

Тема 1.1. Основные понятия, определения, концепции

Вопросы для обсуждения:

- 1) Контракт: понятие.
- 2) Юридический и экономический подход к понятию «контракт».
- 3) Теория контрактов (понятие контракта, виды контрактов).
- 4) Классический контракт: понятие, особенности.
- 5) Неоклассический контракт: понятие, отличительные характеристики.
- 6) Отношенческий контракт.
- 7) «Совершенный контракт».
- 8) Несовершенный контракт.
- 9) Имплицитный контракт.
- 10) Явные и неявные контракты (формальные и неформальные).
- 11) Стимулирующие контракты.
- 12) Теория агентских отношений.
- 13) Концепция «Open Book».
- 14) Внешняя и внутренняя среда строительного бизнеса.
- 15) Глобальные строительные компании.

Совершенный (исчерпывающий, полный) контракт – это идеально разработанный, всеобъемлющий контракт, определяющий, что надлежит делать каждой из сторон при всех возможных обстоятельствах, включая случаи невыполнения контракта, и являющийся оптимальным вариантом для каждой из сторон контракта. Это контракт в мире совершенной (полной) информации, где, если вспомнить начала микроэкономики, не бывает продолжительных трансакций, где все можно сделать одновременно. Т.е. во всех случаях (кроме тех, что связаны с процессами, продолжительными чисто технологически) контракты будут выполнены одновременно, ибо полностью совпадают с физическим перемещением объектов.

Мир совершенной информации предполагает следующие условия:
абсолютную рациональность (absolute rationality);
полную информацию (perfect information);
абсолютные вычислительные способности (instant calculation), в том числе прогностические способности

Свойства:

Complete contract должен определить распределение издержек и результатов в каждом из возможного множества случаев. Полным контрактом определяются издержки, с которыми связана деятельность агентов в каждом из случаев, и та выгода, которая обусловлена их деятельностью.

При этом complete contract должен предусмотреть абсолютно все случаи несоблюдения одной из сторон тех или иных условий контракта и соответствующие этому штрафные санкции.

У сторон должно отсутствовать желание в дальнейшем пересматривать условия контракта.

Контракт – добровольный, он реализуется без принуждения и основывается на принципах взаимной выгоды.

Указанная абстракция не может быть написана по целому ряду причин::

1. Ограниченная рациональность сторон
2. Непредвиденные обстоятельства и невозможность точного прогнозирования. А поскольку контракт невозможно прописать полностью, в нем всегда возникают "contract holes" ("контрактные дыры").
3. Асимметрия информации

4. Неточность языка
5. Несовершенство выполнения обещаний
6. Конфликт интересов сторон
7. Высокие альтернативные издержки расчётов и заключения контрактов, например, при учёте таких обстоятельств, которые маловероятны и нет опыта действий, который мог бы служить ориентиром для подобных случаев.

Недоопределенность контрактов есть их имманентное свойство.

С английского языка «complete contract» можно перевести также, как «завершенный (т.е. выполненный) контракт», но лучше его называть «исчерпывающим контрактом». Такой контракт не может быть написан по целому ряду причин, однако указанная абстракция необходима для понимания, чем является контракт сам по себе, а также какие отступления от совершенства контракта и в каких формах допустимы.

Понятие «complete contract» («полный контракт») ввели Милгром и Робертс. Рассмотрим **основные черты** таких контрактов.

1. Complete contract должен абсолютно точно установить, что каждая сторона обязана делать в каждом возможном случае развития событий. Однако, поскольку мы живем в мире достаточно неопределенном (наши знания ограничены), количество таких случаев представляет собой бесконечность уже на уровне первого шага в исполнении данного контракта.

2. Complete contract должен определить распределение издержек и результатов в каждом из возможного множества случаев. Иными словами, полным контрактом определяются издержки, с которыми связана деятельность агентов в каждом из случаев, и та выгода, которая обусловлена их деятельностью.

3. При этом complete contract должен не только определить все возможные реализации внешних событий или каких-то вариантов в исполнении данного контракта, но и предусмотреть абсолютно все случаи несоблюдения одной из сторон тех или иных условий контракта и соответствующие этому штрафные санкции.

4. Основные положения complete contract должны формироваться таким образом, чтобы каждая из сторон сочла для себя оптимальным в каждый данный момент соблюдать условия контракта, потому что контракт – добровольный, он реализуется без принуждения и основывается на принципах взаимной выгоды.

Представим себе гипотетически такой контракт, в котором обе стороны могут прописать все. Его еще называют «perfect contract» - «совершенный контракт». Это контракт в мире совершенной (полной) информации, где, если вспомнить начала микроэкономики, не бывает продолжительных трансакций, где все можно сделать одномоментно. Милгром и Робертс очень удачно назвали такой контракт «complete contract», потому что он сразу в момент своего заключения фактически оказывается выполненным. Т.е. во всех случаях (кроме тех, что связаны с процессами, продолжительными чисто технологически) контракты будут выполнены одномоментно, ибо полностью совпадают с физическим перемещением объектов.

В мире реальном условия совершенного контракта отсутствуют, поэтому контракты у нас несовершенные. И задача теории контрактов состоит как раз в том, чтобы выделить различные виды несовершенства контрактов; объяснить, каким образом сделки все же заключаются; и определить ту грань, за которой они перестают заключаться.

Если совершенный контракт дает абсолютное предвидение всех возможных обстоятельств, то в действительности как фирмы, так и индивиды не могут даже отдаленно предвидеть варианты, с которыми встретятся. И выживают они в столь неопределенном мире именно благодаря контрактам. Ими они как бы скрепляют себя друг с другом, чтобы противостоять окружающей неопределенности. Естественно, сами по себе эти узы непрочны. Недоопределенность контрактов есть их имманентное свойство (в противном случае не было бы самого предмета исследования).

Несовершенный контракт:

1) Spot market contracts - точковые контракты.

Эти рыночные контракты можно представить следующим образом: участники сделки встретились, обменялись, разошлись. Spot market contracts характеризуются своей минимальной защищенностью, минимальной прописанностью. Они либо используют стандартную форму контрактных обязательств, либо опираются на существующее законодательство. Spot market contracts могут существовать, только когда относительная ценность капитала, вложенного участниками в контракт, сравнительно невелика. Естественно, вступая в контракт, который отнимает 20 % капитала, экономический агент не будет его оформлять, как spot market contract.

Внешне spot market contracts очень похожи на совершенные (идеальные) контракты, хотя таковыми и не являются. Похожи они тем, что мгновенны. Они очень редко предполагают какие-то судебные разбирательства, взаимозависимости и т.д. Помогает им быть похожими на совершенные контракты также конкуренция на рынке, которая давит на участников экономической жизни, вынуждая быть честными и пытаться исполнять контракты. Рынок таких разовых контрактов, где важна практически только цена, дает вполне адекватную ценовую информацию. Там, где существует эффективно работающий рынок с эффективным ценовым механизмом, «точковые» контракты очень широко распространены. Чем больше такого рода контрактов, тем эффективнее экономика, потому что они предполагают минимальные усилия сторон и минимальные затраты, т.е. минимальные трансакционные издержки сторон.

- Трансакционные издержки минимальны, когда в экономике существуют
- адекватная информация (adequate information),
 - свободная конкуренция (free competition),
 - жесткое законодательство (strong legislation),
 - атмосфера доверия (trust).

Именно эти четыре элемента обуславливают spot market contracts. В ряде развитых европейских стран до 60 % всех контрактов малого объема – устные (люди встречаются, договариваются и переводят друг другу деньги на основе устных обещаний). Но если система информации неадекватна, экономическим агентам придется затрачивать дополнительные усилия на поиск информации, и spot market contracts, т.е. контракты в простом виде, существовать уже не будут, как не будут они существовать и при наличии проблем со свободной конкуренцией. Жесткое законодательство гарантирует простоту такого контракта. Дополнительно его простоту гарантирует атмосфера **доверия** (с доверием друг к другу связаны мягкие институты).

Relational contracts – **отношенческие, или реляционные контракты**. Понятие «отношенческий контракт» ввел О.Уильямсон. Отношенческие контракты, как и точковые, не прописывают всей цепочки последовательных

действий (что и невозможно). Вместо этого они фокусируются на описании целей и принципов взаимодействия сторон.

В качестве примера такого контракта Милгром и Робертс приводят совместный исследовательский проект фирм «Apple» и «Microsoft». Предполагая произвести некий микропроцессор или некое программное обеспечение (software), стороны для этой цели создают совместное предприятие, фиксируют обязательства участников, число сотрудников, которых направляет в это предприятие каждая сторона, разделение издержек и разделение возможных прибылей, а также порядок разрешения споров. (Обычно пишется, что споры должны разрешаться в дружественной атмосфере, что означает: стороны не должны подавать друг на друга в суд и не должны вовлекать в споры общественность, т.е. не должны допускать утечек в средства массовой информации.)

Это классический relational contract - стороны надеются друг на друга, будучи связаны одной целью, и их взаимоотношения достаточно устойчивы, поскольку фирмы заинтересованы в кооперации друг с другом; однако в контракте не описывается, что конкретно должна делать каждая из сторон.

В случае **отношенческого контракта** взаимоотношения достаточно формальные, экономически не очень значимые.

Большая часть отношенческих контрактов связана с проблемой инвестиций в специфические активы. Именно эти инвестиции создают основную сеть и внутреннюю структуру таких контрактов.

Employment contracts - **контракты найма**. Можно включить сюда и контракты привлечения финансовых средств фирмы.

Implicit contracts - **имплицитные контракты**. Любой из контрактов может быть имплицитным, если он опирается в конечном счете не на жесткие, а на мягкие институты (т.е. на традицию). Имплицитный контракт отличается тем, что его не заключают. Предполагается, что человек просто обязан его выполнять, ибо так принято вести себя в обществе. Имплицитные контракты чаще всего существуют как многосторонние контракты, и само их выделение достаточно спорно. Ведь многосторонний контракт – это фактически обязательства человека вести себя определенным образом по отношению к определенному сообществу. Нарушая эти обязательства, человек нарушает представления людей о том, каким должно быть их будущее, и они его карают - перестают с ним общаться или заключают в тюрьму.

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

При 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.

Методика Cost+Fee может быть реализована в нескольких вариантах, большинство из которых применимы для контрактов, реализуемых по методике Open Book с оговорёнными ограничениями.

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.

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.

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:

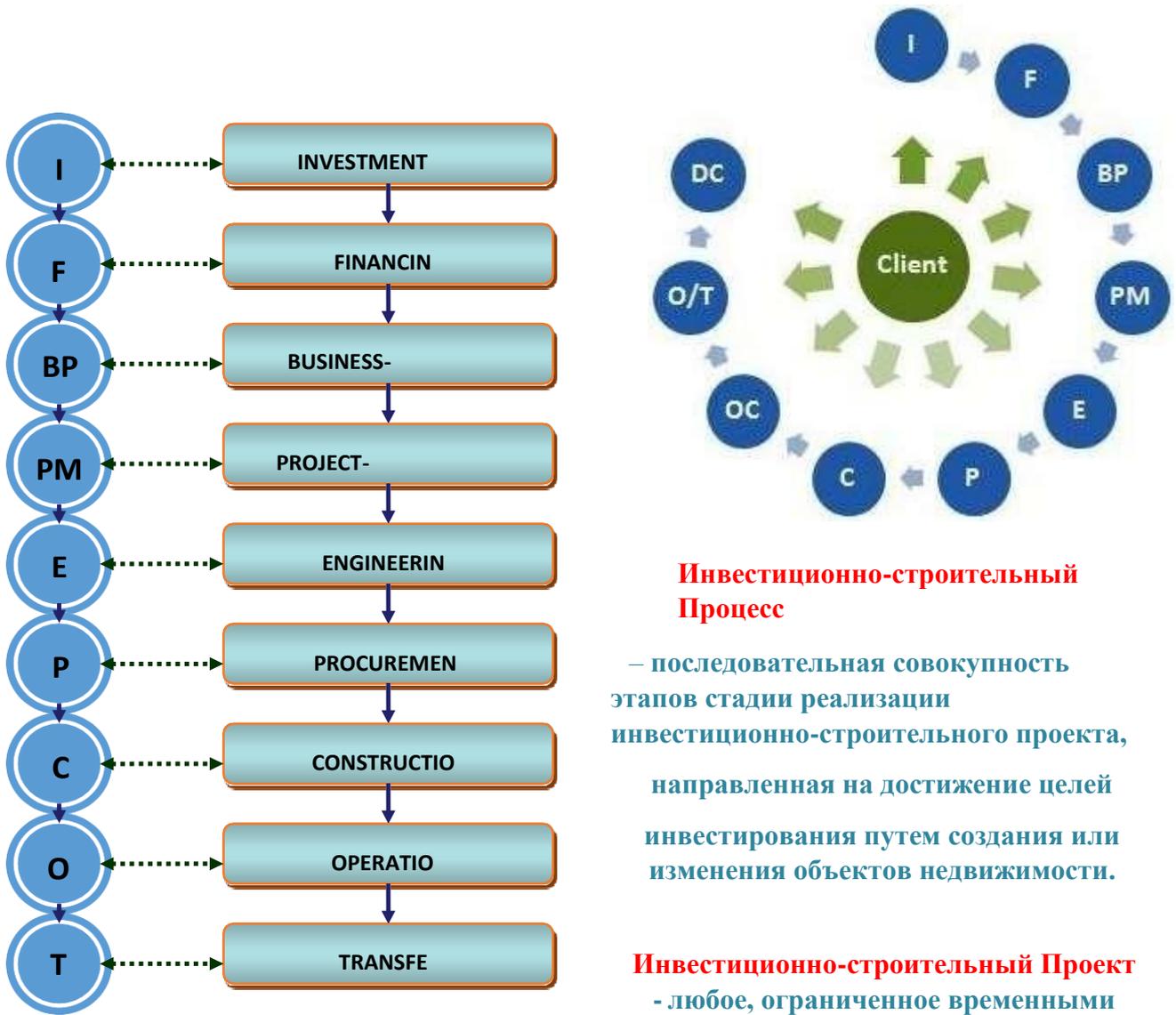
1. Рассматривать Open Book не как методику (т.е. не как описание приёмов выполнения какой-то операции или способов достижения какого-то результата), а как концепцию, т.е. определяющую точку зрения на явление, применимую к системному обороту;
2. Рассматривать концепцию Open Book с исходной исторической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

1. Концепции Open Book.

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. Методика ценообразования Open Book предполагает возможность раннего начала работ до появления конечного бюджета. Такую методику Open Book называют *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. 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 называют *Конкурсной концепцией*.

3. **Концепция Open-Book Management.** 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.

Появление методики Open Book как концепции раннего старта было обусловлено объективной невозможностью реализации некоторых проектов в соответствии с классическим инвестиционно-строительным процессом. 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;

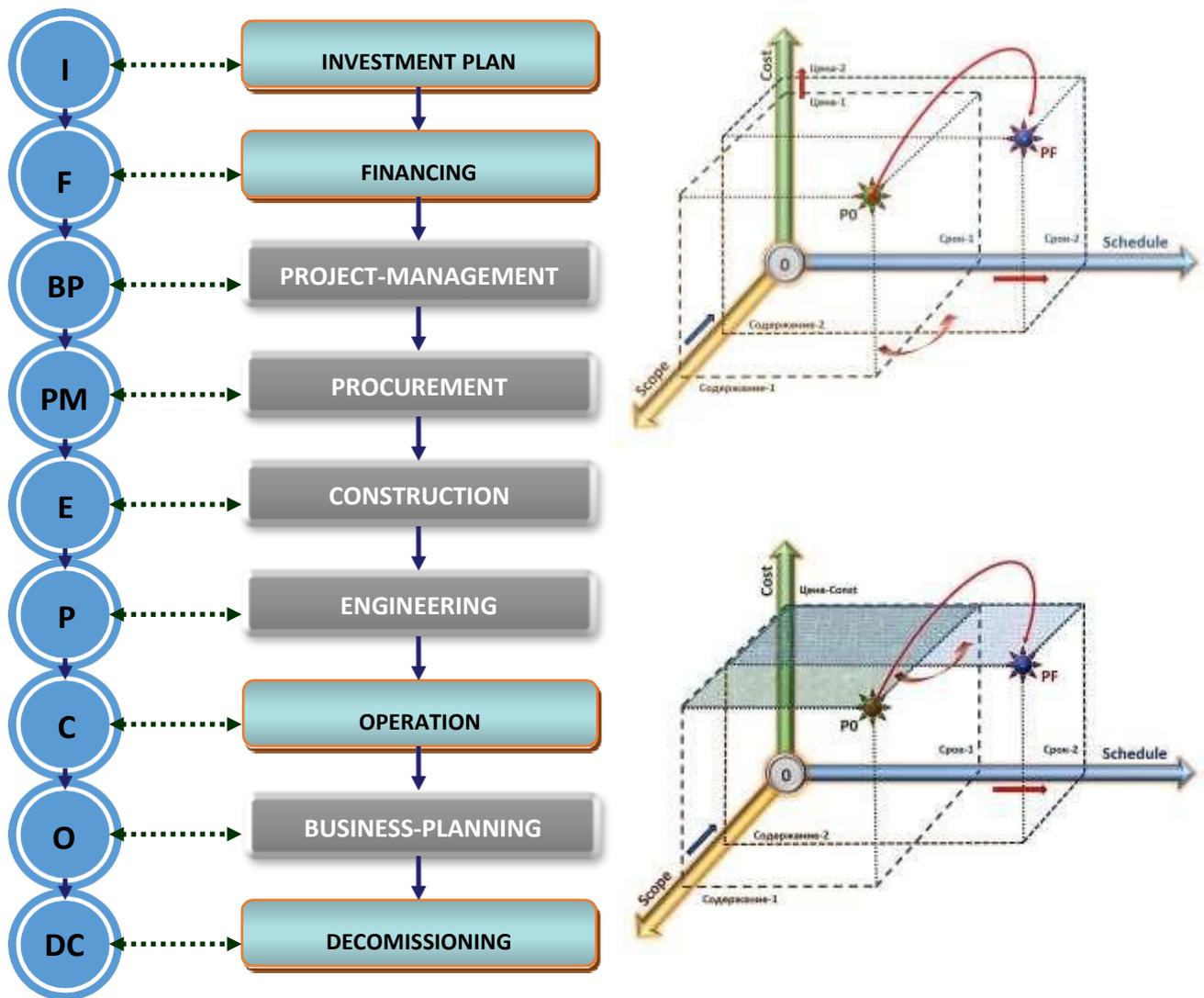


Рис. 2. Варианты экстремальных ИСП для концепции Open Book.

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.

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.
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.
3. Срочное начало работ по строительству крупных инфраструктурных проектов, состав и объём 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.

2. Ценообразование в концепции Open Book.

Исходя из предпосылки об отсутствии окончательного состава работ, об отсутствии окончательного проектного представления об объекте, в условиях отсутствия окончательных технологических решений и 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. Сравняются 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. Конкурентные 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. 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 в случае проведения закрытых конкурентных переговоров, Заказчику достаточно определить самостоятельно допущенных участников к работам по факту наработанных компетенций и допустимого рыночного диапазона цен. Вполне вероятно, что на конкурентные 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.

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 – приведенному 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.

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

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.

4. Когда надо закрывать Open Book.

Работа в соответствие 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 соответствие 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 соответствие 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 (OBLS), или в контракт под ключ (OBTK), или одновременно по обоим направлениям (OB with conversation to Lump Sum Turn Key – LSTK).
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 заключается 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.
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.

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.

