

Лекція 9. Проекти «під ключ».

Однією з форм міжнародного бізнесу є також і контракти на будівництво підприємств (*проекти «під ключ»*). У такому разі фірма- підрядник за свої кошти будує підприємство (об'єкт), а замовник поетапно розраховується за нього. Генеральними підрядниками виступають виробники відповідного устаткування, проектні, будівельні чи консалтингові організації.

Замовниками при цьому виступають державні організації чи великі міжнародні корпорації.

Зазвичай розрахунок здійснюється в три етапи: першочерговий (авансовий) платіж – 10 – 25 %; поточні платежі в процесі виконання робіт – 50 – 65 %; остаточний платіж після виконання робіт на об'єкті і введення його в експлуатацію – 10 – 40 % [14].

Як і у випадку управлінського контракту, фірма, що будує об'єкт «під ключ», може створити власними руками майбутнього конкурента. Проте багато фірм готові проектувати і будувати об'єкти в інших країнах, особливо, коли діють обмеження на іноземну власність. За останні роки майже всі значні проекти такого типу були здійснені в країнах-експортерах нафти, які прискореними темпами розвивають інфраструктуру і промисловість. Звичайно, не кожен проект «під ключ» пов'язаний із появою нових конкурентів (будівництво аеропортів і морських портів, наприклад, ніяк не пов'язане з конкуренцією).

Сумарний обсяг таких контрактів – один із показників, що змушує відокремити цю форму діяльності від інших операцій міжнародного бізнесу. Багато контрактів укладаються на сотні мільйонів доларів, часто трапляються контракти, які коштують замовнику декілька мільярдів доларів; це означає, що відповідний ринок поділений між нечисленними потужними фірмами.

Найважливішими умовами контракту «під ключ» є такі [2]: ціна контракту, фінансування експорту, якість технології і управління, досвід і репутація фірми.

Ідея моделі «під ключ», якщо визначити її в загальних рисах, полягає в тому, що на підрядника покладається завдання спроектувати об'єкт, закупити для нього необхідне обладнання і виконати будівельно-монтажні роботи, а коли актив буде готовий для ведення операційної діяльності, передати його замовнику. Отже, по суті, підрядник виконує весь комплекс робіт, які необхідні для того, щоб запрацював об'єкт будівництва відповідно до вимог, наданих замовником на початку реалізації проекту.

При цьому за вчасне виконання цього комплексу робіт підряднику виплачуються кошти, які в більшості проектів «під ключ» визначені як фіксована сума (Lump Sum), що може бути відкоригована лише за умов, перелік яких є вузьким, а процедури зміни ціни контракту – чітко регламентованими.

Звіт про виконання робіт за проектами «під ключ» повинен включати

[2

]: – календарний план і детальний опис процесу робіт,
включаючи етапи

підготовки проектної документації, здійснення закупівель, доставки матеріалів і обладнання на ділянку, виконання будівельних робіт, тестування, введення в експлуатацію і випробування;

- фотографії, які відображають порядок виконання робіт на об'єкті будівництва;

- інформацію щодо розміщення персоналу підрядника, будівельних машин і обладнання;

- інформацію про події в рамках охорони праці, зв'язків із громадськістю та охорони навколишнього середовища;

- порівняння фактичного і запланованого порядку робіт, із викладенням інформації щодо будь-яких обставин, які можуть загрожувати вчасному введенню об'єкта в експлуатацію, а також про заходи, які вживаються для подолання затримок у ході виконання робіт.

Такі звіти вважаються офіційною позицією підрядника щодо ходу реалізації проекту і якщо замовник не погоджується з будь-якими даними, наведеними у звіті, він повинен повідомити про це підрядника.

Підрядник має право на додатковий час для виконання робіт у разі виникнення форс-мажорних обставин, невиконання замовником своїх зобов'язань за контрактами, а також через бездіяльність третіх осіб, яким підрядник не мав можливості запобігти, і які призвели до затримки. Право на додатковий час може надаватися на роботи в цілому і на певну їх частину. Той факт, що певна частина робіт не лежить на критичному шляху

календарного графіка, не вважається вагомою підставою для відмови у наданні додаткового часу для виконання цієї частини робіт.

Сторони можуть домовитись у будь-який час про більш ранню дату завершення робіт, ніж було встановлено у контракті. У такому випадку підрядник може претендувати на отримання узгодженої суми компенсації (бонусу). При укладенні контракту «під ключ» сторони узгоджують графік платежів, із зазначенням сум оплат, подій, що надають підряднику право на отримання відповідних коштів за контрактом, а також переліку документації, яка надається підрядником при подачі заявок на ту чи іншу виплат [2].