

BAYES EPC CONSULTING: Пять правил защиты капитала для Инвесторов и Банков

1. **Проводите жесткий стресс-тест PEP (Project Execution Plan) до первой транзакции.** План реализации проекта часто не пишется или пишется “для галочки”. Наличие в нем скрытых пробелов в логистике или графике поставок оборудования - главная причина заморозки кредитных линий.

Автором PEP должен быть проектный менеджер, которому поручается вся полнота ответственности за благополучное выполнение проекта. Проверьте, понимает ли он задачи проекта и позволяет ли его статус в структуре компании и его ресурсы реализовать эти задачи. Насколько формализованы его права и обязанности. Не будет ли он бегать за одобрениями к 18 руководителям, а проект жить собственной жизнью. Не будет ли подрядчик пользоваться этим и, в конце концов, не развалится ли проект из-за внутреннего хаоса.

Проверьте внутренние процедуры управления, обеспечивающие функционирование проекта. Проверьте достаточность ресурса. Заказчики иногда считают хорошей идеей экономить и считают, что один человек справится с планированием, проверкой и правильной интерпретацией 2-х тысяч чертежей, 100 контрактов на поставку и 1500 видов работ.

2. **Не доверяйте базовому FEED (проектной документации) без независимого аудита.**

Нужно разделять понятия: "Рабочий Проект" и "FEED" (концептуальный проект) по их функциональному использованию.

Рабочий проект (Detail Design) от заказчика - прямой путь к несоответствиям и претензиям. Его должен делать подрядчик, отвечающий за строительную реализацию. Ошибки даже на стадии FEED могут закладывать до 80% перерасхода бюджета. Поэтому независимая экспертиза окупается на этапе первых закупок.

Часто роль заключения государственной экспертизы понимают не полностью. Она отвечает за жизнь, здоровье, имущество граждан и сохранение дикой природы, но также она преследует цель максимального использования местных материалов и оборудования. Это не всегда отвечает интересам объекта, который должен генерировать выручку, используя лучшие доступные технологии. Бетон и металлоконструкции не должны быть памятником расходам на проект.

3. Внимательно оценивайте реальную ликвидность залогов на стадии проектирования.

Пока объект существует только в документации, ценность залога полностью зависит от юридической чистоты ИРД (исходно-разрешительной документации). Неактуальные технические условия или неоформленные права на землю - это мина замедленного действия.

Параллельно необходим жесткий контроль контрактов на поставку критического оборудования Long Lead Items. Гарантийные обязательства заводов-изготовителей должны быть защищены и безусловно переходить в пользу заказчика или банка-инвестора, минуя риски дефолта самого ЕРС-подрядчика.

4. Формируйте условия ЕРС-контракта с учетом Кредитного комитета. Требуйте от ЕРС-подрядчика банковские гарантии исполнения (Performance Bond) и четкие регрессные обязательства, адаптированные под ваши банковские триггеры.

Не следует слепо доверять "серебряным", "красным" и прочим цветным книгам редакций от уважаемых международных консалтинговых компаний. Ни один шаблон не учитывает специфику и реальные уязвимости конкретной стройки. Не верьте декларативным призывам к так называемому "справедливому" распределению рисков. На практике это означает попытку переложить финансовую ответственность за непредвиденные обстоятельства на сторону инвестора.

Исходите из того, что квалифицированный подрядчик, как производитель работ, гораздо лучше осведомлен во всех деталях исполнения проекта и гораздо лучше защищен доказательной документацией. Условия ЕРС-контракта должны защищать капитал от дополнительных соглашений в результате массовых несоответствий, найденных в натуре.

5. Внедряйте упреждающий Claim-management. Не ждите, пока подрядчик выставит претензии по срокам или удорожанию. Нанимайте независимых планеров, которые увидят отклонения от целей дизайна, качества и базового графика Primavera Р6 еще за 2–3 месяца до того, как они станут критическими.