

## Контракты «под ключ» в рамках межфирменного стратегического партнерства

**Анна Евгеньевна ГУДЗЕНКО,**  
МГИМО МИД России  
(119454, Россия, Москва, Проспект Вернадского, 76)  
- соискатель кафедры менеджмента и маркетинга,  
e-mail: ann.gudzenko@yandex.ru;

УДК:347.44;  
ББК:67.404.201; Jel:K12  
DOI: 10.24412/2072-8042-2023-12-36-44

**Юрий Анатольевич САВИНОВ,**  
доктор экономических наук, профессор,  
Всероссийская академия внешней торговли  
(119285, Москва, Воробьевское шоссе, 6А),  
профессор кафедры международной торговли  
и внешней торговли Российской Федерации  
E-mail: Yuriy\_Savinov@vavt.ru;

**Анна Васильевна СКУРОВА,**  
кандидат экономических наук, МГИМО (У) МИД  
России (119454 Москва, Вернадского просп., 76),  
старший преподаватель,  
E-mail: askurova@rambler.ru;

**Виктор Николаевич КИРИЛЛОВ,**  
доктор экономических наук, профессор,  
Государственный университет управления  
(109542, Москва, Рязанский проспект, 99) -  
профессор кафедры мировой экономики  
и международных экономических отношений;  
E-mail: kirillov44@yandex.ru;

### Аннотация

Обострение межфирменного соперничества на мировом рынке объективно стимулирует поиск субъектами рыночного хозяйства новых форм укрепления и расширения позиций. В последние годы в этой области произошли существенные изменения – компании стали заключать межфирменные соглашения о стратегическом партнерстве. В рамках этих соглашений они ведут сотрудничество в сфере производства и сбыта. Одним из интересных направлений межфирменного партнерского сотрудничества стала модификация практиковавшихся прежде условий «под ключ». Новым направлением сотрудничества стало включение в контракт просьбы заказчика провести разработку чертежей нового объекта, а после поставки оборудования, его монтажа и пуска в эксплуатацию – налаживание производственной деятельности нового предприятия в течение нескольких лет, и после многолетнего безаварийного функционирования производственного процесса – пере-



дачи объекта во владение заказчика. В ряде случаев заказчик, получив во владение новый объект, передает его в лизинг подрядчику для дальнейшей отработки производственных процессов.

**Ключевые слова:** строительство-эксплуатация-передача, инфраструктурные и промышленные проекты, развивающиеся страны, строительная отрасль экономики, контракты на поставку оборудования, монтаж и пуск оборудования в эксплуатацию, условия «под ключ».

### Turnkey Contracts in Inter-Firm Strategic Partnerships

**Anna Evgen'evna GUDZENKO,**

*MGIMO-University (Vernadskogo prospekt, 76, Moscow, 119454) -  
Postgraduate student of Management and Marketing Department,  
e-mail: ann.gudzenko@yandex.ru;*

**Yuri Anatolievich SAVINOV,**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Russian Foreign Trade Academy  
(119285, Moscow, Vorob'evskoe shosse, 6A), Department of International Trade  
and Foreign Trade of RF - Professor, E-mail: Yuriy\_Savinov@vavt.ru;*

**Anna Vasilyevna SKUROVA,**

*Candidate of Economic Sciences, MGIMO-University  
(Vernadskogo prospekt, 76, Moscow, 119454), Senior Lecturer, E-mail: askurova@rambler.ru;*

**Viktor Nikolayevich KIRILLOV,**

*Doctor of Economic Sciences, Professor; State University of Management (99 Ryazanskiy Prospekt,  
Moscow 109542) - World Economy and International Economic Relations Department;  
E-mail: kirillov44@yandex.ru*

#### Abstract

The intensification of inter-firm rivalry in the global market objectively stimulates the search for new forms of strengthening and expanding positions by business entities. Significant changes have taken place in this area in recent years – companies have started to conclude inter-firm strategic partnership agreements. Within the framework of such agreements firms cooperate in production and sales. One of the interesting areas of inter-firm partnership cooperation has become a modification of the previously practiced turnkey contract terms and conditions. A new area of cooperation is the inclusion in the contract at the customer's request the terms providing for designing drawings of a new facility, and after delivery of the equipment, its installation and commissioning – maintaining and improving the performance of the new enterprise for several years, and after many years of trouble-free operation transferring ownership of the facility to the customer. In some cases, the customer, having obtained ownership of the new facility, leases it to the contractor for further use in production.

**Keywords:** Build Operate Transfer, BOT, infrastructure and industrial projects, developing countries, the construction sector of the economy, contracts for the supply of equipment, installation and commissioning of equipment, turnkey conditions.



Недостаточность у заказчиков финансовых средств, строительных ресурсов и опыта строительства привели к развитию межфирменной коммерческой практики поставки оборудования «под ключ» («turn key»). Суть этой практики заключается в том, что заказчик (частная фирма или государственная организация) обращается к подрядчику, которому поручается разработать проект объекта, приобрести необходимое оборудование, выполнить монтаж, затем сдать заказчику («передать ключ») чтобы он мог эксплуатировать объект. Довольно часто при обсуждении контракта на поставку и монтаж объекта «под ключ» цена по контракту фиксируется твердо и платеж осуществляется наличными или в кредит.<sup>1</sup>

В последние годы условие «под ключ» претерпело некоторые изменения. Из-за обострения конкуренции на рынке, усложнения производственных процессов и внедрения систем автоматизации управления заказчик часто стал требовать в контрактах включения периода наладки производственного процесса после завершения монтажа оборудования. В результате использовавшийся ранее термин «turn key» превратился в термин BOT («build-operate-transfer»), предполагающий, что подрядчик должен поставить оборудование, смонтировать его, наладить производство, а уж потом передать заказчику. Это условие становится ныне все более популярным в международной торговле. В условия контракта в ряде случаев включается обязанность поставщика провести разработку проекта (design) заказываемого объекта, в этом случае в аббревиатуру включается новая буква – DBOT. Варианты BOT могут включать передачу и сдачу объекта в лизинг одному из участников проекта, в том числе и заказчику. В этом случае модель превращается в BOOT («buid-own-operate-transfer» – «строительство-владение-эксплуатация-передача» (BOOT), когда частная фирма владеет активом в течение срока действия контракта, и возможно передачу объекта «строительство, владение, сдача в лизинг – передача заказчику (Build-own-Leasing-Transfer – BOLT), когда заказчик, например государственное предприятие, арендует построенный объект у частной строительной фирмы на определенный период.

Договоры «под ключ», как правило, включают детальное урегулирование любых потенциальных разногласий между сторонами. Основными условиями договора подряда являются следующие:<sup>2</sup> дизайн проекта, строительная площадка, время завершения, цена и оплата, гарантии исполнения и право договора.

В соответствии с условия договора работа фирмы-подрядчика заключается в том, чтобы обеспечить тщательность, полноту и адекватность проектирования проекта, а также соответствие объекта гарантиям эффективности, предусмотренным в контракте. Характер этих обязательств и вопрос о том, были ли они выполнены должным образом, должны решаться независимо от качества и функциональности окончательно построенной станции, если рассматривать обязательства по проектированию отдельно от обязательств по строительству. Заказчик обычно несет ответственность за выбор строительной площадки, доступ к ней и часто за

доступность коммунальных услуг в это время. Подрядчик должен указать соответствующие требования.

Основной обязанностью подрядчика является завершение монтажа к установленному сроку или к последующим срокам, если монтаж выполняется поэтапно. Однако в случаях, когда график строительства включен в контракт, покупатель может потребовать от подрядчика соблюдения этого графика. С одной стороны, это дает покупателю уверенность в том, что строительство будет идти в соответствии с графиком и будет завершено к намеченному сроку. С другой стороны, производственный график покупателя и координация подрядных работ с другими проектами могут потребовать от подрядчика строгого соблюдения своего графика.

Договор BOT представляет собой относительно новый подход к развитию строительства объектов производственного назначения в рамках стратегического партнерства. Он позволяет напрямую осуществлять инвестиции частных компаний в крупные промышленные или инфраструктурные проекты. Период эксплуатации объекта, наступающий после завершения монтажа и пуска его в эксплуатацию начинается с того, что подрядчик владеет, обслуживает и управляет объектом на основе согласованных в контракте условий. В этот период подрядчик окупает свои инвестиции за счет продажи выпущенной продукции и предоставления услуг. Затем подрядчик передает объект заказчику. Подобный контракт может быть реализован как обычный договор купли-продажи на предоставление услуг по строительству объекта «под ключ». Результатом является съэкономленное время и большая уверенность в дальнейшем развитии проекта.

В развивающихся странах, где у предпринимателей часто нет достаточно финансов для реализации проектов развития промышленных или транспортных объектов, контракт на основе условий «BOT» или «DBOT» может предоставить уникальную возможность реализации проекта. К заказам объектов на рассматриваемых условиях активно прибегают государственные организации многих развивающихся стран.

На мировом рынке давно используется контракт «под ключ» – это контракт, по которому подрядчик отвечает за проектирование и строительство объекта. Основная идея контракта «под ключ» заключается в том, что подрядчик должен поставить готовую продукцию к указанной дате и по заранее фиксированной цене. Такие контракты получают распространение в связи с наличием гарантии со стороны продавца в поставках, монтаже и пуске в эксплуатацию инфраструктурных и промышленных объектов. Большая выгода от реализации подобных объектов заключается во включении в контракт разнообразных услуг, превышающих долю непосредственно оборудования в 2-3 раза.

Как правило, применение условия BOT (и его производных) – это вариант государственного финансирования реализации проекта без прямого использования государственных финансов. Проекты BOT могут быть привлекательны для международных инвесторов, что, обеспечивает приток валюты. Во многих развиваю-



щихся и промышленно развитых государствах имеется достаточное количество важных проектов ВОТ в различных отраслях, которые могут получить внимание инвесторов.<sup>3</sup>

При обсуждении проектов на условиях ВОТ цена товаров и услуг часто фиксируется формулировкой «цена твердая и изменению не подлежит». Хотя теоретически возможно представить цены в контракте «под ключ» на условии применения подхода фиксации скользящих цен за единицу продукции или посредством возмещения затрат, такие соглашения встречаются редко. Тем не менее, зачастую в договоре с паушальной оплатой проектов «под ключ» указывается доля удельных затрат или цен на отдельные операции или компоненты. Эти единичные и частичные значения затем используются для оценки изменений и, возможно, в некоторых случаях – необходимых платежей.

Контракты на условиях ВОТ допускают частичную оплату товарных поставок или выполняемых работ, если конечные сроки имеют существенное значение и допускают досрочное выполнение работ. Определить величины частичных платежей по контрактам «под ключ» с использованием количественных показателей сложно. В результате в этих контрактах обычно производятся частичные платежи на основе таких этапов, как временной период от даты размещения заказов у поставщиков, завершения определенных этапов изготовления, упаковки оборудования для отгрузки, прибытия его на строительную площадку и т. д.

Подрядчик несет ответственность за выполнение данных в письменном виде обещаний. Подрядчик не освобождается от этого обязательства, если его невыполнение этого требования вызвано недостатками в утвержденном проекте или изменениями, переданными покупателем, за исключением случаев, когда эти изменения были взаимно согласованы прямо или косвенно. Гарантии исполнения, на которые согласился подрядчик, основаны на нескольких предположениях относительно качества используемого сырья и условий эксплуатации, таких как погода, регулярность строительных поставок и т. д. Стороны выбирают применимое право по контракту, что служит основой формулирования ответственности в отношении конкретных положений контракта (например, в отношении прав на интеллектуальную собственность) или конкретным деталям сделки (например, определению процентных ставок за использование финансовых средств и т. д.). Исходя из основных положений контракта «под ключ», модель контракта должна основываться на балансе распределения рисков, прав и обязанностей заказчика и подрядчика.<sup>4</sup>

В любом проекте ВОТ участвует множество заинтересованных сторон и у всех из них есть особые причины для участия в проекте. Контрактные соглашения между этими заинтересованными сторонами и распределение рисков может быть сложным. К основным заинтересованным сторонам проектов ВОТ обычно относятся наличие государственного заказчика. В его обязанности входит: предоставление «концессии», то есть права на строительство объекта и его эксплуатацию, предоставление участка в долгосрочную аренду или продажа его спонсору.

Сотрудничество с государственными структурами может иметь значение при реализации крупных проектов. В частности, всегда есть потребность в получении необходимых согласований, разрешений и одобрения строительства и эксплуатации объекта. Это будет способствовать инициированию проекта, организации тендера, оценке итогов тендера и выдачу победителю необходимой концессии, а при необходимости, заключение соглашения о закупке необходимых комплектующих.

### ПОРЯДОК ПРОРАБОТКИ КОНТРАКТА

При заключении контракта на условия «ВОТ» потенциальный подрядчик обязан предоставить документы о своем опыте в реализации подобных контрактов. Для успешного выполнения контракта в число его участников может быть приглашен спонсор. Его роль может быть выполнена консорциумом заинтересованных фирм (включающий и строительную компанию). В ответ на приглашение они готовят предложение по строительству, финансированию и вводу в строй конкретного промышленного объекта. Победитель торгов может быть частной компанией, или некоммерческим предприятием. Он может выполнить строительство объекта и несет риски, например, связанные с нарушением сроков ввода объекта в эксплуатацию и других.

При реализации крупного проекта обычно подключается уже действующий или новый синдикат банков. Банки часто предоставляют резервные кредиты на покрытие неожиданно возникающих расходов, не покрываемых контрактом на строительство. В реализации проекта могут принять участие страховые фирмы, поставщики оборудования и консультанты по проектированию.

Масштабы использования контрактов ВОТ различаются по странам, что определяется различиями в объемах структуре располагаемых ресурсов. Правительства ряда развивающихся стран часто предоставляют гарантии для реализации проектов строительства и эксплуатации транспортной инфраструктуры с целью привлечения инвесторов из частного сектора. Например, подобная модель ВОТ достаточно широко применялась в Гонконге, в частности при строительстве пяти туннелей. В Пакистане в последние годы часто рассматривались проекты использования контрактов на условиях ВОТ, однако на практике при выработке условия стороны не могли преодолеть противоречия. Дело в том, что при рассмотрении проектов ВОТ выдвигались требования к предварительной квалификации проектов на этих условиях. При этом в качестве критериев используются требуемые условия:

- производственные возможности участников проекта, наличие у них необходимых финансовых ресурсов, а также квалифицированных специалистов, и опыта реализации подобных проектов;
- подробные данные от консультантов о надежности выполнения полученного заказа;
- разрабатываемые планы маркетинга;



□ прогнозы соблюдения графика строительства, налаживания системы сбыта продукции;

□ методология финансирования, которая будет определена для реализации проекта, как местного, так и иностранного финансирования.

Представление вышеуказанных документов обычно позволяет заказчику составить список рекомендуемых субподрядчиков, а также дает возможность провести предварительную проверку всех компаний-участников проекта;

Предварительная квалификация участников проекта предполагает изучение возможностей фирм на следующих этапах:

□ строительство: изучаются возможности частной компании реализовать проект; частная компания соглашается построить объект, например, общественной инфраструктуры для государственных нужд; фирма финансирует строительство при некоторой государственной поддержке в виде разнообразных, в том числе налоговых, льгот;

□ эксплуатация: после завершения этапа строительства объекта подрядчик приступает к эксплуатации и управлению объектом в течение согласованного периода, в течение которого он должен окупить свои затраты (инвестиции и эксплуатационные расходы) и начать зарабатывать деньги;

□ передача объекта заказчику: после концессионного периода компания-подрядчик передает право собственности заказчику, которым часто является государственное предприятие. В конце срока действия контракта частная фирма передает проект государственному учреждению, что часто предполагает заранее определенный процесс и возможную компенсацию.<sup>5</sup>

### КАКОВЫ РИСКИ КОНТРАКТОВ ВОТ?

Один из самых больших рисков заключается в том, что контракт, в конечном итоге, может привести к потере денег. Чтобы добиться успеха для всех сторон, проект должен обеспечить возврат инвестиций для предприятия-подрядчика, принести финансовую выгоду государственному предприятию и превосходить другие доступные альтернативные варианты. К сожалению, это происходит не всегда. Большие проекты сопряжены с большим риском, а финансы могут быть как переоценены так и недооценены.<sup>6</sup>

Реализация контрактов ВОТ часто предполагает их сравнение с контрактами государственно-частного партнерства (ГЧП). Обычно стороны исходят из того, что государственно-частное партнерство – это процесс, в котором частная компания берет на себя управление, финансирует и управляет реализацией крупномасштабными проектами для нужд государственных структур, таких как сети общественного транспорта, парки, больницы. Контракт с условиями ВОТ является лишь одним из серии потенциальных соглашений о ГЧП. Контракты ВОТ могут использоваться для нужд государственных организаций. Они позволяют правительствам

перекладывать затраты и риски крупных и важных инфраструктурных проектов на специализированные частные организации, которые потенциально могут получить от их эксплуатации достаточно денежных средств, если они окажутся успешными, прежде чем вернуть их обратно. По замыслу это так, хотя, к сожалению, существует множество переменных факторов, которые могут повлиять на итог сотрудничества негативно.

### **ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНТРАКТОВ ВОТ В РАЗЛИЧНЫХ СТРАНАХ**

Законы о строительстве, эксплуатации и передаче объектов могут различаться по сложности в разных странах, и обычно они разрабатываются так, чтобы обеспечить взаимную выгоду для всех участвующих сторон.

При этом государственные организации часто стимулируют финансово частные фирмы, берущиеся за выполнение проектов на условиях ВОТ. Правительства финансово стимулируют частные компании к строительству крупных инфраструктурных проектов, которые в противном случае были бы капиталоемкими. Например, логистическая компания Seaworth взяла на себя управления одним из морских портов и попыталась улучшить его работу, установив два козловых крана. С этой целью компания Seaworth заключила с государственными организациями контракт на условиях ВОТ, чтобы облегчить модернизацию инфраструктуры. Общая стоимость установки козловых кранов составила 20 млн долл. Правительство предложило стимулы на сумму около 1 000 000 долларов для поддержки проекта.

Контракты на условиях ВОТ широко применяются в некоторых странах Азии, нескольких европейских странах и в ряде штатов США. В других странах, включая Австралию, Канаду и т. д., преобладает технология (BOOT – Built-Own-Operate-Transfer). Это объясняется стремлением подрядчика с уверенностью амортизировать вложенные средства. Поэтому после завершения строительства объекта он берется за его эксплуатацию, и во время этого периода полностью покрывает свои издержки. Этот период может длиться 20-30 лет.<sup>7</sup> Применение принципов ВОТ – это результат переговоров между партнерами, итог договорных отношений между правительством и частными фирмами, на основе которых последние строят и эксплуатируют проект, прежде чем передать его первым. Однако в случае BOOT частные фирмы владеют инфраструктурой до конца срока действия контракта, в отличие от ВОТ.<sup>8</sup>

Хотя некоторые проекты «под ключ» закупаются по индивидуальным формам контрактов, часто стороны используют модифицированную версию стандартной формы. Обычно встречающейся формой является "Серебряная" книга FIDIC, второе издание которой вышло в 2017 году. В соответствии с философией закупок «под ключ», условия этой стандартной формы возлагают тяжелое бремя на подрядчика с точки зрения ответственности за проектирование и риски. Соответствие





назначению является требованием контракта. Целью проекта является достижение, насколько это возможно, определенности в окончательной цене и дате завершения. Однако существуют исключения в отношении рисков, которые берет на себя подрядчик, и они часто составляют основу споров, которые могут привести к арбитражу.

### ПРИМЕЧАНИЯ:

- <sup>1</sup> A Complete Guide to Turnkey Projects - <https://bibloteka.com/turnkey-projects/>
- <sup>2</sup> Clauses of turnkey contract - <https://kibitec.com/turnkey-projects/clauses-of-turnkey-contract/>
- <sup>3</sup> Advancing and Integrating Construction Education, Research & Practice - [https://www.researchgate.net/publication/335977256\\_The\\_Trend\\_of\\_Build\\_Operate\\_and\\_Transfer\\_BOT\\_Projects\\_in\\_Pakistan](https://www.researchgate.net/publication/335977256_The_Trend_of_Build_Operate_and_Transfer_BOT_Projects_in_Pakistan)
- <sup>4</sup> Ibidem
- <sup>5</sup> Rafiq M. Choudhry, Ran Gao Construction Safety Research in Pakistan: A Review and Future Research Direction// [https://www.academia.edu/16939315/Construction\\_Safety\\_Research\\_in\\_Pakistan\\_A\\_Review\\_and\\_Future\\_Research\\_Direction](https://www.academia.edu/16939315/Construction_Safety_Research_in_Pakistan_A_Review_and_Future_Research_Direction)
- <sup>6</sup> Hayes A. Build-Operate-Transfer Contract: Definition, Risks, and Framework - <https://www.investopedia.com/terms/b/botcontract.asp>
- <sup>7</sup> What Is Build Operate Transfer (BOT)? - <https://www.wallstreetmojo.com/build-operate-transfer/>
- <sup>8</sup> Ibidem.

### БИБЛИОГРАФИЯ

- A Complete Guide to Turnkey Projects – <https://bibloteka.com/turnkey-projects/>
- Advancing and Integrating Construction Education, Research & Practice – [https://www.researchgate.net/publication/335977256\\_The\\_Trend\\_of\\_Build\\_Operate\\_and\\_Transfer\\_BOT\\_Projects\\_in\\_Pakistan](https://www.researchgate.net/publication/335977256_The_Trend_of_Build_Operate_and_Transfer_BOT_Projects_in_Pakistan)
- Clauses of turnkey contract – <https://kibitec.com/turnkey-projects/clauses-of-turnkey-contract/>
- Hayes A. Build-Operate-Transfer Contract: Definition, Risks, and Framework – <https://www.investopedia.com/terms/b/botcontract.asp>
- Rafiq M. Choudhry, Ran Gao Construction Safety Research in Pakistan: A Review and Future Research Direction// [https://www.academia.edu/16939315/Construction\\_Safety\\_Research\\_in\\_Pakistan\\_A\\_Review\\_and\\_Future\\_Research\\_Direction](https://www.academia.edu/16939315/Construction_Safety_Research_in_Pakistan_A_Review_and_Future_Research_Direction)
- Turnkey project advantages and disadvantages. What to know before signing a contract – <https://www.hm-ec.com/blog-posts/turnkey-project-advantages-and-disadvantages-what-to-know-before-signing-a-contract-hm>

