка, азотно-кислородные станции, станции очистки газа и подготовки к транспорту и т.п.
<b>Тип III – Поставщик основного оборудования</b>	Применим, когда проектирование и СМР привязываются к конкретному оборудованию, одобренному Заказчиком или подходящему по коммерческим условиям.	Блочно-модульные объекты, турбины и блоки оборудования из стандартной линейки производителей, котельные, дизельные, энергоустановки, промышленные установки под продукт.
<b>Тип IV – исполнитель СМР</b>	Применим, когда большую часть контракта под ключ составляют строительно-монтажные работы, поставки в основном строительных конструкций, а проектирование – типовое или общепринятое.	Строительство объектов инфраструктуры: автомобильные и железные дороги, типовое жильё, объекты сервиса: гаражи, инженерные сети, склады, площадки, ангары и т.п.

Табл.3. Ключевая компетенция ЕРС/ЕРСМ-подрядчика как фактор отбора.

### 3.1 Контракты по отдельному этапу ИСП:

#### 3.1.1 Контракты без детализации работ этапа;

- a. Заказчик заключает договор на каждом этапе ИСП с разными Подрядчиками, причем некоторые из них могут делать несколько этапов по разным договорам;
- b. Если Заказчик некомпетентен в области управления проектом, то он может нанять Технического Заказчика на исполнение его функций в любом объеме – это тоже подвид Подряда;
- c. В различных инвестиционно-строительных проектах часть этапов может быть несущественна, а потому входить в другие этапы.

### 3.1.2 Контракты с детализацией работ конкретного этапа.

- а. Внутри каждого этапа работы могут быть детализированы ещё глубже и переданы разным Подрядчикам, например, весь объем поставок может быть разделен как поставка оборудования, материалов, логистика тяжелого оборудования, работа с таможней, страхование грузов и другое;
- б. Ввиду незначительности влияния конкретного этапа работ, он может быть включен в сопутствующий этап и детализирован там, как часть этого этапа, например, бюджетное финансирование проекта с авансом на 60% включается в бизнес-план без проработки финансовых аспектов, как отдельного этапа.

Особенность	Описание	Примечание
<b>Концептуальный проект, техническое задание, мастер-план</b>	Подготавливается Заказчиком, или нанятым им профессиональным консультантом в области инжиниринга объектов, интересующих Заказчика.	Подрядчик Контракта под ключ должен получить исчерпывающий перечень требования и пожеланий Заказчика для полного учета в проекте. Под ключ сдается объект, а не выполненные работы.
<b>Все остальные работы, в т.ч. базовое и рабочее проектирование, поставки, строительство и запуск</b>	Краеугольный камень контракта под ключ – все остальные работы выполняются одним подрядчиком! объект передается действующим! Как вариант – Заказчик предоставляет спецификации на основное оборудование по своему требованию.	Не обязательно ЕРС или ЕРСМ-контракты должны быть контрактами под ключ: ЕРС-контракт может закончиться локальными или индивидуальными испытаниями «на холодную» отдельного объекта, а «горячий» или комплексный запуск будет делать другая компания.
<b>Эксплуатационная документация</b>	Подрядчик под ключ, как правило, готовит полный пакет документации для получения разрешения на эксплуатацию объекта, эксплуатационные регламенты и аварийные программы, а также – технологические режимы для разной продукции.	В случае зависимости запуска в эксплуатацию объекта под ключ от регламентов третьих лиц, документацию может делать консультант заказчика совместно с подрядчиком, иначе это нельзя считать контрактом под ключ.
<b>Персонал</b>	Подрядчик под ключ, как правило, готовит эксплуатационный персонал, пуск может производиться: пассивно – в присутствии будущих операторов, активно – с привлечением для развития навыков.	В случае если вывод на проектные показатели требует длительного времени, подрядчик использует свой персонал для окончательного получения результат и учета режимов в документации.

Табл.4. Основные особенности контрактов под ключ.



### 3.2 Комплексные контракты по нескольким этапам ИСП:

#### 3.2.1 Контракты на последовательные этапы (ЕРС/ЕРСМ и т.п.):

- a. Передача нескольких последовательных этапов обычно применяется при необходимости формирования сквозной ответственности Подрядчика за результаты работ;
- b. Передавать несколько этапов одному подрядчику имеет смысл при наличии объективных проблем при передаче строительной готовности и результатов работ Подрядчику следующего этапа;
- c. При выборе ЕРС/ЕРСМ-подрядчика немаловажно учитывать фактор его ключевой компетенции для реализации конкретного проекта (см. табл. 3);
- d. Передача нескольких этапов ИСП имеет смысл при решении вести работы параллельно для сокращения сроков и т.п.

#### 3.2.2 Контракты по совокупности разных этапов;

- a. Имеет смысл в инжиниринговых этапах, как связующий элемент всех работ;
- b. Проектирование технологии и пуск в эксплуатацию по мощности желательно отдавать одному исполнителю с тем, чтобы правильно объединить ответственность за ранние и завершающие этапы.

### 3.3 Контракты под ключ (turnkey contracts);

- a. Российское законодательство не содержит определения термина «под ключ», основные особенности представлены в таблице 4.
- b. Термин «под ключ» относится к объему работ и означает, что объект должен быть полностью готовым к эксплуатации;
- c. Договора ЕРС и ЕРСМ чаще всего могут быть договорами «под ключ», при условии, что включают работы по пуску в эксплуатацию, а также передачу запущенного в работу производства персоналу Заказчика;

Условия контракта на проектирование, строительство и сдачу объектов «ПОД КЛЮЧ» были в своё время разработаны Международной федерацией инженеров-консультантов (FIDIC) и рекомендуются для всеобщего применения в целях проектирования и строительства объектов в случае проведения международных торгов, но с небольшими изменениями эти Условия также пригодны для применения в договорах между резидентами России. Общепринятых определений термина «ПОД КЛЮЧ» не существует, но чаще всего такой термин подразумевает полную ответственность подрядчика за проектирование. В рамках обычного контракта на проектирование и строительство подрядчик отвечает за проектирование и строительство объектов в соответствии с требованиями Заказчика, что может предусматривать любую комбинацию инженерных (включая общестроительные, механические, электрические и т.д.) и строительных работ, но не обязывает отвечать за сдачу объекта в эксплуатацию. В случае упоминания в контрактах условия на строительство «ПОД КЛЮЧ», требования Заказчика обычно включают строительство полностью оборудованного и готового к эксплуатации объекта (TURNKEY или «С поворотом КЛЮЧА»). Контракты на строительство «ПОД КЛЮЧ» обычно включают проектирование, строительство, инженерное обеспечение и монтаж оборудования, причем объемы соответствующих работ могут определяться в разных документах контракта. Помимо этого, контракт может предусматривать эксплуатацию объектов подрядчиком либо в течение периода их ввода в эксплуатацию (выполнения пуско-наладочных работ) продолжительностью в несколько месяцев, либо в течение времени, необходимого для достижения проектных показателей мощности и производительности, а также ассортимента продукции.

### 3.4 Прочие контракты.

Кроме предложенных вариантов классификации контрактов по распределению технической и административной ответственности, могут возникнуть самые разные вариации на тему контрактования отдельных этапов ИСП, частей этапов ИСП или всего ИСП, в том числе:

- a. Только управление строительством и стройплощадкой (site-management);
- b. Поставка, монтаж и испытания оборудования;
- c. Контракт на управление проектом без ответственности за риски (или +проектирование);

По методу выбора Подрядчика	По методу оценки стоимости контракта	
	Оценка на основе компенсации затрат	Оценка, основанная на объявленной цене работ
Конкурентные переговоры	<b>Категория I</b> – это профессиональный Заказчик, который лучше многих инжиниринговых компаний и подрядчиков разбирается в технологическом или производственном процессе, оценивает свои затраты на строительство, ввод в эксплуатацию, а также знает Подрядчиков, способных выполнить эту работу на основе своего опыта.	<b>Категория II</b> – это Заказчик объекта, который вынужден эксплуатировать непрофильные объекты, поэтому имеет опыт и компетенции в их эксплуатации, а значит и круг адекватных исполнителей без тендера, он знает их расценки и способен учесть при строительстве расходы на эксплуатацию, исходя из экономики своего бизнеса.
Тендерный отбор	<b>Категория III</b> – это Заказчик, инвестирующий в объекты недвижимости в целях дальнейшей перепродажи, реализации по частям или в иных целях, не предполагающих эксплуатации объекта и его использования для получения операционной прибыли от производственной или арендной деятельности. Как специалист он знает расценки, но заинтересован в низкой цене и чистоте сделок.	<b>Категория IV</b> – это наиболее пассивная группа Заказчиков, которые не только плохо себе представляют специфику проектирования, строительства и эксплуатации объекта, но и в принципе не намерены на этом акцентировать внимание. Такие Заказчики имеют бюджетный лимит на решение задач и отбирают исполнителей с минимальной ценой.

Табл.5. Классификационная матрица типов контрактов по условиям цены и метода отбора.

- d. Строительство и проектирование;
- e. Проектирование и поставка оборудования, шефмонтаж;
- f. Технический Заказчик – специализированный подрядчик Заказчика, который выполняет функционал Заказчика от его имени;
- g. Комплексный инжиниринг: Концептуальный проект + базовый и рабочий проект + Шефмонтаж + пуск в эксплуатацию + Обслуживание + Вывод из эксплуатации;
- h. Управляющая компания (управление проектом);
- i. Пуск в эксплуатацию;

- j. Инжиниринг + Пуск в эксплуатацию;
- k. Инжиниринг + Поставки + Пуск в эксплуатацию;
- l. Управление проектом + Инжиниринг + Пуск в эксплуатацию + Эксплуатационное сопровождение;
- m. Вывод из эксплуатации и другие варианты.

### 3. Формирование контрактной модели реализации ИСП.

Для того чтобы выработать механизм выбора оптимальной контрактной модели реализации инвестиционно-строительных проектов для конкретного типа Заказчика, рассмотрим матрицу взаимосвязи оценки стоимости контракта и выбора подрядчика. Если мы выстраиваем эту классификационную матрицу в представленном в таблице 5 виде, то получаем четыре основных вида контрактов, которые могут быть использованы Заказчиками всех типов при анализе контрактной модели. В данном случае, **контрактная модель** – совокупность контрактов с исполнителями работ в процессе реализации инвестиционно-строительных проектов, максимально оптимизированных для Заказчика по соотношению Цена/Риски.

При этом можно сразу отметить, что представленные виды контрактов практически идентичны четырем типам Заказчиков по своему содержательному описанию и понятийному наполнению, как наиболее подходящие модели контрактования. Таким образом, категория I для Заказчика оптимально совпадает с категорией I для типа контракта в этой модели. Разумеется, здесь не надо искать полного соответствия, ведь в каждой модели присутствует релевантный диапазон колебаний на дополнительные условия. На основе этой матрицы мы составляем результирующую таблицу №6 по выбору контрактной модели на первом этапе. Предполагая, что каждый этап ИСП является, по сути, вероятным контрактом, можно провести дальнейший анализ соответствия этих оптимальных установок на фактические особенности контрактования конкретных этапов. Таким образом, анализируя степень отклонения реальных условий исполнения контрактных обязательств по каждому этапу от выбранной оптимальной конфигурации по таблице 6, можно вывести оптимальный состав рисков и их распределение для конкретного типа Заказчика.

Тип Заказчика	Метод оценки стоимости контракта	Метод выбора подрядчика
Категория I	Оценка на основе компенсации затрат	Конкурентные переговоры
Категория II	Оценка, основанная на объявленной цене работ	Конкурентные переговоры
Категория III	Оценка на основе компенсации затрат	Тендерный отбор
Категория IV	Оценка, основанная на объявленной цене работ	Тендерный отбор

Табл.6. Взаимосвязь категорий Заказчиков и доминирующей контрактной модели.

Таким образом, процедура формирования контрактной модели может быть представлена в следующем порядке:

1. Определение Категории Заказчика (табл.1);
2. Определение доминирующей контрактной модели (табл.6);
3. Формирование оптимальной контрактной модели (табл.7);
4. Формирование контрактных пулов в соответствии с моделью.

Пример:

### Заказчик Категории I:

Доминирующая модель – Заключение контрактов с Исполнителями на основе компенсации затрат при конкурентных переговорах.

Этап ИСП	Резюме	Описание	Контрактная модель
Концептуальный проект	Маловероятно	Претенденты вряд ли дадут свою себестоимость, учитывают бренд и работают от цены	Заказчик
Финансовое моделирование	Нецелесообразно	Претенденты работают в проценте от суммы привлечения	Заказчик
Управление проектом	Нецелесообразно	Претенденты работают в проценте от объёма работ	Заказчик
Базовый проект	Нецелесообразно	Точную себестоимость можно получить только в собственной инжиниринговой компании	Заказчик
Рабочий проект	Возможно	При наличии собственной проектной структуры лучше совместить с базовым проектированием	Заказчик – на стандартных проектах, Подрядчик – на эксклюзивных
Комплектация оборудованием	Маловероятно	Претенденты (особенно, квазимонополисты) могут не захотеть предоставлять калькуляции на сложное оборудование	Заказчик – основное оборудование, Подрядчик - остальное
Поставка материалов	Возможно	Претенденты представляют калькуляции на основе рыночных цен с доставкой	Подрядчик
Строительство	Возможно	Претенденты показывают сметное ценообразование и фактические затраты	Подрядчик
Ввод в эксплуатацию	Возможно	Целесообразно при наличии квалифицированной сервисной службы	Заказчик – основное производство, Подрядчик – сервисные объекты
Реализация или Эксплуатация	Эксплуатация самостоятельно	Возможен операционный аутсорсинг	Заказчик
Вывод из эксплуатации	Возможно	Ограничено наличием квалифицированных Подрядчиков	Подрядчик

Табл.7. Выработка оптимальной контрактной модели для Заказчика 1-го типа.

По аналогии с этой таблицей вырабатывается модель для Заказчиков Категории II и всех остальных, при этом для разных проектов, могут быть сформированы разные модели.

Результатом такой работы является понимание того, какие работы лучше всего выполнять Заказчику самостоятельно или через внутрихолдинговые аффилированные структуры, а какие – с привлечением профессиональных исполнителей: проектировщиков, консультантов, подрядчиков, поставщиков, пуско-наладчиков. В случае если несколько этапов подряд выгоднее отдавать Подрядчику, то само собой выгоднее формировать контрактные пулы, то есть комплексные контракты, которые позволяют не только уменьшить количество коммуникаций и операций по отбору подрядчиков, но и сэкономить на стоимости работ на эффекте масштаба производства и перераспределить риски наиболее приемлемым способом.

Разумеется, фактическая реализация контрактной модели может быть совершенно иной и корректироваться по ходу выполнения этапов ИСП в зависимости от состояния исполнителей, от качества рынка и наличия на нём соответствующих ресурсов. С учётом длительности исполнения некоторых проектов, модель может реагировать на изменения в законодательстве, рыночные и политические факторы, а также просто по желанию Заказчика в связи с приходом новых лидеров.

В заключение стоит отметить, что фактическая реализация инвестиционно-строительных проектов может представлять собой весьма оригинальные конфигурации договорных отношений и обязательств, что делает этот процесс весьма креативным.

## 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 (экономиста, 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.

