

*В.А.Дьяченко*

**ОРГАНИЗАЦИЯ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА  
в условиях России**

*Краткое пособие для "промбоцманов"*

г.Уфа  
Уфа - 2000  
**АННОТАЦИЯ**

Вы - инженер-строитель, занимающийся капитальным ремонтом и реконструкцией промышленных объектов?

Вы - инженер-технолог, занимающийся внедрением новой техники и технологии?

Вы - инженер-механик, занимающийся вопросами капитального ремонта?

Вы - экономист, работающий над планами инвестиционных проектов?

Вы - сотрудник отдела инвестиций?

Вы - директор предприятия и Вы хотите осуществить инвестиции в свое производство?

Вы - ответственный сотрудник строительной или инжиниринговой фирмы?

Вы - предприниматель и Вам важно знать: как можно не рискуя вкладывать деньги в производство?

Тогда эта книга для Вас!

Если Вы недавний выпускник института, то следуйте шаг за шагом за советами Автора, и успех не минует Вас!

Если Вы умудренный опытом специалист, то следите за выводами автора и сравнивайте их с вашими.

В любом случае - равнодушным эта книга Вас не оставит!

Охраняется законом РФ об авторском праве.

Воспроизведение всей книги или любой ее части на бумажных, магнитных или электронных носителях информации запрещается без письменного разрешения автора.

Любые попытки нарушения закона будут преследоваться в судебном порядке.

Использование термина "промбоцман" без ссылки на автора запрещается.

© Владимир Анатольевич Дьяченко, автор, 2000.

© Владимир Анатольевич Дьяченко, термин "промбоцман".

© Типография ООО "Статус", издатель, 2000.

© Ришат Робертович Шакирянов, обложка, 1999.

**Издание второе, дополненное и переработанное**

*Масштабность и значительность задач,  
огромность затевающихся дел -  
заметней по размаху неудач,  
которые в итоге потерпел.*

*И.Губерман*

## Вступление ко 2-му изданию

Дорогие читатели!

Четыре года тому назад я начал эту книгу как записки человека достаточно повзвешавшегося в инвестиционной кухне и желающего выплеснуть наболевшее на первого попавшегося. Однако, чем более эта книга приобретала законченные черты, тем сильнее меня одолевали сомнения в исходном замысле. Опыт, который лег в основу книги, был получен мною на собственной шкуре, и я не пожелаю никому приобретать его таким же способом, в то же время, я уверен, что в России имеются тысячи талантливых инженеров, которые решают однотипную задачу: они организуют инвестиционные проекты.

Поэтому я решил переписать свои заметки и оформить их как учебное пособие для специальности, которой пока что не обучают ни в одном университете, которой даже нет названия. Если бы такая специальность существовала, она бы называлась **"комплексная технико-экономическая подготовка и организация инвестиционных проектов в промышленности"**. Но для себя я назвал людей, владеющих этой специальностью "промбоцманами", то есть промышленными боцманами. Я понимаю так: боцман - это не звание и не профессия, это - образ мысли и, следовательно, - образ жизни. Боцман - это такой человек, который даже на самом большом, самом новом, самом выдраенном корабле, подготовленном к торжественному приему адмирала флота, может найти растоптанный окурочок... И устранить его! Из всех прелестей флотской жизни боцмана интересует только порядок, немецкая поговорка **"Ordnung muß sein!"**<sup>1</sup> для него - жизненный императив. Психология флотского боцмана при переносе ее на сушу и дает то, что я называю "промбоцманом". Наиболее удачным полем деятельности для "промбоцмана" является организация инвестиционных проектов.

"Промбоцман" - это универсальная профессия: он может работать как на стороне заказчика, так и на стороне подрядчика. В первом случае, "промбоцман" может работать руководителем проекта, начальником инвестиционного отдела или начальником строительства; во втором случае "промбоцман" выступает как руководитель проекта или представитель подрядчика на строительстве.

Как я уже говорил, мне не известно в России ни одно учебное заведение, которое готовило бы специалистов хотя бы приближающихся к "промбоцману". Не нашел я их ни в Западной Европе, ни в Америке. И это странно, так как в западных странах есть отдельный род бизнеса, который просто предназначен для "промбоцманов", а именно: "general contractor", то есть тот кто отвечает за контракт целиком. Хотя такую работу чаще всего выполняет не отдельный человек, а целый отдел или небольшая фирма. Ближайшим аналогом general contractor может служить русский термин "генеральный подрядчик", хотя, как это показано в главе XV, это не совсем идентичные понятия.

По мере необходимости, я буду вставлять в качестве примеров выдержки из документов, разработанных в свое время для различных инвестиционных проектов. Для удобства читателя, все примеры в этой книге будут набраны другим шрифтом - вот таким.

<sup>1</sup> *"Порядок должен быть!"* (нем.) - поговорка, сравни: *"Гром не грянет, мужик не перекрестится"* (русск.)

Возможно, в восьмом или даже десятом издании этой книги я приведу **все** необходимые инвестиционные документы. Пока что, я этого себе позволить не могу. Следовательно, господа инвесторы и господа подрядчики, если вам необходимо получить полный набор документов инвестиционного проекта, вы должны либо воспитать собственного "промбоцмана", либо обратиться ко мне по адресу : **450029 г.Уфа а/я 9567**.

К этому же адресу я отсылаю те учебные заведения, которые захотят открыть у себя курсы или кафедру "промбоцманов". Тем более, что учебная программа такого курса у меня уже подготовлена.

Также не возбраняется писать по указанному адресу всем, у кого есть ко мне вопросы, замечания, предложения. Я считаю, что хорошая книга должна несколько раз как шарик от пинг-понга отразиться от читателя к писателю и наоборот. Те же, кто ищет в моей книге ответы на все вопросы, которые могут возникнуть при работе "промбоцмана", пусть помнит о том, что эта книга недаром названа "кратким пособием", а не универсальной энциклопедией. Я наметил направления, систематизировал некоторые подходы, в конце концов - показал курс. Дальше - плывите сами, если хватит ума, таланта, знаний и смелости. А тем, у кого недобор с этими качествами, могу сказать следующее:

*Я не даю бесплатные советы,  
особенно тому, кто глуп и бестолков,  
на все вопросы есть ответы  
у жуликов, святых и дураков.  
И.Губерман (изменено)*

Искренне Ваш,  
В.Д.

### ***Персоналии:***

*Автор выражает искреннюю признательность своим учителям Злотскому С.С., Симонову В.В., Дозорцеву Р.С., а так же другу и коллеге Левину А.Г. за помощь и советы при подготовке этой книги к публикации.*

## **Оглавление**

I. Две главные мысли этой книги.....	5
--------------------------------------	---

II. Что такое инвестиции?.....	6
III. Решение еще не принято. Очень хорошо ! .....	8
IV. Производить или обслуживать? .....	8
V. "Сколько их, куда их гонят..." .....	9
VI. Фазы, стадии и этапы инвестиционного процесса .....	10
VII. Первая фаза инвестиционного проекта: "До проекта".....	10
VIII. Вторая фаза инвестиционного проекта: "Проект" .....	17
IX. Схемы финансирования инвестиционных проектов .....	19
X. "Они сами не знают чего они хотят..." .....	25
XI. Ваша будущая продукция .....	30
XII. Маркетинг, сиречь "базароведение" .....	33
XIII. От "альфы" до "омеги" или к вопросу о точке отсчета .....	35
XIV. Основные принципы инвестиционного проекта.....	36
XV. "Купим мы счастья ключи..." для Заказчика.....	38
XVI. "Здесь будет город заложен..." .....	48
XVII. "Всякая погода благодать!" Ну, ну.. .....	49
XVIII. Это сладкое слово - лицензия.....	51
XIX. Технический проект .....	54
XX. ТЗ, ТД и т.п. ....	56
XXI. Бизнесплан .....	58
XXII. Форпроект или ТЭО .....	62
XXIII. "Кадры решают все", ... но не за себя .....	62
XXIV. Кто за что отвечает.....	62
XXV. "Сечь будем по конечному результату..." .....	63
XXVI. Тендер или конкурс.....	66
XXVII. Строительная экспертиза старых зданий.....	67
XXVIII. Немного о великом и могучем... .....	67
XXIX. Согласование проекта. Часть 1-я: До того.....	69
XXX. Пакет технической документации .....	72
XXXI. Система договоров инвестиционного проекта.....	73
XXXII. Ваш бюрократический эпистолярый.....	75
XXXIII. "Наша служба и опасна и трудна..." .....	76
XXXIV. Рабочая документация .....	77
XXXV. Согласование проекта. Часть 2-я: После того.....	77
XXXVI. Взятки, как единственный собираемый налог в России.....	78
XXXVII. Государство и инвестиции .....	80
XXXVIII. Мораль и психология работы "промбоцмана".....	82
XXXIX. ...и о Свободе .....	84
Литература .....	84
Приложение №1 .....	86
Приложение №2 .....	87

## I. Две главные мысли этой книги

Полковник Исаев, он же штандартенфюрер Штирлиц, говорил, что "последнее запоминается лучше всего". Несмотря на то, я осмелюсь сказать главные мысли всей книги в начале ибо в них стержень работы "промбоцмана".

### **Мысль № 1: у инвестиционного проекта есть только один автор !**

Сколько бы народа не работало потом над проектом, сколько бы менеджеров и клерков не скребло перьями по его документам, но идея, концепция, схема исполнения проекта рождается в одной голове. И только одна (достаточно умная) голова может протащить этот проект между Сциллой-заказчиком и Харибдой-подрядчиком.

К этой мысли добавлю следующее. После выхода в свет первого издания "Краткого пособия для "промбоцманов", один читатель обратился ко мне с вопросом: "на кого рассчитана эта книга?" Читателю было непонятно, почему столь сложные и ответственные решения, которые описываются в книге, должны принимать инженеры, а не их начальники. Как это заведено во всем мире, решения принимают начальники, но готовят эти решения для них "промбоцманы", то есть инженеры. По моему мнению, "промбоцман" - не просто инженер, и даже не Инженер, а, как минимум, **Инженерь**. Да-да, именно так: с твердым знаком на конце, то есть **Инженерь** в том изначальном, единственно верном смысле, который вкладывали в это слово до октябрьского переворота 1917 года. К сожалению, в наше время настоящий русский **Инженерь** стал такой редкостью, что я вынужден назвать его "промбоцманом" и просвещать его работе эту книгу.

### **Мысль № 2: быстрота выполнения проекта зависит от его автора!**

Как бы ни умна была ваша головушка, она, кроме всего прочего, должна работать очень быстро, предельно быстро. Ибо в России время течет неравномерно: месяцами и годами может ничего не происходить, а потом в считанные дни время убыстряет свой бег. То, что уже казалось мхом поросло развивается молниеносно и в эти, данные нам Богом, мгновения нужно успеть сделать невозможное: многократно ускорить течение инвестиционного проекта. Поэтому имейте в виду, что в экстремальных ситуациях вы должны работать на порядок быстрее среднего инженера. Последнее подкреплю словами И.Губермана:

*В толкучке, хаосе и шуме,  
в хитросплетеньи отношений  
любая длительность раздумий  
чревата глупостью решений.*

## **II. Что такое инвестиции?**

При всей очевидности этого вопроса, ответ на него неоднозначен, так как российское понятие инвестиции не соответствует международному.

За рубежом - как правило, а в России - иногда, под инвестициями понимают **любые вклады дающие прибыль [1]:**

*"Под инвестициями понимаются денежные средства, целевые банковские вклады, акции и другие ценные бумаги, технологии, машины и оборудование, лицензии, в том числе и на товарные знаки, кредиты, либо другое имущество или имущественные права, интеллектуальные ценности, вкладываемые в объекты предпринимательской или других видов деятельности в целях получения прибыли (дохода) или (и) достижения социального эффекта".*

В России чаще всего под инвестициями понимают **вложение средств в капитальное строительство и технологии, которые должны окупить вносимые средства и дать прибыль**. Вот, что говорит по этому поводу официальный документ Министерства строительства РФ [2] :

*"Создание объекта строительства осуществляется в непрерывном инвестиционном процессе с момента возникновения идеи (замысла) до сдачи объекта в эксплуатацию".*

Так как строитель - это первый коллега "промбоцмана", мы ограничимся вторым определением и в дальнейшем **будем говорить только об инвестициях, которые связаны со строительством, реконструкцией или внедрением новых технологий в промышленности.**

Зачем нам вообще нужно давать определение инвестиции?

Определение инвестиции может оказать незаменимую помощь в следующих случаях:

- 1) При планировании налогов как инвестора, так и подрядчика.
- 2) При составлении исходных документов и договоров инвестиционного проекта.
- 3) При получении кредитов и разработке финансовых схем проекта.
- 4) При подгонке фактических расходов под уже существующие статьи бюджета.

В первом и во втором случаях, необходимость грамотного толкования термина "инвестиция" обусловлено тем, что в нашем бурном и непредсказуемом налоговом законодательстве иногда возникают (правда ненадолго) моменты, позволяющие инвестору списать инвестиционные расходы на себестоимость или на другие статьи расходов, не облагаемые налогами. А какой же русский любит платить налоги?

Для подрядчика грамотное пользование термином "инвестиция" позволяют претендовать на те или иные налоговые льготы, которые время от времени удается получить от федеральной или местной власти.

Отношение иностранных подрядчиков к термину "инвестиция" неоднозначно. Автору известны примеры как весьма благосклонного отношения к этому слову, так и крайне отрицательного. Последнее возникает, например, тогда, когда договор о строительстве является бартерным или он производится под банковскую гарантию, полученную в свою очередь под договор о встречных поставках. В этом случае начальный этап строительства (период времени от начала строительства до того момента, когда ваши встречные поставки пересекут таможенную границу России) выглядит так, как будто инофирма сама занялась инвестициями в Россию, а это уже совсем другие законы, правила, налоги, и что важнее всего - другие взятки. Мало кто с этим хочет связываться, поэтому я видел, как инофирмы вымарывали слово "инвестиции" из любого документа, который они подписывают. Если вы столкнулись с подобным отношением вашего партнера к слову "инвестиция", пишите, что вы занимаетесь **строительством**.

В третьем случае, слово "инвестиции" будет для вас волшебным ключом, открывающим двери западных банков. Дело в том, что Россия и отдельные ее регионы приняли массу межгосударственных договоров, в том числе и об оказании финансовой помощи в инвестициях (обратите внимание в "инвестиции", а не в "строительство"). Кроме того, методики Всемирного Банка Реконструкции и Развития [3] вообще рассчитаны только на оценку экономического эффекта инвестиции, а не строительства.

В четвертом случае, обычно возникает потребность всунуть уже выполненные или начатые строительные работы под "нестроительные" статьи бюджета, так как в каждом крупном предприятии (в случае государственного предприятия - даже в мелком) существуют планируемые статьи расходов "на строительство", "на освоение новой техники", "на ремонт" и "на техническое перевооружение". При известном литературном таланте можно любую инвестиционную программу засунуть под любой из этих пунктов. Но! Разные статьи бюджета - это разные начальники, разные деньги, разные бухгалтеры и разные налоги.

Отсюда вывод: прежде чем приступить к первому этапу документального оформления ваших грандиозных планов, хорошенько подумайте: как эти планы назвать:

"строительство", "реконструкция", "техническое перевооружение", "капитальный ремонт" или "инвестиция".

### III. Решение еще не принято. Очень хорошо !

Если ваш высокий начальник вернулся из загранкомандировки в весьма приподнятом настроении, и первыми его словами после возвращения были: "будем покупать технологию у фирмы "X", строить будет фирма "Y", а кредит нам даст банк "Й". Все! Выбросите эту книгу и расслабьтесь, - дальнейшая ваша работа будет сведена к минимуму, так как ваш дорогой шеф избавил вас от бремени принятия решений. Ваша задача - кивать и хвалить его мудрость, в крайнем случае (если он вам действительно доверяет), от вас потребуются технически и экономически обосновать его высказывание. Хотя даже слепому понятно, что у решения вашего шефа есть только один, но непрошибаемый аргумент: вашему шефу или заплатили или пообещали заплатить! А это - Джокер: он ничем не кроется!

Если на вас все-таки свалилась необходимость самому принимать решение, тогда следующие главы для вас...

### IV. Производить или обслуживать?

*Идея прямо в душу проникает,  
идея - это праздник искушения,  
идея - это то, что возникает  
в уме, который жаждет орошения.  
И.Губерман*

Если исходной посылкой для разработки инвестиционного проекта является желание куда-то вложить свободные деньги, то прежде чем приступать к работе ответьте сами себе на вопрос: "хотите ли вы производить или обслуживать?"

И в том и в другом случае инвестиционные затраты могут быть весьма велики, но, помните: **в России обслуживать выгоднее, чем производить.** Нужны аргументы? Пожалуйста:

1) За услуги в России худо-бедно платят деньгами и, как правило, - по предоплате. Это естественно: если ты разбил любимую иномарку или у тебя встал уникальный импортный станок, ты пойдешь на все, только бы любимое чадо задышало и вновь радовало своего хозяина. За российские товары (если это не стратегическое сырье и не водка) в лучшем случае вы получите что-нибудь по бартеру, а это "что-нибудь" еще надо продать и, как правило, - себе в убыток.

2) Оказание услуг требует наличия мозгов у исполнителя, качественного оборудования и минимума сырья и материалов (запчастей), а значит, в этом случае нет необходимости держать огромные склады, иметь собственную транспортную структуру или портить себе здоровье общаясь с Российскими железными дорогами.

3) Производство невозможно без сырья, а сырье желателно покупать в России. Вы хорошо знаете свой завод? Так вот, на том заводе, который должен поставлять вам сырье, обстановка может быть еще хуже...

Вывод: только очень рискованный человек или супер-патриот своей отчизны (что в общем-то одно и то же) может заниматься инвестициями в российское производство. Опыт автора говорит о том, что **все**, я повторюсь, - **ВСЕ** крупные производственные инвестиционные проекты последнего времени имели под собой не экономический фундамент, а политический. Строят, чтобы увеличить число рабочих мест (запомните этот аргумент, вам еще не один раз



придется им козырять), чтобы увеличить налогооблагаемую базу региона (тоже ничего себе аргументец!), чтобы показать Центру как мы на него плевать хотели и чтобы показать Периферии, что она без Центра и шагу ступить не может, чтобы блеснуть своими успехами перед избирателями, чтобы перевести ресурсы из Чечни в более лояльные регионы и чтобы прикрепить ту же Чечню к России. Короче, строят не для того, чтобы народу стало лучше жить, а для того, чтобы народ видел как его "слуги" радеют за него.

Иногда такие политические игры совпадают с интересами конкретных предприятий, и потомуки вам не простят, если вы этим шансом не воспользуетесь. Промедление в этом случае - смерти подобно.

Особняком стоят инвестиции, которые делают частные компании. Вот эти-то господа деньги считать умеют и если видят для себя выгоду в данном проекте, то реализуют проект моментально. Поэтому, для "промбацмана" работа на частного инвестора - это праздник души, именины сердца.

Августовский экономический кризис 1998 года показал, что у отечественных товаропроизводителей может появиться отдушина в конкурентной борьбе с тотальным импортом. Производить в России иногда становится очень выгодно. В такой ситуации, да еще на фоне политической стабильности можно ожидать если не всплеска инвестиционной активности, то, по крайней мере, некоторого ее оживления.

## V. "Сколько их, куда их гонят..."

*Секретари и председатели,  
директора и заместители -  
их как ни шли к е... матери,  
они и там руководители.*

*И.Губерман*

Инвестиционная программа может длиться от нескольких месяцев до нескольких лет. Быстрее можно управиться, если начать строить без проекта и согласований, а по мере строительства делать строительный проект, платя соответствующие взятки чиновникам. Это дорого, но очень быстро! И внутри вашей фирмы и вне ее вам придется общаться с большим числом прямых и косвенных начальников, которые могут в той или иной мере влиять на инвестиционный проект. Поэтому, прежде чем переходить к подготовке самого проекта, внимательно разберитесь: кто из начальства и для чего вам понадобится и что нужно сделать, чтобы усилить его положительное влияние и нейтрализовать отрицательное.

Хорошо, если ваше предприятие частное или акционерное общество более или менее независимое от государства с сильным, авторитетным и умным директором. Тогда, решение по любому вопросу будут принимать один-два человека. Вы сэкономите время и нервы только на том, что объяснять все всплывающие вопросы и проблемы вам придется этим двум людям.

Хуже, если ваше предприятие коснулась волна, которую я называю "совковый ренессанс". Такое бывает, когда предприятие осталось унитарным государственным, когда контрольный пакет акций попал в государственные руки, и наконец, когда компания резко выросла и стала такой большой корпорацией, про которые говорят "**большая американская корпорация - это маленький совок**". В перечисленных случаях несть числа чиновникам, которые будут копать в вашем проекте, урезать его, перепрофилировать и т.д. и т.п. В России, где эра хозяев сменилась эрой чиновников, складывается и упрочняется система коллективной безответственности. Любому чиновнику выгодно, когда документ согласован с максимально большим числом его собратьев: в этом случае ответственность размазывается и как бы исчезает совсем. А ведь есть еще и контролирующие организации, есть вышестоящие холдинговые компании, есть Госкомсобственности, который может управлять контрольным пакетом вашего

предприятия... Поэтому внутренне соберитесь и смиритесь с мыслью, что каждую рожденную вами бумажку будут просматривать и подписывать более десяти чиновников.

Помните, что Россия переживает тяжелый период государственно-номенклатурного капитализма, а это время алгебраического роста численности чиновников и геометрического роста их явных и тайных прав и привилегий. Смотрите на это как на "объективную реальностью, данную нам в ощущениях" и помните, что:

*Наука наукой, но есть и приметы;  
я твердо приметил сызмальства,  
что в годы надежды плодятся поэты,  
а в годы гниенья - начальство.*  
*И.Губерман*

## **VI. Фазы, стадии и этапы инвестиционного процесса**

В любом инвестиционном процессе можно выделить две фазы, которые разбиваются на пять стадий, которые в свою очередь делятся на многочисленные этапы, рассматриваемые в последующих главах.

**Фаза I: Начальная (прединвестиционная) или предварительный анализ** возможности выполнения инвестиционного проекта, которая включает в себя только две стадии:

**Стадия №1:** Сбор необходимой информации для Стадии №2.

**Стадия №2:** Принятие решения о необходимости и возможности инвестиции.

**Фаза II: Выполнение инвестиционного проекта**, которая разбивается на три стадии:

**Стадия №3:** Подготовка проекта,

**Стадия №4:** Оформление проекта

**Стадия №5:** Реализация проекта.

Две последующие главы будут посвящены более подробному рассмотрению фаз инвестиционного процесса.

## **VII. Первая фаза инвестиционного проекта: "До проекта"**

За рубежом данная фаза инвестиционного процесса носит название *Phys-Ability Study*, что можно перевести как "Изучение физической возможности (способности, правомочности)" выполнения инвестиционного проекта. В русской практике эта стадия чаще всего называется "предпроектная проработка".

Рассмотрим две стадии, которые входят в первую фазу инвестиционного процесса, не разбивая их на этапы, так как они почти всегда выполняются одновременно:

### **Стадия №1: Сбор необходимой информации**

Каждый "промбоцман", естественно, решает сам: какая информация ему необходима для того, чтобы перейти ко второй стадии инвестиционного проекта. Я же приведу в качестве примера перечень вопросов, который был в свое время подготовлен для организации нового производства медицинских бактериальных препаратов. Имея этот список вы легко можете

адаптировать его для вашего случая путем отсечения лишнего: часть вопросов выбросили - вот и перечень для анализа производства нового лекарства, еще отрезали - подходит для токсичного химического вещества, еще часть выбросили - сойдет для пищевого продукта и так далее...

Итак, на какие вопросы надо ответить перед принятием решения об инвестициях:

### **1. Производственные вопросы**

- 1.1. Имеется ли регламент, промышленная, опытная или лабораторная методики производства?
- 1.2. Имеются ли методики лабораторных анализов качества сырья и готовой продукции?
- 1.3. Имеется ли ГОСТ, ОСТ, ТУ или ФС<sup>2</sup> (для лекарственного препарата - ФС обязательна!)?
- 1.4. Есть ли перечень сырья, что известно о сырье?
- 1.5. Есть ли перечень поставщиков сырья, насколько он вариабелен?
- 1.6. Есть ли технологическая схема производства?
- 1.7. Имеются ли нормы расхода сырья и нормы загрузки?
- 1.8. Требования к упаковке и фасовке готового изделия?
- 1.9. Есть ли аппаратная схема производства, каковы требования к аппаратам и оборудованию?
- 1.10. Есть ли нормы расхода энергоресурсов?
- 1.11. Каковы требования к хранению готового продукта: тип склада, охрана склада, требования к пожарной и охранной сигнализации, температура и сроки хранения?
- 1.12. Способы транспортировки готового изделия, требование к транспортировке?
- 1.13. Есть ли перечень основного, вспомогательного и лабораторного оборудования, насколько он полон?
- 1.14. Требования к приборам КИП и автоматике?
- 1.15. Требования к запорной и регулирующей арматуре?
- 1.16. Имеются ли нормы обслуживания оборудования: сколько человек должно работать в смену и в сутки?
- 1.17. Требования к квалификации производственного персонала и ИТР?
- 1.18. Состав и квалификация вспомогательного персонала: слесарей, сварщиков, КИПовцев, лаборантов и т.д.?
- 1.19. Необходимость и наличие постоянно действующего вспомогательного производства: механическая служба, транспорт, очистные сооружения, подготовка воды, пара, инертных газов, растворов, виварий, прачечная, мусоросжигательная печь, захоронение отходов, компрессорные, холодильные агрегаты и т.д.?

### **2. Вопросы защиты прав производителя**

- 2.1. Имеется ли паспорт на штамм из музея-хранителя?
- 2.2. Имеется ли патент на готовую продукцию?
- 2.3. Имеется ли патент на название готовой продукции?
- 2.4. Имеется ли лицензия на производство?
- 2.5. Имеется ли гигиенический сертификат?
- 2.6. Имеется ли сертификат безвредности?
- 2.7. Какие испытания готового продукта и кем проводились: контроль качества, медицинские исследования, гигиенические исследования, врачебные исследования и т.д.?
- 2.8. Необходимость соблюдения правил GMP и GLP<sup>3</sup>?
- 2.9. Необходимость регистрации и получения разрешения на производства от обычных контролирующих органов: санэпиднадзор, пожарная охрана и т.д.?
- 2.10. Необходимость регистрации и получения разрешения на производства от особых контролирующих органов: Атомнадзор, Фармууправление, Гохран, МВД, МЧС, ФСБ?

<sup>2</sup> ФС - Фармакопейная Статья по Государственной Фармакопеи.

<sup>3</sup> Своды международных правил для медицинских производств: GMP - General Manufacture Property, GLP - General Laboratory Property.

### **3. Экономические вопросы**

- 3.1. Цена сырья, материалов, быстроизнашивающихся запчастей?
- 3.2. Цена энергоресурсов?
- 3.3. Ориентировочная стоимость оборудования?
- 3.5. Ориентировочная стоимость СМР<sup>4</sup>?
- 3.6. Какие имеются сведения о цене аналогичной продукции?
- 3.7. Какие имеются сведения о себестоимости аналогичной продукции?
- 3.8. Информация о потенциальных покупателях, их потребности?
- 3.9. Имеются ли сведения о поставках аналогичной продукции в регион предполагаемого распространения товара?
- 3.10. Что известно о системах маркетинга, торговли, дистрибуции и ценообразования за аналогичную продукцию?

### **4. Вопросы по организации труда**

- 4.1. Продолжительность рабочего дня? Каким документом установлена?
- 4.2. Требуемая спецодежда и СИЗ<sup>5</sup>? Нормы расхода спецодежды?
- 4.3. Технология чистки, стирки и дезактивации спецодежды?
- 4.4. Нормы проверки пригодности спецодежды и СИЗ?
- 4.5. Способы подхода персонала к рабочему месту: открытый, через бытовое помещение, с обязательным медосмотром, через санпропускники, через преградительные устройства, герметичные способы работы?
- 4.6. Наличие инструкций по общей и специальной технике безопасности?
- 4.7. Наличие методик обучения производственным навыкам и технике безопасности?
- 4.8. Способ охраны производства: технические и кадровые решения?
- 4.9. Особые требования при приеме персонала на работу: пол, возраст, мед.справка, мед.осмотр, справка от нарколога, справка из кожно-венерического диспансера и т.д.?
- 4.10. Санитарные требования к рабочим помещениям?
- 4.11. Климатические требования к рабочей зоне, газовый и пылевой состав воздуха рабочей зоны?
- 4.12. Какие имеются сведения о вредных факторах производства? Литература и исследования по этому вопросу?

### **5. Вопросы по охране окружающей среды**

- 5.1. Состав и количество вредных выбросов в атмосферу, стоков и твердых отходов?
- 5.2. Санитарные нормы (ПДК<sup>6</sup>, ЛД<sub>50</sub><sup>7</sup> и т.п.) к веществам, содержащимся в отходах производства? Установлены ли эти величины официально? Какими документами?
- 5.3. Имеются ли методики определения вредных веществ в воздухе рабочей зоны и в отходах производства? Быстродействие и чувствительность методик?
- 5.4. Схемы и графики проведения анализов на вредные вещества в воздухе рабочей зоны и отходах производства?
- 5.5. Нехимические вредные факторы производства: шум, вибрация, проникающие излучения, аллергический фон, пожаровзрывоопасность?
- 5.6. Величина санитарных зон, санитарных разрывов и противопожарных разрывов производства?
- 5.7. Существуют ли дополнительные требования по размещению производства относительно жилья, сельхозугодий, других производств: расстояние, роза ветров и т.п.?
- 5.8. Какие используются способы улавливания вредных выбросов и стоков, их очистка, дезактивация?
- 5.9. Сведения о системах вентиляции: кратность, замкнутость, подпор или вакуум в рабочей зоне и т.д.?

<sup>4</sup> СМР - Строительно-монтажные работы

<sup>5</sup> СИЗ - Средства Индивидуальной Защиты.

<sup>6</sup> ПДК - Предельно допустимая концентрация вредного вещества в воздухе рабочей зоны.

<sup>7</sup> ЛД<sub>50</sub> - Доза вредного вещества, летальная для 50%-ов подопытных животных

5.10. Требования муниципальных и санитарных органов к сточной воде, сбрасываемой в городскую систему канализации?

### **6. Вопросы охраны здоровья работающих**

- 6.1. Какие медосмотры и меданализы проводятся? Как часто?
- 6.2. Есть ли ограничения по использованию труда женщин, подростков, больных определенными заболеваниями, людей с ослабленным зрением, слухом?
- 6.3. Симптомы острого и хронического отравления веществами используемыми или образующимися в производстве?
- 6.4. Возможные профессиональные заболевания на производстве?
- 6.7. Неотложная помощь и терапия при остром отравлении или остром поражении вредными факторами? Где описана?
- 6.8. Состав аптечки неотложной медицинской помощи?
- 6.9. Необходимость присутствия на рабочем месте, на производстве или на предприятии медицинского персонала? Образование и квалификация медперсонала?
- 6.10. Необходимость специальных профилакториев для работников производства?
- 6.11. Необходимость специальных стационаров для работников производства?
- 6.12. Необходимость выдачи молока или специального медицинского и диетического питания для работников производства?
- 6.13. Необходимость приема персоналом специальных профилактических препаратов: антидотов, сывороток, вакцин и т.п.?
- 6.14. Необходимость на производстве, в медпункте и стационаре специальной медицинской техники: кислородного респиратора, системы гемодиализа и т.д.

### **7. Вопросы оплаты и условий труда**

- 7.1. Размер постоянных и периодических надбавок к зарплате за вредность? Какими документами установлены?
- 7.2. Наличие и величина вредного стажа и вредной выслуги лет?
- 7.3. Наличие льготной пенсии?
- 7.4. Наличие увеличенного отпуска?
- 7.5. Наличие сокращенного рабочего дня?

### **8. Строительные вопросы**

- 8.1. Требования к несущим конструкциям зданий: удельная нагрузка, материал, сейсмичность?
- 8.2. Требования к производственным помещениям, зданиям и сооружениям?
- 8.3. Требования к бытовым зданиям и помещениям?
- 8.4. Имеющиеся свободные помещения, здания и сооружения?
- 8.5. Требования к изоляционным и отделочным работам?
- 8.6. Требования к вентиляции: тип, кратность, улавливание пыли или микроорганизмов, способ стерилизации и дезактивации вентсистем, автоматические режимы поддержания работы вентиляции, аварийная защита вентиляции, кондиционирование воздуха?

### **Стадия №2: Принятие решения о необходимости и возможности инвестиций**

Эта стадия необходима для того, чтобы дать ответ на четыре вопроса:

- 1) Действительно ли необходимы инвестиции (то есть, как мы говорили, вложение денег в технику и технологию) или можно обойтись какими-либо другими методами?
- 2) Есть ли у инвестора физическая возможность самому заниматься инвестициями или лучше поручить это специализированной фирме или же квалифицированному "промбоцману"?
- 3) Есть ли у инвестора хотя бы потенциальные финансовые возможности для осуществления его планов?
- 4) Есть ли у инвестора воля, желание, права и полномочия для осуществления инвестиционного проекта (который может оказаться не только дорогостоящим, но и длительным)?

Дадим короткие комментарии к этим четырем вопросам:

### **Комментарий к вопросу №1:**

**Нужны ли вообще инвестиции?** Вопрос не праздный, так как очень часто (повторяю: **очень часто!**) инвестициями пытаются прикрыть неумение или нежелание осуществлять экономические, кадровые и управленческие реформы на производстве. Например: продукция завода А пользуется плохим спросом, вследствие этого, завод А не приносит прибыль, а умножает убытки. Есть мнение и, очевидно, оно не беспочвенно, что продукция не пользуется спросом из-за своего невзрачного вида и плохого качества. Если встать на эту позицию, то получается, что необходимы инвестиции в новые технологии и новую технику, которые позволят произвести конкурентоспособный товар. Возможно, это так и есть! Однако, прежде чем вкладывать деньги (которые ни у кого не бывают лишними), не проще ли попытаться решить проблемы рентабельности завода **неинвестиционными способами**. И не надо быть академиком экономики, чтобы предложить эти способы. Предлагаю "навскидку" совершить несколько неинвестиционных шагов:

1) Реорганизовать сбыт (кадры, система ценообразования, система дистрибуции), например: на внутреннем рынке создать развитую сеть коммерческих представителей; на внешнем рынке наладить кооперацию с крупными торговыми компаниями; внедрить систему оптовых скидок; ввести систему ценовых накопительных коэффициентов для постоянных клиентов и т.п.

2) Внедрить систему учета, позволяющую четко ответить на вопрос, во сколько обходится производство каждого вида продукции или оказание каждого вида услуг: безжалостно отказаться от явно убыточных видов продукции.

3) Учесть стоимость капитала предприятия: иметь четкое представление о прибылях и убытках по всем подразделениям; учитывать в цене продукции реальную стоимость заемных средств и делать поправку на инфляцию и изменение валютного курса.

4) Организовать процесс постоянного сокращения затрат и сделать его реально выгодным для всего персонала. Причем строить эту политику не сверху вниз, а снизу вверх, то есть для рабочего реальная экономия должна быть выгоднее, чем для инженера, а для инженера выгоднее, чем для начальника.

5) Установить статистический контроль над качеством продукции и качеством процессов производства.

6) Создать систему мотивации сотрудников. При этом помнить, что кроме кнута и пряника в арсенале современного менеджера должны быть и другие инструменты.

Приведенные выше мероприятия можно подстегнуть мелкими, точечными, локальными вложениями денег, которые позволили бы ликвидировать узкие места в производстве и экономике и более эффективно использовать ваш капитал и ресурсы.

Если вы уже сделали все вышеописанные (и многие другие, которые я упустил) неинвестиционные шаги, а эффекта нет,- значит вам надлежит серьезно задуматься над вопросом инвестиций. Здесь надо помнить железное правило: **строй свою инвестиционную политику так, чтобы она была привлекательна не только для тебя, но и для внешнего инвестора**. Чтобы выполнить это правило достаточно придерживаться следующих принципов:

1) Стремиться инвестировать средства только в основной бизнес. Помнить, что версификация капитала (то есть освоение новых сфер бизнеса) - это удел тех, кто "с жиру бесится", кто не знает, куда бы еще расовать свою прибыль. Для вылезавших из экономической ямы возможны инвестиции **ТОЛЬКО В ОСНОВНОЙ БИЗНЕС**.

2) Инвестировать средства только в проекты с быстрым сроком окупаемости, улучшающие качество продукции или позволяющие выпускать новые виды продукции.

3) Стремиться иметь "в портфеле" инвестиционные планы для каждого подразделения.

4) Сделать экономику и бухгалтерию вашего предприятия прозрачной для внешних инвесторов, для чего вести отчетность и бухгалтерию в соответствии с международными стандартами.

#### **Комментарий к вопросу №2:**

**Может ли инвестор сам организовать инвестиционный проект?** Конечно может, если у него имеются соответствующие специалисты. А вот определение компетенции специалистов - это весьма щекотливая тема. Я знаю много крупных и даже крупнейших корпораций, имеющих собственные инвестиционные отделы, собственные управления капитального строительства и, тем не менее, постоянно совершающие ошибки при выполнении своих инвестиций. Почему? Да по многим причинам, в том числе и потому, что профессиональных организаторов инвестиционных проектов, которых я называю "промбоцманами", нигде не готовят. Они сами собой рождаются. А самородки - это явление и редкое и дорогое. Поэтому директорам надо четко представлять себе потенциальные возможности своих специалистов и при ответе на заданный вопрос советоваться, советоваться и еще раз советоваться...

#### **Комментарий к вопросу №3:**

**Имеет ли инвестор финансы для инвестиции?** Этот вопрос тесно взаимосвязан с предыдущим: если у инвестора денег куры не клюют, то ему не нужно иметь собственных высококлассных специалистов: он их всегда купит; если же у инвестора в заглавнике имеется один-два "промбоцмана", то он может обойтись гораздо меньшими суммами, так как ему не придется тратиться на привлечение инжиниринговых и консалтинговых фирм. Так как эта стадия еще не является инвестиционным проектом, а только предварительной оценкой своих сил и возможностей, то для ответа на этот вопрос вполне достаточно сесть и серьезно задуматься над своими возможностями (можно с бумагой и карандашом). Если вы при этой приближенной экономической оценке сделаете ошибку, не беспокойтесь: позднее, на этапе разработки бизнесплана, эта ошибка обязательно обнаружится.

#### **Комментарий к вопросу №4:**

**Есть ли у инвестора воля и желание выполнять проект.** "Промбоцман" должен четко представлять себе, что инвестиционные проекты могут быть экономическими (именно им и посвящена эта книга), а могут быть политическими.

Экономические инвестиции преследуют только одну цель - выгоду, поэтому довольно легко обсчитываются и так же легко зарубаются на корню, если расчеты бизнесплана не показывают ожидаемого экономического эффекта. Инвесторы, представляющие частный капитал, в 99,9% случаев вкладывают деньги в экономические инвестиционные проекты. Исключение составляют случаи благотворительности и предвыборные акции для запудривания мозгов избирателям (это в том случае, если бизнесмен решил пойти в депутаты). Экономические инвестиционные проекты движутся великой силой капиталистической конкуренции, о которой еще старик Карл Маркс писал: "...если прибыль достигает 100%, то нет такого преступления, на которое бы не пошел капиталист, даже под страхом смерти"<sup>8</sup>. И как бы не тужились чиновники, администраторы, губернаторы, мэры и президенты, - **самыми эффективными инвестициями были, есть и будут вложения заработанных денег с целью получения новых.**

Политические инвестиции, как это следует из названия, преследуют в первую очередь личную политическую выгоду определенного политического лица или группы лиц, реже - политические интересы партии, стоящей у власти, еще реже - экологические интересы,

---

<sup>8</sup> За точность цитаты не ручаюсь, цитирую по памяти.

еще реже - социальные интересы и уж совсем редко и в последнюю очередь - экономическую цель. Типичным примером политических инвестиционных проектов являются супер-гипер-сверх-шикарные офисы российских банков, которые строятся, чтобы потешить тщеславие их президентов и показать конкурентам, что "мы денег не считаем". Самым идиотским и самым дорогостоящим в истории человечества (к счастью, не осуществленным) политическим инвестиционным проектом можно назвать переброску вод сибирских рек в бассейн Волги, хотя в отдельных областях и республиках не перевелись еще любители "поиграть с водичкой", правда в существенно меньших масштабах. В политические инвестиционные игры играют, как правило, чиновники. А это такие ребята, что ежели им чего в голову втемяшилось, то обухом не выбьешь (это я к вопросу о политической воле). Редко, но все же случаются политические инвестиционные проекты в крупных полу-государственных или сильно зависимых от государства акционерных обществах. Это могут быть программы строительства бесплатного жилья, помощь муниципалитету в решении тех или иных коммунальных вопросов и т.п. Вот в этих, так сказать, пограничных случаях, воля руководства к достижению цели может стать единственной движущей силой инвестиционного проекта. При выполнении политических инвестиционных проектов денег не считают никогда! Цитирую: "Когда деньги бюджетные - никого не волнует, насколько эффективно для государства они будут потрачены. Главное - сколько получит в свой личный карман тот, кто уполномочен распоряжаться этими государственными средствами, и насколько быстро бюджетные средства поступят на счет того, кто этого хочет. Чем больше сумма согласованных комиссионных - тем шустрее идут государственные деньги" [35]. Следовательно, движущая сила политических инвестиций - это размер комиссионных.

Если, увы!, случилось, что и инвестиционная Идея осенила вашу голову, а не голову вашего директора, то вам придется ненавязчиво донести ее до него. В каждом конкретном случае эту задачу надо решать по-разному, могу только предложить несколько хорошо зарекомендовавших себя вариантов:

- Подготовка соответствующего решения техсовета или совета директоров: эти сборища не всегда являются пустыми говорильнями, и если ваш директор прислушивается к мнению хотя бы одного члена данного совещательного органа, имеет смысл попробовать этот вариант.

- Организация опускания инвестиционной идеи "сверху", но не по прямой вертикали, а как бы немного сбоку, например: директору предприятия от вице-президента холдинга по экономике.

- Использование решений государственных органов: если областная администрация приняла решение, ну, например: "о комплексной программе переработки отходов древесины", то вам надо найти в структуре областной администрации достаточно умного чиновника и время от времени совершать к нему дружественные визиты, во время которых делиться информацией о том, как ваше предприятие могло бы славно поучаствовать в этой программе. Не сомневайтесь, эта информация дойдет до ушей губернатора или мэра и оттуда в виде "откровения свыше" будет спущена вашему директору.

- Можно использовать те формы неформального общения, которые практикует ваш директор: теннис, футбол, коллективные пьанки, сауны, любовниц. Найдите друзей среди его близкого окружения и забросьте им свою идею. А вдруг повезет?..

- Можно использовать директорских родственников, которые работают на вашем предприятии, его однокашников, банкиров из вашего банка или из конкурентов вашего банка.

- Можно наконец просто пойти к директору и сказать: "есть, мол, такая мысль". Но я видел очень мало директоров, которые ценили чужие идеи.

Предположим, что вы смогли воодушевить своего директора, вы собрали достаточно информации и вы положительно ответили на четыре вопроса второй стадии. Тогда вам надлежит приступить ко второй фазе инвестиционного процесса:



## **VIII. Вторая фаза инвестиционного проекта: "Проект"**

### **Стадия №3: Подготовка проекта**

Стадии собственно инвестиционного проекта уже не так четко делятся на этапы, как первая стадия, так как эти этапы могут объединяться друг с другом или же выполняться одновременно. Однако, при самом тщательном рассмотрении, во 2-й, 3-й и 4-й стадиях можно различить следующие этапы:

#### ***3.1. Техническая подготовка проекта.***

Этот этап включает в себя подготовку пакета документов, позволяющих с достаточной степенью достоверности сказать: "да, проект осуществим, он реален, у нашей компании хватит ресурсов для его осуществления, он окупит себя за приемлемый срок и в конечном итоге принесет прибыль". Об этом этапе рассказано в главах **XI-XXII**.

В любом случае, итогом этого этапа должен быть или бизнесплан или технико-экономическое обоснование (ТЭО). Эти документы имеют ряд существенных различий:

1) Понятие бизнесплана весьма расплывчато и вы можете толковать его как вам вздумается, в то время как понятие ТЭО жестко определено нормативными документами, например методиками Минстроя (который почему-то называет этот документ "Обоснование инвестиций в строительство" [4]) или Миннефтехимпрома [5].

2) Далеко не все государственные учреждения понимают (точнее: хотят понимать) что такое бизнесплан, в то же время банки-кредитодатели привыкли работать по международным стандартам и наоборот, признают только бизнесплан. Поэтому не исключено, что вам придется готовить оба эти документа. Не расстраивайтесь: из одного довольно легко сделать другой, часто вполне достаточно просто сменить обложку.

Про эти два документа рассказывается в главах **XXI-XXII**.

***3.2. Проведение тендера, выбор подрядчиков.*** Этот этап зачастую настолько тесно связан с предыдущим, что практически от него неотделим. Однако, для очень больших инвестиционных проектов не просто желательно, а обязательно разделять эти этапы и завершать техническую подготовку проекта не бизнеспланом, а проектом бизнесплана, корректировку которого проводить уже после проведения тендера. О тендере рассказывается в главе **XXVI**.

### **Стадия №4: Оформление проекта**

***4.1. Оформление технических приложений к контрактам*** представляет собой окончательную формализацию ваших требований к подрядчикам и субподрядчикам. Здесь в тесном взаимодействии с выбранным подрядчиком, вы на основании документов, разработанных на этапе № 3.1, готовите документы, которые будут использованы как технические приложения к контрактам. Кроме того, на этой стадии вам надлежит получить все разрешения от государственных и муниципальных органов на проведение проектирования и, желательно, строительства. Описание документов этого этапа дано в главе **XXX**.

***4.2. Подготовка системы контрактов*** инвестиционного проекта позволяет придать техническим приложениям из этапа № 4.1 окончательную юридическую силу. Описание системы контрактов дано в главе **XXXI**.

### **Стадия №5: Реализация проекта**

**5.1. Выполнение технического проекта**, включает в себя разработку и согласование технического (строительного) проекта и всех дополнений к нему.

**5.2. Корректировка проекта** нужна по причине того, что зачастую подготовка всех документов на стадиях №3 и №4 длится так долго, что вы по вполне естественным причинам за это время поумнеете и увидите те ошибки, которые были допущены на стадии "Принятие решения". Для исправления этих ошибок и предназначен этот этап.

**5.3. Выполнение строительства, монтажа, пуска.** Это уже, собственно, переход от теории к практике, то есть то, чему учат в российских институтах. Этот этап я описывать не буду, сошлюсь только на документы, которые вам могут понадобиться [28, 29].

**5.4. Разработка технической документации**, необходимой для нормальной эксплуатации построенного объекта.

**5.5. Получение государственных разрешительных документов** на производство и реализацию продукции: лицензий, разрешений и сертификатов.

Завершим наш краткий экскурс по стадиям инвестиционного проекта примером того, какие работы необходимо выполнить на первых трех этапах небольшого инвестиционного проекта. Сроки выполнения работ взяты из жизни и вполне реальны при одном условии: заказчик согласен и способен оперативно оплачивать необходимые расходы.

**ПЛАН-ГРАФИК  
выполнения подготовительной стадии инвестиционного проекта**

<b>№</b>	<b>Содержание этапа: перечень работ</b>	<b>Срок выполнения этапа</b>
<b>1.</b>	<b>Сбор первичной информации и маркетинг:</b> - Определение объема выпуска - Определение номенклатуры - Определение, кто будет покупателем продукции	желательно не более месяца
<b>2.</b>	<b>Подготовка техзадания:</b> - Разработка техзадания - Согласование техзадания с заказчиком	1 месяц 1 неделя
<b>3.</b>	<b>Проведение тендера по техзаданию:</b> - Рассылка техзадания - Переписка с участниками - Изучение стройплощадки - Подведение итогов тендера - Утверждение итогов заказчиком	1 неделя 2 месяца 1 неделя 1 неделя 1 неделя
<b>4.</b>	<b>Минимизация цены проекта:</b> - Подготовка предложения - Утверждение предложения заказчиком	1 неделя 1 неделя
<b>5.</b>	<b>Разработка бизнесплана и финансовой схемы:</b> - Разработка бизнесплана - Разработка финсхемы - Утверждение бизнесплана и финсхемы заказчиком	1 месяц 2 недели 1 неделя
<b>6.</b>	<b>Доводка финансовой схемы:</b> - Переговоры с банками - Переговоры с подрядчиком	2 недели 1 неделя
<b>7.</b>	<b>Подготовка системы контрактов:</b> - Контракт с подрядчиком - Контракты с субподрядчиками - Кредитный договор с банком	1 неделя 2 недели 1 неделя
<b>8.</b>	<b>Согласование проекта с гос- и муниципальными</b>	

<b>органами:</b>	
- Согласование проекта с гос. инспекционными органами	1 месяц
- Получение разрешения на строительство от мэрии	2 недели
- Получение разрешения от министерства экономики	1 месяц
<b>9. Подписание и запуск в работу системы контрактов:</b>	
- Подписание контрактов	1 неделя
- Авансовые платежи	3 недели

## IX. Схемы финансирования инвестиционных проектов

В этой главе мы поговорим о том, как влияют на инвестиционный проект формы оплаты контрактов (финансовые схемы их выполнения).

Рассмотрим четыре варианта, расположив их в порядке убывания осуществимости или, соответственно, возрастания употребляемости:

- 1) У вас есть "живые деньги"
- 2) У вас есть ликвидный товар, который можно предложить в качестве бартера.
- 3) Вы можете получить банковский кредит.
- 4) У вас ничего нет, кроме честного (пока) имени.

**Оплата контрактов "живыми" деньгами**, которые у вашей фирмы есть или их можно сравнительно быстро извлечь из оборота. Это - идеальный, но, увы!, очень редкий случай при котором всю подготовительную часть проекта надо делать очень быстро: деньги должны крутиться, а не лежать на счетах в банке в ожидании, когда они понадобятся. При таком удачном экономическом положении вашей целью при переговорах о заключении контрактов должны быть два момента:

- заплатить как можно меньший аванс (хотя вряд ли вам удастся добиться аванса менее 15%),
- уйти от банковского безотзывного аккредитива (аккредитив замораживает ваши деньги на банковском счете),
- стараться привязать основной платеж к конечному, а не к промежуточному результату, например: платить не после поставки оборудования, а после сдачи "под ключ", или после пуска в эксплуатацию, или после окончания монтажа;

Помните, что у той реки, в которую вы вошли есть два "теоретических берега":

- "**берег заказчика**": это - 100%-ная оплата контракта после полной сдачи всей выполненной работы,
- "**берег подрядчика**": это - 100%-ная предоплата (аванс).

Реально, вы договоритесь с подрядчиком где-то "на середине реки", но ваша задача сделать это как можно ближе к вашему берегу. Контракты "на берегу подрядчика" иногда случаются, но вот контрактов "на берегу заказчика" я лично никогда не встречал.

Контракты "за живые деньги" являются самыми выгодными для заказчика: при минимальной цене начала торга, при грамотном ведении переговоров эти условия позволяют получить весьма ощутимые скидки с первоначальной цены. Из моего опыта и опыта моих коллег можно судить, что зарубежные фирмы, как правило, добавляют к реальной цене своей работы 10-15% для проведения окончательных торгов, российские фирмы в этой ситуации набавляют 20-25%. Следовательно - это тот резерв цены, который вполне реально получить от заказчика, но при условии, что вы платите живые деньги! В этом случае действует одно правило: чем более крупная и солидная фирма ведет с вами переговоры, тем больший процент скидки можно с нее получить. Думаю, что здесь действует правило о котором мы уже говорили: "**большая американская корпорация - это маленький совок**", то есть огромная толпа чиновников, большинство из которых просто ничего не делает, хочет перестраховаться и на каждом этапе рассмотрения вашего контракта прибавляет к цене по проценту.

Особенно стоит отметить такую форму контракта, как "оплата под гарантию". Такую гарантию может дать только банк, причем как говорят зарубежные бизнесмены "первоклассный банк". Банк за свою гарантию потребует маржу, которая ничем не отличается от банковского процента по кредитам. Однако, иногда выгоднее получить банковскую гарантию, нежели банковский кредит.

Например: вы решили сэкономить на НДС и таможенной пошлине. Одним из вариантов, позволяющим это сделать - это создание совместного предприятия в форме открытого акционерного общества и ввоз из-за границы оборудования в качестве вклада иностранного партнера в уставной фонд. Одновременно с иностранным партнером достигается соглашение о том, что через определенный срок российская сторона выкупит у иностранного партнера его долю акций. В этом случае основной риск ложится на иностранного партнера и чтобы убедить его пойти на такой шаг, российский партнер может предложить банковскую гарантию на то, что он в установленный срок выкупит акции своего партнера. В данном случае мы проигрываем на банковском проценте, но выигрываем на НДС и таможенной пошлине. Выбор, как говорится, за вами.

Какие трудности могут возникнуть при реализации проекта "за живые деньги"? Прежде всего: валютный контроль и регулирование! Документов, описывающих это самое регулирование так много и они так часто дополняются, что без грамотного юриста в них не разобраться [6-10].

Согласно российскому законодательству, банкам предписано вести валютный контроль по экспортно-импортным контрактам и в первую очередь: следить за тем, чтобы оплаченный товар пересек таможенную границу России не позднее 180 дней после произведения оплаты [7]. Это налагает определенные трудности на заказчика, так как очень сложное или редкое оборудование не всегда возможно изготовить и доставить в течении 180 дней. В этом случае опять пригодится банковская гарантия на срок равный сроку выполнения заказа минус 180 дней. Финансовая схема такова:

- заказчик берет банковскую гарантию,
- подрядчик под банковскую гарантию начинает изготавливать оборудование,
- как только до окончания изготовления оборудования остается 160-170 дней, заказчик платит подрядчику аванс и одновременно гасит банковскую гарантию, так как условия гарантии соблюдены,
- через 160-170 дней после выплаты аванса изготовленное оборудование пересекает таможенную границу России и требование законов о валютном контроле соблюдены!

Однако можно пойти другим путем и попытаться убедить Таможенный комитет, что оборудование, за которое заплачен аванс физически не может прибыть в Россию ранее 180 дней. Россия - странная страна и при известном пронырстве вам эта акция может удался.

Бывают случаи посерьезней, так, печально знаменитое постановление Центробанка России [11] вообще положило крест на контрактах "за живые деньги", правда это постановление просуществовало недолго. На уровне регионов тоже находятся любители поупражняться в валютном законотворчестве. Например, Указ Президента Республики Башкортостан [12] запрещает аванс более 50%, а вышедший вслед за ним Указ Президента России [13] отменяет башкирский Указ. Иногда в этой битве суверенитетов вам может повезти и вы что-нибудь от этой бюрократической склоки выиграете.

Какой нам надлежит из всего этого сделать вывод:

"Промбоцману" надо быть постоянно в курсе текущего российского и регионального законодательства, которое меняется и модифицируется гораздо быстрее российского менталитета. Поэтому я не удивлюсь, если, окончив эту книгу, я узнаю, что мой труд рассматривается как яркий пример растленной буржуазной экономики, а ее автор проходит по статье УК "Теоретические диверсии ..." часть вторая: "... в особо извращенной форме".

**Оплата контрактов бартером** возможна в двух случаях:

- Вы владеете хорошо продаваемым товаром. В России это - оружие и сырье (нефть, нефтепродукты, химические вещества, руда, металлы и т.д.).

- В результате осуществленного вами инвестиционного проекта вы начнете производить нечто такое нужное и по таким низким ценам, что подрядчик захочет забрать вашу продукцию в качестве оплаты. Это могут быть те же товары, что и в первой группе, а так же полимеры и продукты их переработки, пиломатериалы, целлюлоза и наукоемкая продукция, в которой используются уникальные российские патенты и Know-How.

Цена бартерного контракта обычно несколько больше цены контракта "за живые деньги", но это не обязательно, если встречные поставки ведутся ликвидным товаром.

Бартерные контракты также подлежат валютному контролю и регулированию [14].

Особенностями бартерных контрактов являются:

1) Валютное регулирование следит не только за сроком оборота денег [7], но и за стоимостью контракта [15]. Контракт на сумму меньше 1 миллиона US\$ регистрируется и согласуется уполномоченным МВЭС России в регионах, а контракты на сумму более миллиона долларов оформляется только в Москве.

2) Согласование контракта в МВЭС производится путем оформления так называемых "Паспортов бартерной сделки" [15]. Процедура эта довольно муторная, поэтому я отсылаю вас к соответствующим документам.

Помните, что без оформления "Паспорта бартерной сделки" товар не может пересечь таможенную границу России.

**Оплата контрактов банковским кредитом** применяется тогда, когда у вашей фирмы нет свободных денежных средств, но вы владеете следующими "активами":

- 1) вы - на хорошем счету в банке, у вас великолепная кредитная история;
- 2) у вас есть некие ценности, которые можно отдать в залог: недвижимость, драгметаллы, ликвидные акции (в том числе - свои) или другие ценные бумаги;
- 3) вы вхожи в высокие государственные кабинеты.

В первом и во втором случае, вы без труда договоритесь с любым российским банком, а вот в третьем случае, скорее всего вы выберете такой экзотический вид кредита, как "кредит под гарантийное письмо правительства" (лучше всего - России, но сойдет и Саха Якутии).

Сразу имейте в виду, что получить кредит напрямую от иностранного банка (а эти кредиты весьма дешевы!) практически невозможно. Для этого вы должны получить лицензию Центробанка России, а вашим гарантом должно выступить само Правительство России! Если вы уверены, что получить гарантию Правительства РФ так легко, то тогда вам незачем читать эту книгу.

Следовательно, кредит можно получить только у российских банков, причем это может быть собственный кредит российского банка, либо оформленный через российский банк кредит иностранного банка. Кредиты иностранных банков (кредитные линии) могут быть открыты для российских предприятий по межправительственным соглашениям как федерального, так и межрегионального уровня (например, по договору республики в составе России с одной из федеральных земель Германии).

Ниже приведены в качестве примеров три схемы банковских кредитов, которые разрабатывались для японских банков, а так как Япония до сих пор не имеет государственного договора с Россией, то гарантии от правительства государства, предоставляющего кредит, может получить только зарубежная сторона (консорциум японских банков).

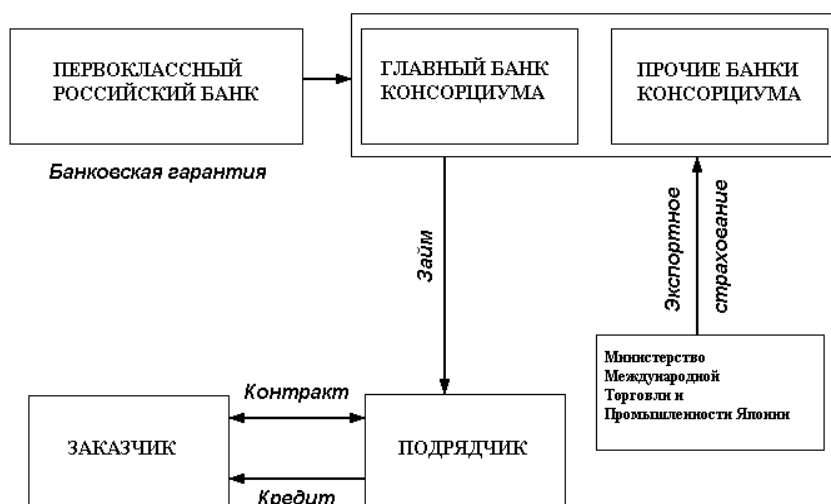
## **ДВУХСТУПЕНЧАТЫЙ КРЕДИТ (ЗАЙМ БАНК-БАНКУ)**



### КРЕДИТ ПОКУПАТЕЛЯ



### КРЕДИТ ПОСТАВЩИКА



В случае получения чистого кредита российского банка без участия зарубежного банка, вы вынуждены будете заплатить максимальный банковский процент и будете очень долго уговаривать банк пойти на этот шаг, а банк будет сопротивляться, так как в этом случае банк рискует собственными деньгами. В итоге кредит может стоить 20-30% в год в валюте

Во случае получения кредита из зарубежной кредитной линии ситуация полегче, но, как я уже говорил, возможно это только тогда, когда подписано соответствующее межправительственное соглашение, по которому иностранные банки открывают для российских банков свои кредитные линии.

Так, в свое время для России были открыты "Баварская кредитная линия" (кредит Баварского земельного банка), "Саксонская кредитная линия" (кредит Саксонского земельного банка, "Французская кредитная линия" (кредит группы французских банков). Все эти кредитные линии открываются только с одной целью: помочь профинансировать уже заключенные или планируемые договоры российских предприятий с фирмами того государства, которое дает кредит. Так, из "Саксонской кредитной линии" можно было получить деньги только для оплаты контрактов с предприятиями тех федеральных земель Германии, которые раньше входили в ГДР. Большим плюсом этих кредитов является то, что основную часть кредита (как правило - 85%) страхует иностранное правительство, причем на льготных условиях. Поэтому иностранные банки не рискуют своими деньгами и дают кредиты под очень маленький процент: от 4 до 7% в год. Получить такой кредит можно через крупные коммерческие банки, которые Правительство России уполномочило обслуживать данную кредитную линию. Российские банки тоже кое-что себе берут, но не много, так как в этом случае они рискуют чужими деньгами. В итоге стоимость такого кредита будет составлять 6-10% годовых в валюте. Нестраховую часть иностранного кредита можно получить от российских коммерческих банков, но уже за гораздо большие проценты.

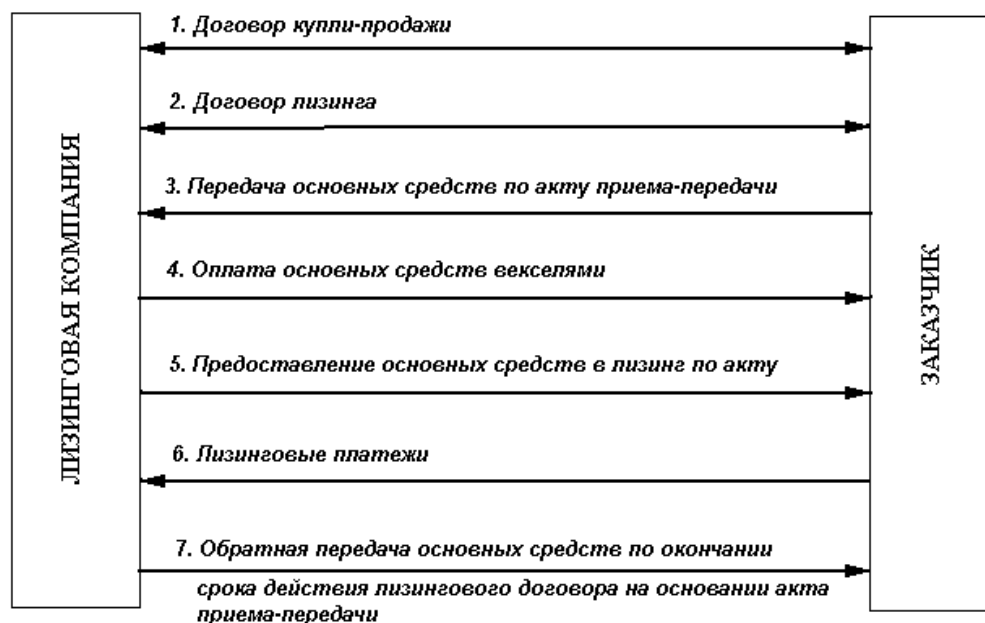
В любом случае, если вы хотите получить кредит в банке вам придется оформлять соответствующую заявку на кредит, которая по своему объему иногда не только не уступает, но даже превосходит хороший бизнесплан. Так, заявка на кредит "Башкредитбанка" состоит из 25-ти листов, а заявка на кредит "Инкомбанка" состоит аж из двух документов на 46-ти и 26-ти листах соответственно.

**Прочие формы оплаты контрактов** понадобятся вам, когда ваше предприятие как кенгуру пытается высоко прыгнуть при пустом кармане. Можно рассмотреть следующие варианты "контрактов для бедных":

- лизинг,
- создание совместного предприятия.

### *Лизинг*

Различают обычный лизинг и возвратный лизинг. Под обычным лизингом понимают то, что мы в России называем арендой оборудования: в этом случае лизингополучатель не ставит перед собой целью произвести модернизацию или реконструкцию своей производственной базы, а только временно получить дополнительные оборотные средства (оборудование), а после того как надобность в них отпадет - вернуть их лизингодателю. Возвратный лизинг - это способ стать собственником оборудования с отсрочкой платежа на период действия лизингового соглашения. Так как возвратный лизинг предназначен для использования при инвестициях, в дальнейшем мы будем рассматривать только его. Схема возвратного лизинга приведена ниже [16]:



Возвратный лизинг по своим финансовым условиям мало чем отличается от покупки оборудования за банковский кредит. То есть, в этом случае, так же как при использовании кредита, придется платить за то, что вы пользуетесь чужим капиталом. Только в случае кредита вы пользуетесь финансовым капиталом банка, а в случае лизинга вы пользуетесь производственным капиталом (оборудованием) фирмы-производителя или лизинговой компании.

Иностранные фирмы очень неохотно идут на лизинг в Россию и их можно понять: несмотря на то, что до окончания расчетов покупателя с поставщиком оборудование считается собственностью поставщика и, теоретически, может быть вывезено из России при неуплате лизингового платежа, на практике это встречает следующие препоны:

1) Лизинг может длиться от нескольких месяцев до нескольких лет. А теперь вдумайтесь: в Россию ввозится новенькое оборудование в солидоле и заводской упаковке, а вывозить из России придется старье, на котором русские "Левши" уже год-другой поработали, что-то отломали, что-то "срационализировали", а что-то просто стибрили.

2) Когда оборудование ввозят в Россию, то русский партнер готов лично сопровождать его от завода-изготовителя (особенно - часть пути до российской границы), лично следить за погрузкой-разгрузкой, лично общаться с таможей и прочее и прочее; когда же наш русский, с позволения сказать - менеджер, вынужден отправлять из России оборудование, за которое он не в состоянии заплатить, то его уже "в ухо не чешет" кто будет заниматься данным вопросом: "Твое оборудование, вот ты и занимайся его вывозом!".

Поэтому вы вряд ли найдете среди инофирм страстных любителей лизинга оборудования для России. Найти их можно среди крупных российских коммерческих банков, которые сами открывают лизинговые фирмы, готовые за свои деньги приобретать оборудование и сдавать его в аренду. Берут такие фирмы плату, эквивалентную банковскому проценту или несколько превышающую его. И можете мне поверить, эти ребята сумеют отобрать у вас оборудование, если вы за него вовремя не заплатите.

Лизинговая схема имеет следующие преимущества перед кредитной схемой:

1) Экономия налога на имущество, так как до выплаты последних лизинговых платежей и подписания окончательного акта приемки-передачи, основные средства считаются собственностью лизингодателя, а не лизингополучателя.

2) Для лизингового оборудования можно применять модели льготной амортизации (до 50% в год). Следовательно, к моменту окончательного расчета, формальная цена



оборудования (по которой придется платить налог на имущество) может быть в несколько раз меньше первоначальной цены.

3) В соответствии с действующим законодательством, лизинговые платежи относятся на себестоимость. Поэтому, если лизинговую схему применять для инвестиций, то затраты на модернизацию и реконструкцию (которые по закону вы должны платиться из прибыли) лягут на себестоимость, увеличив тем самым чистую прибыль предприятия.

И напоследок, несколько ссылок на документе, описывающие лизинг в российской и в международной практике: [17-20].

**Совместное предприятие** - мечта любого номенклатурного ума недавнего прошлого. Однако с тех пор и номенклатура поуменела, да и иностранец не поглупел. Россия столько раз "кидала" иностранцев, наивно поверивших в честность российского предпринимателя, причем "кидала" на самом высоком уровне, что заманить сейчас этой морковкой уже очень сложно.

Однако, совместные предприятия создавались и создаются: слава Богу, не все в России жулики, кроме того, Россия - такой необъятный рынок, что упускать его просто нелогично, а иногда возникает ситуация, когда сохранить себя на российском рынке невозможно без создания СП. Да и для российского бизнеса совместное предприятие - это самый лучший способ получить импортное оборудование. Как ни странно, СП создаются в двух случаях: когда оборудование очень дешевое (следовательно, им можно рискнуть) и когда оно очень дорогое (следовательно, данный проект может иметь гарантии Правительства России).

Как создавать СП я здесь рассказывать не буду, однако, хочу напомнить, что СП можно образовывать в различной юридической форме: ОАО, ЗАО, ТОО, ООО. В каждом конкретном случае эти варианты надо анализировать: что они дают и что отнимают у вас.

## **Х. "Они сами не знают чего они хотят..."**

"Политэкономы" социализма приучили нас к тому, что есть промышленность **группы А** (тяжелая промышленность или производство средств производства) и промышленность **группы Б** (легкая промышленность или производство средств потребления). При всей примитивности и неоднозначности подобного подхода, нельзя не признать, что эти две группы имеют разных потребителей: потребителями товаров группы А являются предприятия, потребителями товаров группы Б - люди, которых в последнее время начали называть красивым именем - частные лица. Различие потребителя для товаров групп А и Б накладывает свой отпечаток и на подготовку инвестиционных проектов для производств этих двух групп. Что нужно помнить, работая над инвестиционными проектами производств группы А и Б:

### **Группа А:**

**Когда потребителем вашей продукции будут предприятия, то :**

1) В паре "цена-качество" главенствующую роль будет играть цена, так как только признанные лидеры международного рынка, снискавшие себе славу на протяжении десятков лет, могут позволить себе вести конкурентную борьбу не ценами, а качеством.

2) Вам будет вполне достаточно найти одного-двух самых крупных потенциальных потребителей вашей продукции и в дальнейшем согласовывать свой инвестиционный проект только с ними: если они самые крупные, то именно они определяют техническую погоду в своей отрасли, а все остальные к ним прислушиваются. Например, если вы производите что-то

для автомобильной промышленности, то идти надо к АВТОВАЗУ и КАМАЗУ; если производите что-либо для парфюмерии - идите к "Новой Заре", "Уральским самоцветам", "Линде" и т.д.

3) Тара и упаковка будут иметь для вас опосредованное значение, так как для производителя важнее всего не привлекательность упаковки, а удобство работы с ней; поэтому при выборе упаковки обратите внимание на ее физические характеристики: объем фасовки, слеживаемость содержимого, стойкость к нагреву, светостойкость, водостойкость, вес брутто (помните, что есть утвержденные нормы поднятия тяжести для мужчин и женщин [21]) и другие параметры, которые могут иметь значение при перетаривании и использовании содержимого вашей тары. Транспортная этикетка должна быть удобочитаема, а тара снабжена необходимыми транспортными знаками [22, 23], в то время как дизайн транспортной этикетки будет определен только вашими личными эстетическими потребностями и финансовыми возможностями. Требования к содержанию транспортной этикетки промышленного товара, как правило, описывается только нормативной документацией на это изделие.

4) Производство средств производства - это, как правило, достаточно крупные предприятия, поэтому при строительстве таких производств их бывает достаточно трудно всунуть в уже существующие здания и инженерную инфраструктуру. Идеальной стройплощадкой для таких предприятий является чистое поле, но это, одновременно, означает и высокую цену инвестиций. Такие предприятия стараются разместить подальше от жилья (чтобы не шумели и не отравляли атмосферу), кроме того, для отдельных видов производств группы А (химических, нефтеперерабатывающих, медицинских, металлургических и т.п.) установлены санитарные разрывы - минимальное расстояние от этого предприятия до ближайшего жилья. Санитарные разрывы указаны в соответствующих СНиПах<sup>9</sup>.

5) При строительстве производства группы А очень трудно, почти невозможно, обойтись без Генподрядчика и Генпроектировщика.

6) Согласование строительства производства группы А с государственными и муниципальными органами - это более сложный процесс, чем согласование производства группы Б. Сложный хотя бы потому, что сумма инвестиций в этом случае может превышать тот максимум, который установлен для местной администрации и вам придется согласовывать проект с областной, республиканской или даже с федеральной администрацией!. Представьте себе, сколько может стоить такое согласование, если вы строите в Петропавловске-Камчатском, а все согласующие документы получаете в Москве! Да! Существенное замечание: при согласовании строительства производства группы А одними взятками не обойдешься (хотя и без них тоже вряд ли).

### **Группа Б:**

#### **Когда потребителями вашей продукции будут частные лица:**

1) В паре "цена-качество" главенствующую роль будет играть качество, так как основными покупателями в магазинах являются женщины, а они мало того, что любят ушами, так еще и покупают глазами.

2) Вам необходимо "обкатать" внешний вид и другие бросающиеся в глаза потребительские свойства вашей продукции (запах - для косметики, мягкость и прочность - для ткани, сочность и мясистость - для окороков и т.п.) с несколькими магазинами и оптовыми

---

<sup>9</sup> СНиП - Строительные нормы и правила.

покупателями: торговля - это их бизнес и они безошибочно определяют ходовой товар. С ними же вы можете уточнить и другие требования к будущей продукции.

3) Производство средств потребления может быть очень небольшим, как говорится - малым предприятием. Вследствие этого оно хорошо вписывается в уже существующие здания и инфраструктуру (вспомните минипекарни, которые размещают в цокольных этажах жилых домов). Поэтому их выгоднее размещать как можно ближе к потребителю, то есть к жилью. Существуют специальные методики определения оптимального расположения таких малых предприятий. Эти методики учитывают плотность расселения людей в городе, структуру транспортной сети и географию города. Однако в данном случае неплохо работает и старинная поговорка: "Кабак - на перекрестке, бардак - на извозке", то есть строй предприятие общественного питания в месте пересадки и остановки людей на отдых, а срамные заведения - подальше от людского глаза, чтобы клиенты не боялись быть увиденными.

4) Производство средств потребления можно строить без Генподрядчика и Генпроектировщика.

5) При согласовании строительства производства группы Б (если только это не достаточно большое предприятие) вполне можно обойтись одними взятками.

6) Большое значение для продвижения товара на рынок будет иметь текст потребительской и транспортной этикеток. Мало того, что информация на этикетке должна соответствовать ГОСТу [24], так эта информация еще должна быть написана хорошим русским языком, более того, над ней должны поработать профессиональные писатели и психологи, чтобы текст ее завораживал читателя. Особенно это относится к этикеткам продуктов питания, так как сидя за столом в гордом одиночестве и пережевывая бутерброд с печеночным паштетом, потребителю просто нечего делать как читать то, что написано на банке. Так пусть же это занятие будет ему в радость!

7) В таре и упаковке средств потребления определяющее значение будет иметь внешний вид. Поэтому, начните свою работу по будущей продукции с серьезной дизайнерской проработки ее внешнего вида. Не скупитесь: хороших и опытных дизайнеров мало, труд их уникален и дорог, а овчинка стоит выделки! Имейте в виду, что в России не объявляли себя дизайнерами, маркетологами и спасителями Отечества только ленивые: жуликов, подвязавшихся на этом поприще тьма тьмущая! Поэтому, будьте бдительными, внимательно изучите те дизайнерские проекты, которые выполняла облюбованная вами студия, не стесняйтесь связаться с бывшими заказчиками этих дизайнеров. Можно также объявить творческий конкурс, можно организовать конкурс дипломных проектов в каком-либо творческом ВУЗе, короче: дерзайте! Кстати, одним из признаков того, что вы работаете с серьезной дизайнерской студией, является ее отказ от участия в творческом конкурсе проектов: деловые люди, каждый час работы которых стоит несколько тысяч долларов, никогда не будут тратить свое драгоценное время на работу, за которую им, возможно, ничего и не заплатят.

Еще раз напомним вам о бдительности при работе с дизайнерами следующим несколько измененным мною одностишьем И.Губермана:

*К прекрасному пытаюсь прикоснуться,  
не вкладывая в то ни мысли, ни труда,  
вокруг хороших "бабок" вьются  
"дизайнеров" несметные стада.*

Осознав, что же вам предстоит строить, не грех донести полученную информацию до заказчика. Здесь действует железное правило: чем раньше вы объясните заказчику сущность,

задачи и основные проблемы инвестиционного проекта, тем проще вам потом будет с ним работать. Я не шучу! Порой заказчик просто не представляет себе, во что он впутывается и ему нужно очень тактично описать круг проблем, которые придется решать, каких результатов при этом можно ожидать, а каких ожидать бессмысленно.

В качестве примера приведу отрывок из моего письма одному Инвестору, который захотел построить маленький мыловаренный заводик:

**ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ  
по инвестиционному проекту "Производство кускового мыла"**

**ТРЕБОВАНИЯ ЗАКАЗЧИКА:**

1. Производительность завода - 100 тонн готовой продукции в месяц.
2. Производство должно быть ориентировано на использование в качестве сырья синтетических жирных кислот (СЖК), выпускаемых конкретным предприятием, на котором у Заказчика "есть своя рука".
3. Заказчик требует сразу выдать ему бизнесплан проекта.

**Я ОТВЕЧАЮ ЗАКАЗЧИКУ:**

Прежде, чем перейти к ответу на конкретные поставленные передо мной вопросы, позволю себе сделать несколько замечаний общего характера, которые могут высветить для Заказчика некоторые проблемы данного инвестиционного проекта:

1) 100 тонн мыла в месяц - это малая производительность, поэтому в данном случае речь может идти только о **периодическом технологическом процессе, а не о непрерывном**. Это необходимо иметь в виду при разработке технологии и выборе оборудования.

2) Для производства кускового мыла подходят две фракции СЖК:

- С<sub>10</sub>-С<sub>16</sub> - для производства туалетного кускового мыла,
- С<sub>16</sub>-С<sub>22</sub> - для производства хозяйственного кускового мыла.

3) Если использовать в качестве жиросодержащего сырья **только** вышеназванные фракции СЖК, то:

- получить туалетное мыло вообще невозможно,
- хозяйственное мыло можно получить только самого низкого качества.

Любое высококачественно мыло (как туалетное, так и хозяйственное) может быть получено из **многокомпонентной жировой смеси**, включающей в себя:

- СЖК,
- животные жиры (свиной, говяжий)
- твердые растительные жиры (кокосовое, пальмовое и пальмоядровое масло),
- гидрированные растительные жиры (саломас и маргарин-базис) и др.

**Поэтому: если Заказчик ставит задачу производство туалетного или качественного хозяйственного мыла, необходимо предварительно провести исследование имеющихся в регионе и ближайших областях источников сырья, их качества и цен. Кроме того часть сырья придется завозить из-за рубежа.**

4) Технология варки мыла - это очень "хитрый" процесс, имеющий массу тонкостей, "секретов", которые не раскрываются ни в соответствующей литературе, ни даже в технологических регламентах. Так на скорость варки, глубину гидролиза жиров и качество готового продукта могут влиять такие факторы, как:

- соотношение диаметра перемешивающего устройства к диаметру реактора для варки мыла (варочного котла),
- скорость перемешивания,
- изменение скорости перемешивания на различных этапах варки мыла,
- омыления содой или каустической содой и т.д.

**Поэтому: для того, чтобы не тратить время и деньги на экспериментирование и доводку технологического процесса, следует не разрабатывать технологию, а покупать ее в**

**готовом виде на одном из мыловаренных заводов, а как самый оптимальный вариант - покупать технологию вместе с оборудованием (которое может быть бывшим в употреблении).**

5) Заказчику инвестиционного проекта необходимо решить, что он хочет получить: кусковое мыло или кусковое синтетическое моющее средство (СМС)?

Внешне эти два товара почти не различаются, однако мыло является более высококачественным, более щадящим для кожи, более природным и, следовательно, более дорогим товаром.

Даю краткие сравнительные различия технологий производства мыла и СМС:

**Мыло** сначала варят из жировой смеси, затем смешивают с другими твердыми и жидкими компонентами, удаляют избыток влаги, формуют и упаковывают. Первую стадию этого процесса (варку мыла) можно назвать "мокрой стадией", вторую - "сухой стадией". **Варка мыла - это очень грязный, опасный (использование растворов щелочей и пара) и дурно пахнущий процесс.**

ПЛЮСЫ технологии:

- + Себестоимость продукта низкая,
- + Качество готового продукта выше.

МИНУСЫ технологии:

- Процесс более длительный,
- "Мокрая стадия" производства требует использования вредных веществ, высоких температур и создает жидкие отходы производства,
- Энергозатраты производства выше,
- Необходимы помещения, имеющие хорошую вентиляцию,
- Требуется пар
- Труд рабочих на таких производствах считается вредным.

**Кусковое СМС** получают минуя "мокрую стадию" сразу переходя к смешению твердых и жидких компонентов рецептуры, полученную массу затем осушают, формуют и упаковывают.

ПЛЮСЫ технологии:

- + Отсутствует "мокрая стадия",
- + Энергозатраты ниже,
- + Не требуется пар,
- + Процесс не длительный,
- + Для производства не требуются специальные помещения

МИНУСЫ технологии:

- Качество готового изделия ниже,
- Себестоимость продукции выше
- Почти все сырье является импортным (хотя последнее можно и рассматривать как плюс, так как отечественное сырье может быть крайне нестабильным по качеству).

**Получив такой ответ, Заказчик сильно призадумался о своих финансовых возможностях и резко снизил свои аппетиты.**

Следовательно, заказчику можно не только кивать, но и спорить с ним. Вообще-то - это отдельная тема: можно или нельзя спорить с заказчиком. С одной стороны, "клиент всегда прав", но с другой стороны он должен четко представлять во сколько это ему обойдется его правота. И главная задача "промбоцмана" - объяснить (именно объяснить, а не просто сказать: я знаю, что это так!) заказчику из чего будет складываться цена той розовой мечты, которая угнездилась в мозгу заказчика. Построить можно все или почти все: мост через Тихий океан по экватору, ферму для разведения фламинго в Антарктиде, автосервис "Порше" в городе Урюпинске, но каких денег это будет стоить и какой эффект от этого будет? И здесь я не премину отметить еще одно отличие "промбоцмана" от бизнесконсультанта или руководителя проекта: "промбоцман" ближе к заказчику, поэтому он ВСЕГДА должен предупреждать его от неразумных трат, даже ценой собственного благополучия. Честь и доброе имя для "промбоцмана" важнее сиюминутной выгоды. А спор ради спора, что в нем толку? Как это отмечал все тот же И.Губерман:

*Люблю российский спор подлунный,  
его цитат бенгальский пламень,*

*его идей узор чугунный,  
его судеб могильный камень.*

## **XI. Ваша будущая продукция**

Определившись с требованиями покупателей к вашей будущей продукцией, оформите ваше решение документально.

Для того, чтобы подробно, внятно и недвусмысленно описать вашу продукцию, защитив при этом свои интересы, вам необходимо выполнить шесть шагов:

### **Шаг №1**

Если вы собираетесь выпускать товар промышленного назначения, то необходимо обязательно разработать и согласовать "технические требования покупателя". В качестве примера ниже приведено техническое требования АВТОВАЗА на один из видов пластмасс.

Цифры из нижеприведенной таблицы изъятые, так как эти данные (запомните!) являются техническим и коммерческим секретом покупателя и продавца технологии. В дальнейшем часть информации, заложенная в "технических требованиях покупателя", войдет в "Технические условия" или технический стандарт, но только та информация которая: во-первых, не раскрывает секретов технологии, а во-вторых, однозначно описывает те технические параметры готового изделия, которые интересуют покупателя будущей продукции. Так, в приведенном выше примере, из тринадцати показателей качества в ТУ ("Технические условия") войдет не более восьми.

### **Из "Технических требований покупателя"**

#### **Характеристики полимера .....**

№ No	Показатели качества Technical Data	Ед.изм Units	Методы испытания Standard
1.	Показатель текучести расплава, 230 град.С/2,16 кг, не менее Melt flow index MFI 230/2,16, min	g/10 min	ГОСТ 11645 ASTM D1238
2.	Предел текучести при растяжении, не менее Tensile stress at yeald, min	Мра	ГОСТ 11262 ASTM D633
3.	Разрушающее напряжение при растяжении, не менее Tensile strength, min	Мра	ГОСТ 11262 ASTM D633
4.	Относительное удлинение при разрыве, не менее Elongation at break, min	%	ГОСТ 11262 ASTM D638
5.	Модуль упругости при изгибе, не менее Flexural modulus, min	МПа	ГОСТ 9550 ASTM D790
6.	Ударная вязкость по Изоду с надрезом при +23 С, не менее IZOD - Notched impact strength, min	J/m	ГОСТ 19109 ASTM D256
7.	Ударная вязкость по Шарпи с надрезом при 23 град.С, не менее Charpy - Notched Impact strength, min	kJ/m2	ГОСТ 4647 ASTM D256
8.	Ударная вязкость по Шарпи без надреза , не менее Charpy - Impact strength, min	kJ/m2	ГОСТ 4647 ASTM D256
9.	Деформационная теплостойкость, не менее Heat distortion temperature (HDT), min	С	ГОСТ 12021 ASTM D648
10.	Теплостойкость по Вика, не менее Vicat softening point, min	С	ГОСТ 15065 ASTM D1525
11.	Усадка Shrinkage	%	ГОСТ 11616 ASTM D1299
12.	Цвет Colour	-	Метод АВТОВАЗ AUTOVAZ Metode

13. Стойкость к царапанию Scratch resistance	-	Метод ..... ..... Methode
---	---	------------------------------

В приведенном примере "технических требований покупателя" необходимо обратить внимание на три момента:

1) Показатели качества указаны по-русски и по-английски: это понадобится вам для проведения переговоров с иностранными продавцами лицензии или технологии производства.

2) С этой же целью необходимо указать и российские и международные стандарты методов анализов. В том случае, если в России нет необходимых стандартов на методы анализов - пользуйтесь международными.

3) Документ необходимо подписать как со стороны покупателя, так и со стороны продавца и еще оставить место для подписи лицензиара или разработчика технологии, который тоже должен гарантировать качество будущей продукции.

### Шаг №2

Детально и в словесной форме описать будущую продукцию

Это понадобится вам, когда вы будете разрабатывать техническое задание на проект, писать технические условия и прочие документы.

### Шаг №3

Окончательно и бесповоротно дать название вашей будущей продукции.

Это понадобится для того, чтобы исключить из всех документов синонимы вашей будущей продукции. С точки зрения обывателя, один и тот же товар можно назвать по разному. Так, "стимулятор роста растений" можно назвать: "комплексное удобрение", "биостимулирующий комплекс для растений", "композиция для биостиуляции роста..." и т.п. Бедный обыватель: он никогда не согласовывал документы у русских чиновников и не знает, как сильно хочется ударить по голове какого-нибудь чинушу, который на ваше письмо отвечает так: "Вы просите дать заключение о безвредности "Агрегата для чесания в ухе", в то время как вами представлены результаты испытаний в лабораторных условиях совсем другого агрегата, а именно "Ушной чесалки автоматической". В связи с этим в выдаче заключения вам отказано".

**Поэтому у вашего продукта должно быть одно и только одно название!**

В качестве примера приведу отрывок из "Технического задания":

#### *Из "Технического задания на инвестиционный проект..."*

#### **ПРОДУКЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА**

Продукцией производства являются следующие марки Продукта (или виды изделия) : ....

Требования Покупателя к качеству Продукта даны в **Приложении № 1**.

Продукт должен выпускаться по лицензии известной на мировом рынке фирмы (если решение и лицензиаре уже принято - можно указать его конкретно).

Заключение о качестве Продукта в период подбора лицензиара дает Покупатель (или научно-исследовательское учреждение) на основании оценки технических характеристик Продукта и проведения лабораторных и технологических испытаний образцов Продукта. Образцы Продукта для испытаний должны бесплатно передаваться Покупателю (или научно-исследовательской организации) в требуемых им количествах.

Заключение о качестве Продукта при приемке производства в эксплуатацию дает лаборатория производства, созданная по программе, совместно разработанной Покупателем и Зааводом, и на основе методик и технической документации, утвержденных Покупателем и Зааводом.

Продукция производства представляет собой ..... Продукт должен быть расфасован в ..... весом нетто ..... Упаковка должна быть маркирована в соответствии с техническими требованиями Покупателя и Техническими Условиями на Продукт.

Потребность Покупателя в Продукте дана в **Приложении № ...**

#### **Шаг №4**

Зашифровать марки будущей продукции. Сие весьма полезно по следующим причинам:

- шифрование марок удобно так как, согласитесь, гораздо легче написать "Препарат Е-8" нежели "Комплекс протолитических ферментов клеточной оболочки генноизмененного штамма Y-218 бактерии Pseudomonas аеогеноса, полученный методом вертикального градиентного гель-электрофореза";

- шифрование позволит использовать в открытой переписке информацию, которая, будучи совмещена с полным наименованием вашей продукции, может представлять из себя коммерческую тайну;

- если вы собираетесь выпускать лицензионную продукцию и ваш лицензиар не хочет, чтобы ваш продукт как-то ассоциировался с теми торговыми марками, на которые лицензии уже проданы или используются, то шифровка позволит вам скрыть: каким реальным маркам продукции лицензиара соответствуют ваши марки;

- возможно обратная картина: товарный знак продукции у лицензиара и лицензиата может быть различным, а маркировка одинакова, что как бы подтверждает связь продукта с лицензионным аналогом.

#### **Шаг №5**

Определиться: нужно ли покупать лицензию на вашу продукцию.

Это очень ответственное решение и хорошенько подумать тут стоит. Вы сами и ваше начальство должны четко представлять себе плюсы и минусы покупки лицензии. А именно:

##### ***Плюсы:***

+ На рекламу вашей продукции потребуются на порядок, а может быть даже на два порядка меньшие деньги, так как этот товар уже "раскручен" лицензиаром и вам достаточно будет только сослаться на то, что товар произведен по лицензии известной фирмы.

+ Лицензионный договор - это гарантия того, что ваш продукт будет не просто походить на свой аналог, а фактически являться его полноценной копией.

+ Лицензионный товар можно продавать дороже.

+ Лицензионный товар труднее подделать, следовательно вы будете в определенной степени застрахованы от фальсификации вашей продукции.

+ Вместе с лицензией вы можете приобрести (хотя это и не обязательно) право на товарный знак (Trade Mark или Brand Name) лицензиара.

##### ***Минусы:***

- Лицензию вам могут просто не продать, если вы вторгаетесь в передовую область науки и техники. (В свое время автор занимался внедрением в России нового высокотехнологичного полимера и обратился за лицензией на него к десяти ведущим мировым производителям. - В результате полугодичных переговоров согласие на продажу лицензии дали только две фирмы.)

- Лицензия стоит очень больших (а по понятиям совка, так просто кошмарно больших) денег. Вы должны быть готовы к тому, что цена лицензии и цена оборудования могут быть величинами одного порядка!



- Лицензия может быть ограничена следующими рамками: территорией распространения, сроком действия, объемом партии. А так как аппетит приходит во время еды, эти ограничения могут стать сдерживающим фактором вашей экономической экспансии.

- Даже если в результате "экспериментов" над лицензионной технологией, вы получите продукт, превосходящий лицензионный по потребительским качествам, вы никогда не сможете продать его под видом лицензионного товара.

### **Шаг №6**

Защитить будущую продукцию.

То есть в соответствии с действующими в России и странах, куда вы планируете экспорт вашей продукции, законами зарегистрировать торговую марку (Trade Mark, Brand Name) или как принято говорить в России - "товарный знак" на вашу будущую продукцию.

Кроме чисто охранных функций, хорошо "раскрученный" товарный знак имеет большое рекламное значение.

## **XII. Маркетинг, сиречь "базароведение"**

Этот этап выполнения инвестиционного проекта подробно и многократно описан в соответствующей литературе, например в книге [25] .

Выполняя этот этап вы можете ответить на следующие вопросы:

- Каков объем потенциального рынка для будущего изделия?
- Насколько этот рынок заполнен аналогичными изделиями?
- Какую долю рынка может занять ваш товар?
- Какую ценовую и рекламную политику следует проводить для продвижения товара на рынок?
- Какие потребительские качества будущего изделия будут определяющими для покупателей?
- Сколько должно быть видов (типов, марок) изделия? В какой фасовке?

Выполнить грамотные маркетинговые изделия в одиночку можно, но чрезвычайно сложно. Поэтому, не скупитесь и наймите хорошую, зарекомендовавшую себя консалтинговую фирму, занимающуюся маркетинговыми исследованиями, но **обязательно четко и письменно** сформулируйте: что вы от нее хотите. В качестве задания вполне могут подойти те же вопросы, которые я привел выше.

Получив ответы на поставленные вопросы вы можете с большей или меньшей степенью вероятности (а без нее никак не обойтись, так как маркетинг - это не математика) получить ответы на следующие вопросы, которые уже напрямую связаны с вашей задачей:

- **каков должен быть объем выпуска изделия?**
- **сколько марок (видов) изделия должно быть?**
- **надо ли покупать дорогую импортную лицензию или "сойдет и так"?**
- **должно ли изделие быть дорогим или дешевым?**

Последний вопрос позволит вам определить: надо ли приобретать дорогое импортное сырье или достаточно будет дешевого отечественного.

Все прочие извращения, которые предлагают книги по маркетингу, вам (увы, а может быть к счастью) не понадобятся. Поэтому при переговорах с представителями фирм, занимающихся бизнес-консультированием, не забывайте их одергивать и напоминать, что из всего богатства науки, которую они (будем думать) представляют, **вас интересует только четыре четких ответа на четыре четких вопроса** и ничего более...

Часто маркетинговые исследования выполняют не только полевыми методами (опросы, распространение анкет, Direct Mail, обзвон оптовиков), но и практически: путем контрольных продаж. В этом случае в регион вашей будущей торговой экспансии ввозятся аналогичные товары и по результатам торговли этими товарами даются ответы на четыре вышеприведенных вопроса.

При практическом маркетинге нельзя ставить задачу получения прибыли, так как может оказаться, что изучаемый вами товар не имеет рынка сбыта в России именно потому, что в результате конвертации валют, включения в цену транспортных расходов, таможенных пошлин, налогов и прибыли импортера, товар приобретает такую запредельную цену, что продать его практически невозможно. Задачей практического маркетинга может быть только поиск оптимальной цены, то есть максимальной цены, по которой его можно продать в рентабельном количестве. Не исключено, что при импорте аналога вашего товара, им придется торговать в убыток, - это не важно, важно установить истинную цену этого товара на рынке.

Нельзя не сказать об одной опасности, которая вас здесь подстерегает: к сожалению, российским налоговым органам невозможно объяснить, почему вы продаете товар себе в убыток, они в этом увидят только попытку уйти от уплаты налогов. А так как налоговики книжек по маркетингу не читали, то они влупят вам за ваш маркетинг и налог и штраф по максимуму! Придется это стерпеть: наука требует жертв (в данном случае - материальных).

Приведу два примера умного и глупого подхода к практическому маркетингу.

При разработке инвестиционной программы выпуска в Башкортостане нетканого полипропиленового полотна для предприятия "Туймазытекс" было закуплено по несколько тонн импортного полипропиленового волокна различной толщины. "Туймазытекс" из этого волокна сделал полотно, отправил его на АВТОВАЗ и получил не только положительный отзыв о качестве полотна, но и заказ на него. В этом случае не ставилась задача обогатиться и были получены объективные данные об объеме рынка, приемлемых ценах и номенклатуре продукции.

Второй пример:

Когда Уфимский НПЗ планировал осваивать производство полипропиленовой мебели и ковров, он закупил партию этих товаров и (внимание!): поручил провести практический маркетинг одной частной коммерческой фирме. Эта фирма восприняла данное поручение как манну небесную (еще бы: в кои-то веки удастся получить товарный кредит практически с неограниченным сроком возврата денег). Фирма установила на эти товары фантастические цены, и тихо и мирно ждала когда рано или поздно эти товары распродадутся. Когда же через год (!) у этой фирмы спросили: как идут продажи, она ответила, что товар раскупается плохо (а как еще он мог распродаваться?). В этом случае "маркетологи" поставили перед собой цель обогатиться, а в результате: потенциально перспективное направление инвестиций было закрыто по причине "отсутствия рынка сбыта".

Приведу еще один пример, который по своему уникален.

В конце 80-х годов, когда вся Россия поголовно стояла в очередях, чтобы отоварить талоны на все, некоторые предприятия, производившие экспортную продукцию, чувствовали себя очень хорошо. На волне этой экономической эйфории, которая длилась примерно до 1993 года, Уфимский нефтеперерабатывающий завод сделал много полезного, но в то же время и много смешного. Это было время, когда на рынок можно было выкинуть что угодно, любого качества и в любом количестве и это нечто было бы мгновенно сметено с прилавков вместе с продавцами. Казалось, что наконец-то настала эпоха Производства (с большой буквы), но еще мало кто догадывался, что Производство с большой буквы может существовать только в обществе, в котором укоренилась Экономика с большой буквы. В эти легендарные времена кто только чего не делал! Сталелитейные гиганты делали мясорубки и дверцы для садовых печей; предприятия, производящие системы самонаведения крылатых ракет, производили мелодичные дверные звонки; ...Уфимский нефтеперерабатывающий завод решил производить шампунь. И

ничего смешного в этом нет, в конце концов чем только не занимаются транснациональные корпорации желаю версифицировать свой капитал. И были на этом поприще первые успехи: был получен опыт расфасовки импортного (югославского) шампуня, было пущено первое собственное производство мощностью 1000 тонн в год из отечественного сырья, но извращенная картина рынка начала 90-х годов подсказывала извращенные инвестиционные решения. Видя как "с колес" расходится уже производимый шампунь, руководство завода приняло решение о строительстве уникального для России завода-автомата по производству шампуня мощностью аж 5000 тонн в год! И вот тут-то и были сделаны те ошибки, которых можно было избежать, если бы со строительством завода-автомата так не торопились. Первая ошибка: не было проведено никакого маркетингового исследования, не было определено какой продукции, скольких наименований, для каких целей и в каком количестве нужно выпускать! Вторая ошибка: не было разработано "Техническое задание" на инвестиционный проект, поэтому генподрядчик потом мог вставить в какую угодно позу: еще бы ведь не было документа, обязывающего его делать одно и не делать другого! Третья ошибка: не была приобретена лицензия на выпуск уже "раскрученной" товарной марки, была приобретена только рецептура у малоизвестной фирмы, поэтому все "раскручивание" товара на рынке пришлось начинать с нуля! Четвертая ошибка: идея товара, предназначенного для индивидуального потребления, не была привязана к качеству, образу и виду упаковки, в результате: 5000 тонн продукции предполагалось выпускать только в двух типах (!) флаконов дизайна середины 60-х годов (!), с накатанной этикеткой в два цвета (!). Пятая ошибка: договор на строительство "под ключ" (!) был подписан столь скоропалительно и в столь упрощенном виде, что он мало чем отличался от известного анекдотического случая: "Мы, два еврея, с одной стороны и администрация порта, с другой стороны, договорилась покрасить пароход...". Договор на строительство (я повторяю: "под ключ"!) был написан в одном экземпляре на половине страницы формата А4! Вряд ли я когда-нибудь в жизни еще увижу такой договор!<sup>10</sup> Далее, силами технических специалистов завода удалось путем невероятных усилий (еще бы, при таком-то договоре и при отсутствии "Технического задания") склонить генерального подрядчика сделать некоторые уступки, но увы! далеко не все, какие надо было. Что в результате? В результате, завод, который начал строиться в 1992 году - в эпоху отмирания социализма, был пущен в эксплуатацию уже при капитализме и еще при каком капитализме: на излете великой гайдаровской эпохи - в 1993 году, когда уже и рынок стал постепенно насыщаться, да и покупатель стал другим. Созданный мановением монаршей руки монстр, неповоротливый, тяжелый, выпускающий очень узкий спектр продукции, не способен был конкурировать ни с гигантами косметического бизнеса (рекламный бюджет не тот!), ни с мелкими "акулятами" с Малой Арнаутской (не та оперативность и свобода принятия решений!). Итог: прошло уже шесть лет, а уникальный уфимский завод-автомат по выпуску шампуня так и не заработал даже на 10% своей мощности!

### **ХIII. От "альфы" до "омеги" или к вопросу о точке отсчета**

Как вы думаете: имеет ли значение то, какое именно событие считать началом выполнения инвестиционного проекта?

Пишу и вижу, как некоторые мои читатели уже схватились за животы в пароксизмах смеха: мол какая разница?! Отнюдь...

Во всемирно-историческом смысле это может быть и не имеет значения, а вот для вас, для реально существующего человека со всеми вашими кишками, мышцами, костями, остатками волос на голове и очень умными (я надеюсь) мозгами этот вопрос имеет очень большое значение.

---

<sup>10</sup> Как должен выглядеть настоящий договор на строительство "под ключ" можно увидеть в Приложении №2.

И причина этому то, что наши родные российские руководители не признают такой должности как "менеджер проекта" или "руководитель проекта". Вы можете на все 100% соответствовать этому высокому званию, но числиться при этом старшим инженером, начальником группы, начальником отдела или даже как я в свое время - главным специалистом научно-технического центра. Поэтому, если вас по тем или иным причинам не устраивает ваш официальный статус, при запуске инвестиционной программы вы имеете полное право пойти к начальству и потребовать от него, ну хотя бы, следующего:

- повысить вам зарплату,
- повысить вас в должности,
- официально назначить вас руководителем проекта или строительства,
- дать вам в подчинение людей,
- дать вам служебный транспорт,
- послать вас на длительную стажировку за границу,
- и т.д. и т.п. в меру вашего нахальства.

Согласитесь, то, что я перечислил стоит того, чтобы считать началом работ по проекту как можно более раннюю дату. Предлагаю на выбор несколько событий, которые можно считать началом инвестиционного проекта:

- принятие технического решения об инвестициях,
- назначение в приказе ответственного за разработку проекта,
- утверждение бизнес-плана,
- подписание контракта на строительство,
- подписание лицензионного соглашения,
- подписание кредитно-финансового соглашения,
- выплата аванса на строительство...

#### **XIV. Основные принципы инвестиционного проекта**

Раз вы уже провели маркетинговые исследования, то вы должны представлять: что же вы хотите получить. Теперь настало время очень коротко описать ваш инвестиционный проект, сделать так сказать, его краткую аннотацию.

Кстати, именно для этой цели она вам в дальнейшем и понадобится, поэтому сделайте перевод аннотации на английский язык или на язык той страны, в которой вы ищите подрядчиков вашего проекта.

Кроме того, ваша аннотация потом может использоваться как преамбула любого другого документа, например: технического задания, технического проекта, бизнесплана и т.п.

Установим ряд моментов, которые обязательно (программа-минимум) и желательно (программа-максимум) отразить в аннотации.

Итак, **обязательными являются:**

- краткое описание продукции, марочного ассортимента и объема выпуска,
- привязка к сырью, транспорту, энергетике,
- необходимость лицензии,
- очередность строительства и пуска в эксплуатацию,
- основные требования к подрядчикам,
- требования к технологии и оборудованию

**Желательными являются следующие моменты:**

- привязка к климату,

- ссылка на аналоги и указание места, которое среди этих аналогов должен занять ваш товар,
- привязка к имеющемуся персоналу,
- экологические требования,
- сведения о научных и технических консультантах проекта,
- определение границ объекта инвестиций

Пример такой аннотации приведен ниже:

**Из "Технического задания на инвестиционный проект..."**

**ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПРОЕКТА**

- 1)** Исходным сырьем для производства Продукта является ..... Перечень марок сырья, предназначенного для производства Продукта, дан в **Приложении № ....**  
В производстве Продукта должно использоваться сырье ..... российского производства и их импортные аналоги. Прочие виды сырья и материалов для выпуска Продукта могут быть отечественными или импортными.
- 2)** Каждый вид сырья для изготовления Продукта должен быть подробно описан как химическое вещество (формула, чистота, примеси, влажность, химические свойства и др.), как физический объект (агрегатное состояние, температура плавления или кипения, насыпной вес, плотность, твердость, степень измельчения и др.) и технический объект (токсичность, слеживаемость, сыпучесть, срок хранения, гигроскопичность, пожаровзрывоопасность и др.).
- 3)** Подбор сырья для изготовления Продукта должен быть вариабелен, то есть для каждого вида сырья должны быть приведены два-три сорта (марки) конкретного вещества и, соответственно, два-три варианта его поставщика.
- 4)** Контракт на выполнение настоящего проекта будет подписываться только с одной фирмой, которая будет являться Генеральным подрядчиком.  
Лицензионное соглашение будет подписываться непосредственно с продавцом лицензии (лицензиаром), но оплата лицензии будет проводиться вместе с оплатой всего проекта.
- 5)** Генеральный подрядчик должен построить производство Продукта и сдать его Заказчику "под ключ". При этом Генеральный подрядчик должен выполнить все пункты "Спецификации к проекту строительства", которая дана в **Приложении № ....**  
Заказчик выполнит только подготовительные строительные работы.
- 6)** Производство Продукта будет иметь две очереди. Данный "Проект" относится только к первой очереди производства.  
Объем выпуска Продукта составляет ..... в год. Эту производительность должны обеспечить четыре одинаковые технологические линии. Линии должны быть оснащены ..... (краткие требования к применяемому оборудованию). Любая технологическая линия может быть применена для изготовления любого сорта Продукта.  
Технологическая линия в целом и отдельные ее элементы должны иметь производительность ..... в час по готовому Продукту. К элементам технологических линий относятся: .....
- Вспомогательное оборудование (.....) должны быть рассчитано на ежегодную производительность .....
- 7)** Сырье ..... будет поступать на производство в ..... (вид транспорта) .  
Готовый Продукт будет отправляться с производства в крафт-мешках по 25 кг, установленных на поддонах .
- 8)** Генеральный подрядчик несет ответственность за все пункты настоящего "Технического задания (с приложениями)" в пределах границ объекта.  
Границами объекта являются:
  - по сырью - транспортные средства (вагоны и автомобили), поданные под разгрузку,
  - по готовой продукции - транспортные средства (вагоны и автомобили), прошедшие погрузку,

- во всех остальных случаях - внешние границы здания.

9) Заказчик оказывает консультационную помощь при создании производства Продукта в следующих вопросах: .....

10) Генеральный подрядчик и Заказчик могут по взаимному согласию вносить корректировки в "Проект", если они не ухудшают качества готового Продукта, не уменьшают производительность оборудования, не ухудшают безопасности труда и не ухудшают влияние производства на окружающую среду.

Уже по этой краткой аннотации будущим подрядчикам должно быть ясно: чего вы хотите. Более подробно ваши требования к проекту должны быть описаны в "Техническом задании". Как бы ни был ничтожен инвестиционный проект (с вашей точки зрения или с точки зрения вашего начальства), "Техническое задание" на него делать надо! Почему? Да потому, что:

1) Без Техзадания вы никогда не сможете объективно сравнить результаты тендера, так как окажется, что один подрядчик имел в виду одно, а другой - совсем другое.

2) Без Техзадания (подписанного подрядчиком, которого вы выбрали) вы никогда не докажете подрядчику, что он что-то не сделал или сделал не так, как вы хотели.

3) Без Техзадания вам никогда не получить близкую к реальности калькуляцию стоимости проекта до того момента, пока этот проект не выполнен.

Иными словами: если вы говорите подрядчику: "Иди туда не знаю куда, принеси то, не знаю что...", вы обязательно получите именно то, что заказали, то есть "не знаю что". И не возмущайтесь, если оно не соответствует вашим представлениям о том, что вы заказали. Задавая глупые вопросы, не удивляйтесь, получая на них идиотские ответы.

Поэтому последующие несколько глав мы посвятим вопросам, которые у вас появятся при разработке "Технического задания".

## XV. "Купем мы счастья ключи..." для Заказчика

Очень важным, практически - ключевым вопросом для вашего проекта является: строить ли объект "под ключ"? (Извините за невольный каламбур).

Термином "строительство "под ключ"" пользуются практически во всех языках. Так, по-английски это звучит: *construction "on a turn-key basis"*, по-немецки: *der Bau "auf der Turnkey Grundlage"*, по-хорватски: *oprema u principu "kluc' v ruku"*. Во всех языках этот термин означает или, по крайней мере, должен означать, что **как только нога подрядчика покинула ваш объект, вы можете немедленно начинать на нем производство**. И это, пожалуй, - самое краткое определение строительства "под ключ". Желающие могут дать более развернутое и более емкое определение, которое я обязуюсь опубликовать в следующих изданиях моей книги.

Кратко оценим преимущества и недостатки строительства "под ключ" и, соответственно "не под ключ":

### **Строительство "под ключ":**

#### **Плюсы:**

- + За конечный результат отвечает только один подрядчик (генподрядчик)
- + Заказчик прикладывает минимум усилий во время строительства и монтажа
- + Смета строительства строго определена и жестко контролируется.

**Минусы:**

- Заказчик ограничен в своем влиянии на выбор оборудования, поставщиков, подрядчиков, систем автоматизации, АСУ, интерфейсов, программного обеспечения.
- Дорого !!!

**Строительство "не под ключ":**

**Плюсы:**

- + Сравнительно дешево.
- + Заказчик может активно вмешиваться в выбор оборудования, поставщиков и подрядчиков.

**Минусы:**

- За конечный результат отвечает много подрядчиков, отсюда: свары, склоки, неразбериха, срыв сроков и завышение сметы.
- Смета затрат изначально теоретически неопределима, а в процессе работы - практически неуправляема.
- Всю координирующую работу среди подрядчиков вынужден выполнять заказчик.

Для того, чтобы вы могли оперировать словами "под ключ" не как расхожей словесной формулой, а как жестким техническим требованием, вам необходимо **подробно расписать два направления деятельности генподрядчика:**

- 1) какие строительные и монтажные работы должен выполнить генподрядчик,
- 2) какие нестроительные работы и услуги он должен выполнить дополнительно.

Если вы намерены поручить всю работу по проекту одному подрядчику (генеральному подрядчику), то вам, следовательно, необходимо готовить "Техническое задание" только для него; если вы хотите привлечь к проекту несколько подрядчиков, то вам, соответственно придется разрабатывать несколько технических заданий.

Очень хорошо, когда у проекта есть один-единственный генеральный подрядчик.

Это означает, что он отвечает за все промашки и огрехи поставщиков и субподрядчиков, и портить нервы вам придется только в спорах с одним подрядчиком, а не с десятком...

Это означает, что переложить ответственность генподрядчика ни на кого нельзя...

Это означает, что в случае экономических санкций, судиться вам придется с одним, а не с десятком ответчиков...

Однако, при всем очевидном удобстве привлечения генподрядчика, следует помнить, что российские фирмы в принципе могут быть генподрядчиками, но не хотят, а иностранные хотят, но не могут.

Чтобы разобраться с причинами такой "революционной ситуации" порассуждаем немного о задачах и методах работы генерального подрядчика.

За рубежом выполнение функций генподрядчика считается отдельным бизнесом и многие фирмы только этим и занимаются. Там этот вид деятельности называется **general contractor**, считается очень сложным и почетным. Почетным по причине того, что все финансовые ресурсы инвестиционного проекта оказываются сосредоточенными в одних руках, а сложным по причине того, что general contractor должен увязать, согласовать, скоординировать и соотнести сотни и тысячи проблем и работ, которые потребуются для выполнения проекта. Бизнес general contractor часто путают с понятием инжиниринговый бизнес. Это не совсем так. Если расположить различные сферы бизнеса по мере уменьшения числа и сложности решаемых ими задач, то получится следующее неравенство:

**"промбоцман" > general contractor > генподрядчик > инжиниринг > подрядчик**

После опубликования первого издания моей книги, я получал письма или устные вопросы на тему: "Так чем же ваш "промбоцман" отличается от иностранного general contractor или от отечественного генподрядчика?". Чтобы объяснить эти отличия я просто перечислю примерный перечень работ, которые должен уметь выполнять "промбоцман". При этом, работы, входящие в круг обязанностей general contractor я помечу значком <sup>Г</sup>, работы инжинирингового плана я помечу значком <sup>И</sup>, работы генподрядчика отмечу знаком <sup>Г</sup>, ну а предмет деятельности подрядчика на строительстве, я надеюсь, понятен всем. Получившуюся таблицу я дополню еще одной графой, о которой меня просили читатели: примерным списком должностных лиц, с которым по данному вопросу должен иметь дело "промбоцман". Напоминаю, что я привожу список только основных видов деятельности "промбоцмана".

Итак, "промбоцман" должен в обязательном порядке уметь выполнить или организовывать следующие работы:

Аналог	Основные работы "промбоцмана"	С кем работать:
	<b>Формулирование общей идеи инвестиционного проекта.</b>	- Заказчик - Руководство отдела или дирекции по строительству Заказчика - Члены техсовета Заказчика - Руководитель инвестиционного отдела или отдела новой техники
	<b>Разъяснение инвестору ДО НАЧАЛА РАБОТ ПО ПРОЕКТУ! тех трудностей, которые его могут ожидать.</b>	- Заказчик
<b>И</b>	<b>Постановка первоначальной задачи инвестиционного проекта.</b>	- Заказчик - Руководство отдела или дирекции по строительству Заказчика
	<b>Разработка "Технического задания инвестиционного проекта", "Аннотации" и "Технических требований заказчика"</b>	- Руководитель инвестиционного отдела или отдела новой техники - Руководитель отдела капитального строительства - Представители покупателей будущей продукции - Лицензиары - Ведущие специалисты научных и проектных институтов
<b>Г Г И</b>	<b>Разработка технического проекта реконструкции или строительства.</b>	- Руководство и ведущие специалисты генеральной проектной организации - Руководители государственных и муниципальных согласующих органов - Местная и областная администрация - Областное экономическое управление - Госкомсобственности
<b>Г И</b>	<b>Тендер поставщиков оборудования</b>	- Руководство и специалисты фирм - участников тендера
	<b>Предварительная минимизация</b>	



**расходов :**

<b>Г И</b>	- умение производить оперативный расчет рентабельности и окупаемости инвестиционного проекта для различных вариантов оборудования, сырья, при различных схемах финансирования	- Заказчик - Директор по экономике или коммерции Заказчика
<b>Г И</b>	- поиск поставщиков нового оборудования или оборудования second hand (подержанного).	- Руководство и специалисты потенциальных поставщиков оборудования - Руководство фирм, выполняющих восстановление оборудования
<b>Г Г</b>	<b>Поставка комплектного оборудования на условиях любого базиса по ИНКОТЕРМС-94: от FCA до DDP.</b>	- Транспортные фирмы - Таможня - Таможенный комитет - Таможенные склады - Банки - Страховые фирмы
<b>Г Г И</b>	<b>Проведение технической экспертизы как нового, так и подержанного оборудования.</b>	- Ведущие специалисты научно-исследовательских институтов - Ведущие специалисты покупателей будущей продукции
<b>Г Г И</b>	<b>Выдача технического задания, проектирование и контроль исполнения оборудования и оснастки для оборудования.</b>	- Ведущие специалисты генерального проектировщика и его субподрядчиков - Руководство фирм - изготовителей оборудования и оснастки
<b>Г И</b>	<b>Адаптация зарубежных технологий к российским законам и правилам без ухудшения качества готового изделия и снижения производительности.</b>	- Ведущие специалисты проектных, научно-исследовательских и консалтинговых фирм
<b>Г Г</b>	<b>Страхование рисков заказчика, субподрядчика и перевозчика.</b>	- Страховые компании - Банки
	<b>Техническая экспертиза и техническое сопровождение проектов :</b>	
<b>Г И</b>	- согласование технического проекта с муниципальными и государственными органами,	- Руководители государственных и муниципальных согласующих органов - Местная и областная администрация - Областное экономическое управление - Госкомсобственности
<b>Г Г И</b>	- инженерная и конструкторская экспертиза технических проектов, чертежей, технических расчетов, рабочих проектов,	- Ведущие специалисты проектных, научно-исследовательских и консалтинговых фирм

<b>Г Г И</b>	- экспертиза технических проектов на соответствие их действующим строительным и техническим нормам, стандартам и правилам,	- Руководство и ведущие специалисты российской проектной организации, имеющей лицензию на проведение экспертизы
<b>Г Г И</b>	- внесение изменений в проекты и чертежи и согласование их с Заказчиком, подрядчиком и проектировщиками,	- Ведущие специалисты проектных, научно-исследовательских и консалтинговых фирм
<b>Г Г И</b>	- выбор строительной площадки,	- Заказчик - земельный комитет - местная и областная администрации - комитет по экологии - комитет по ЧС - управление МВД
<b>Г И</b>	- помощь покупателю в проектировании, покупке и изготовлении объектов инфраструктуры для инвестиционных проектов (системы водоснабжения, вентиляции, канализации, сбора и утилизации сточных вод, электропитание, сжатый воздух, охлажденная вода и т.д.).	- Заказчик - Ведущие специалисты проектных, научно-исследовательских и консалтинговых фирм - Руководители местных строительных и монтажных фирм - Руководство местных и областных ресурсных управлений: "Водоканала", "Энергоснаба", городских канализационных сетей и т.д.

### **Строительство и монтаж:**

<b>Г Г И</b>	- логистика поставок оборудования, стройматериалов, сырья, строительной техники	- Транспортно-экспедиционные фирмы - Управление железной дороги - Таможня - Таможенный комитете - Поставщики
<b>Г Г И</b>	- организация приема грузов, оплата таможенных пошлин и налогов,	- Транспортно-экспедиционные фирмы - Управление железной дороги - Таможня - Таможенный комитете - Банки - Налоговое управление
<b>Г Г</b>	- складирование и охрана грузов,	- Заказчик - Охранные фирмы
<b>Г Г</b>	- закупка и аренда подъемных и транспортных механизмов	- Транспортные фирмы
<b>Г Г</b>	- поиск, аттестация, подготовка и доставка на стройплощадку необходимых специалистов и рабочих, включая местную рабочую силу	- Кадровые агентства - Местные строительные фирмы

<b>Г Г И</b>	- обеспечение строительства и монтажа	- Заказчик - Генподрядчик - Субподрядчики
<b>Г Г И</b>	- контроль за соблюдением графика строительства и монтажа,	- Заказчик - Генподрядчик - Субподрядчики
<b>Г Г И</b>	- организация пусконаладочных работ,	- Заказчик - Генподрядчик - Местные строительно-монтажные фирмы
<b>Г Г И</b>	- организация пуска	- Заказчик - генподрядчик
<b>Г Г И</b>	- организация работ по приемке выполненной работы.	- Заказчик - Генподрядчик - Субподрядчики - Руководители государственных и муниципальных согласующих органов - Местная и областная администрация

**Помощь клиенту в разработке финансовой схемы проекта:**

<b>И</b>	- разработка необходимых документов для получения кредитов и начала строительства	- Заказчик - Консалтинговые фирмы - Банки - Финансовые корпорации - Генподрядчик
<b>Г</b>	- разработка схем финансирования и рефинансирования,	- Заказчик - Консалтинговые фирмы - Банки - Финансовые корпорации
<b>Г</b>	- помощь в получении кредита или приобретении оборудования в лизинг.	- Банки - Финансовые корпорации
<b>Г</b>	<b>Продажа устаревшего демонтируемого оборудования клиента</b> (если его вообще в принципе можно продать).	- Руководство фирм, выполняющих восстановление и перепродажу оборудования second hand

**Подготовка технической документации:**

<b>Г И</b>	- перевод всей технической документации (инструкций, описаний) для покупателя на русский язык,	- Бюро технических переводчиков - Генподрядчик
<b>Г Г И</b>	- выполнение чертежей и схем на русском языке,	- Ведущие специалисты генеральной проектной организации
<b>Г Г И</b>	- подготовка для покупателей проектов текущей технической документации (списков запчастей, графика смазок,	- Руководство и ведущие специалисты проектных и научно-исследовательских организаций

таблицы эквивалентов смазок и масел, проектов рабочих инструкций и т.п.).

- Государственные и муниципальные согласующие органы

### **Лицензионная и патентная работа:**

<b>Г И</b>	- разработка и согласование с клиентом требований и условий покупки лицензий и патентов на технологию и оборудование,	- Лицензиар - Заказчик - Генподрядчик
<b>Г И</b>	- составление и согласование лицензионных договоров,	- Лицензиар - Заказчик - Генподрядчик
<b>Г И</b>	- контроль за соблюдением российского патентного и лицензионного законодательства при выполнении инвестиционных проектов,	- Руководство и ведущие специалисты проектных и научно-исследовательских организаций - Центр стандартизации и метрологии - ВНИИ ГПЭ
<b>Г И</b>	- патентование товарных знаков на продукцию	- ВНИИ ГПЭ - Госкомизобретений
<b>Г</b>	- получение лицензий на выполнение различных работ на территории России и на привлечение иностранной рабочей силы.	- Регионально и центральное управление трудовых ресурсов - Местная и областная администрация
<b>Г И</b>	<b>Разработка дизайна готовой продукции.</b>	- Дизайнерские студии - ВНИИ ГПЭ - Заказчик - Генподрядчик
	<b>Подготовка проекта рекламной компании продукции.</b>	- Консалтинговые фирмы - Рекламные агентства - СМИ
<b>Г И</b>	<b>Организация лабораторного и технологического контроля производства.</b>	- Заказчик - Генподрядчик - Лицензиар - Руководство и ведущие специалисты проектных и научно-исследовательских организаций - Центр стандартизации и метрологии - Поставщики лабораторного оборудования
	<b>Нормативно-техническое обеспечение:</b>	
<b>Г И</b>	- помощь клиентам в составлении и согласовании "Технических условий" и "ГОСТов",	- Лицензиар - Ведущие специалисты проектных и научно-исследовательских организаций - Центр стандартизации и метрологии - Покупатели будущей продукции
<b>И</b>	- помощь клиентам в составлении и	- Лицензиар

согласовании гигиенического паспорта продукции,

- Ведущие специалисты проектных и научно-исследовательских организаций
- Органы санэпиднадзора
- Медицинские и гигиенические научно-исследовательские учреждения

**И** - помощь клиентам в составлении и согласовании сертификата соответствия на продукцию,

- Лицензиар
- Ведущие специалисты проектных и научно-исследовательских организаций
- Центр стандартизации и метрологии

- сертификация и государственная регистрация лаборатории контроля качества,

- Лицензиар
- Ведущие специалисты проектных и научно-исследовательских организаций
- Центр стандартизации и метрологии

- сертификация всего ввозимого сырья и оборудования по российским законам.

- Лицензиар
- Ведущие специалисты проектных и научно-исследовательских организаций
- Центр стандартизации и метрологии

#### **Обучение персонала заказчика:**

**Г И** - составление программ обучения для персонала заказчика,

- Лицензиар
- Генподрядчик
- Учебно-методические учреждения

**Г** - организация обучения персонала заказчика.

- Лицензиар
- Генподрядчик
- Учебно-методические учреждения

**Г И** **Техническое сопровождение производства на протяжении гарантийного срока.**

- Лицензиар
- Генподрядчик
- Субподрядчики
- Генеральная проектная организация

Каково?

Даже при выполнении инвестиционного проекта в развитых (а лучше сказать - цивилизованных) странах, найдется очень немного фирм, способных выполнить всю работу general contractor целиком. Я, например, занимаясь инвестиционной работой более 15 лет, могу перечислить такие фирмы по пальцам одной руки.

В реальной жизни может не понадобится выполнение силами general contractor всего перечисленного списка работ, прежде всего по причине того, что работа general contractor очень хорошо оплачивается и для экономии денег гораздо выгоднее поручить выполнение части этой программы квалифицированному "промбоцману". **"Промбоцман" может и должен организовать выполнение всей программы работ general contractor, а хороший "промбоцман" обязан выполнить все работы из приведенного списка.**

"Промбоцман" способен сопровождать своего работодателя с момента зарождения инвестиционной идеи до ее полного осуществления. Поэтому не забывайте при всяком удобном случае напоминать эту истину своему работодателю: формируйте у него комплекс неполноценности, чтобы он знал, что вы можете все, а он - только отслюнявливать деньги.

Господа "промбоцманы", дорогие мои коллеги, помните, что вы можете сэкономить для своего хозяина миллионы долларов, выполняя часть работ general contractor! Эта работа стоит сумасшедших денег! Цените свой труд, не разменивайте его на ерундовые подачки

жадных русских начальников и предпринимателей. Помните, что вы - элита русской инженерной мысли, вы - Инженеры! **Не продавайте свой труд дешево !!!**

Если вы все же решили строить свой объект "под ключ", помните, что в этом случае вам нужно занять и ни при каких обстоятельствах не сходить с той позиции, что "заказчик - есть абсолютный и законченный лентяй". Может быть с точки зрения общечеловеческой морали это и не очень красиво выглядит, но, в конце концов, кто платит деньги, тот и заказывает музыку. Поэтому - пусть пляшет подрядчик, а заказчик поживает если и не на лаврах, то на пачках "зеленых". Чтобы формализовать ваши требования к генеральному подрядчику надо будет кроме разработки подробнейшего "Технического задания" на инвестиционный проект сделать к нему приложения, в котором расписать все работы и услуги, которые должен выполнить генеральный подрядчик.

Ниже приведен пример приложения к "Техническому заданию":

**Приложение к "Техническому заданию на инвестиционный проект..."**

**СПЕЦИФИКАЦИЯ**

поставок и работ к "Техническому заданию инвестиционного проекта"

№ раздела	Раздел проекта	№ пункта	Пункты инвестиционного проекта, выполняемые генеральным подрядчиком
1.	Лицензия (Know How)	1.1 1.2 1.3	Лицензия на ..... Лицензия на использование Trade Mark ..... Перевод лицензий на русский язык

№ раздела	Раздел проекта	№ пункта	Пункты инвестиционного проекта, выполняемые генеральным подрядчиком
2.	Разработка российской техдокументации на продукцию и ее сертификация	2.1 2.2 2.3 2.4 2.5 2.6	Разработка проекта "Технических условий" Согласованное и утвержденное "Техническое условие" Гигиенический паспорт продукции Токсикологический паспорт продукции Паспорт безопасности продукции Сертификат соответствия
3.	Патентная защита продукции	3.1	Регистрация Товарного знака в России
4.	Рабочий проект и получение разрешения на реконструкцию участка	4.1 4.2 4.3 4.4 4.5 4.6 4.7 4.8	Технологический том проекта Строительно-монтажный том проекта Том безопасности труда и охраны окружающей среды Электротехнический том проекта Том противопожарной защиты и сигнализации Том систем вентиляции и отопления Том систем водоподготовки и водоснабжения Согласование проекта с российскими инспектирующими органами: Пож.охраной, Энергонадзором, ГСЭН, Гостехнадзором, Инспекцией охраны труда и др.
5.	Лицензирование деятельности подрядчика в России	5.1 5.2	Получение лицензий на все виды работ, подлежащих лицензированию по законодательству РФ Получение лицензии на привлечение иностранной рабочей силы

<p><b>6. Основное оборудование</b></p>	<p>6.1 Оборудование участка подготовки сырья:                      - оборудование для растаривания мешков с сырьем                      - оборудование для оттаивания и разогрева сырья                      - оборудование для сушки сырья                      - оборудование для размола и гранулирования сырья                      - оборудование для просеивания сырья                      - оборудование для смещения присадок</p> <p>6.2 Силосы для сырья (желательно - изготовленные в России)</p> <p>6.3 Силосы для других компонентов рецептуры</p> <p>6.4 Система подачи сырья в силосы</p> <p>6.5 Система транспорта сырья</p> <p>6.6 Смесители</p> <p>6.7 Автоматические весовые дозаторы</p> <p>6.8 Пять смесителей типа.....</p> <p>6.9 Пять подводных гранулятора (Unterwasser gfanulator)</p> <p>6.10 Силосы для готового продукта</p> <p>6.11 Четыре машины для затаривания продукта в мешки</p> <p>6.12 Пять машин для печатания этикеток и нанесения их на мешки</p> <p>6.13 Мельница для возможных отходов</p> <p>6.14 Запчасти и принадлежности на 1 год работы</p> <p>6.15 Автоматическая система управления производством</p>
<p><b>7. Вспомогательное оборудование</b></p>	<p>7.1 Система сжатого воздуха в комплекте</p> <p>7.2 Система электропитания в комплекте с подстанцией</p> <p>7.3 Компьютерная сеть производства, включая SoftWare (все интерфейсы сети должны быть на русском языке)</p>

№ раздела	Раздел проекта	№ пункта	Пункты инвестиционного проекта, выполняемые генеральным подрядчиком
8.	<b>Материалы</b>	8.1	Масла, смазки на 1 год работы
9.	<b>Лабораторное оборудование</b>	9.1 9.2 9.4 9.5	Оборудование и приборы лабораторные Лабораторная посуда и инструменты Лабораторная литьевая машина для образцов Лабораторный пресс для образцов
10.	<b>Сырье</b>	10.	Компоненты рецептур продукции на месяц работы
11.	<b>Транспортные расходы</b>	11.	Доставка на условиях DDP по ИНКОТЕРМС-94
13.	<b>Монтажные работы</b>	13.	Согласно рабочего проекта
14.	<b>Пусконаладка</b>	14.	Пусконаладка оборудования, включая вспомогательное и лабораторное
15.	<b>Содержание персонала во время монтажа и пуска цеха</b>	15.1 15.2 15.3	Проживание персонала Подрядчика в городе ..... Организация питания персонала Подрядчика Организация транспорта персонала Подрядчика
16.	<b>Обучение персонала Заказчика</b>	16.1 16.2 16.3	Обучение персонала в аналогичном цехе Обучение персонала на предприятии Заказчика Прием аттестационных экзаменов
17.	<b>Производственная техническая документация</b>	17	Рабочие инструкции на все единицы оборудования на русском языке

<b>18. Дополнительная техническая документация</b>	18.1 Рабочие машиностроительные чертежи ..... 18.2 Сертификаты качества масел и смазок 18.3 Таблица замены импортных масел и смазок на российские
<b>19. Лабораторная техническая документация</b>	19.1 Методики лабораторного анализа на русском языке 19.2 Инструкции на лабораторные приборы на русском языке
<b>20. Техническая поверка и освидетельствование производства и лаборатории</b>	20.1 Аттестация всех приборов КИП в органе Госстандарта 20.2 Аттестация лабораторных приборов в органе Госстандарта 20.3 Сертификация лаборатории в органе Госстандарта 20.4 Предоставление паспортов и сертификатов на все котлонадзорное оборудование
<b>21. Проведение расчетов с Российскими гос.органами</b>	21.1 Регистрация в налоговой инспекции 21.2 Оплата налогов за выполняемые работы и услуги 21.3 Оплата таможенных пошлин

## **XVI. "Здесь будет город заложен..."**

Если ваше будущее производство не должно быть втиснуто в рамки существующих цехов и сооружений и вы не ограничены единственным свободным участком земли площадью в 10 соток, то у вас есть свобода выбора места будущего строительства.

Главное, что надо помнить, приступая к выбору места для стройплощадки, это то, что далеко не во всех регионах России земля является предметом частной собственности, а если даже она таковой и является, то все равно 90...95% земли до сих пор находится в собственности у государства. Поэтому с выбором стройплощадок не пошikuешь. И уж чего в России нет даже в принципе, так это земли, специально подготовленной для строительства. Хотя, в той же Америке промышленная культивация земли является хорошим бизнесом. Фирмы, занимающиеся такими работами покупают пустующие участки земли, проводят необходимую планировку: засыпают ямы и рвы и срезают холмы; строят дороги; подводят воду, электричество, канализацию, телефон; устанавливают дорожные знаки; разбивают землю на мелкие участки и продают желающим под жилищное или бизнес-строительство. Стоимость земли при проведении подобной промышленной культивации возрастает в 3-4 раза<sup>11</sup>.

Теперь приведем несколько моментов, которые необходимо помнить при выборе площадки для будущего строительства:

- 1) стройплощадка должна иметь удобные подъездные пути с учетом возможной перевозки по ним тяжелых и негабаритных грузов;
- 2) стройплощадка должна быть ограждена и иметь охрану;
- 3) на (или возле) стройплощадки должно быть место для парковки автомобилей;
- 4) стройплощадка должна быть максимально приближена к существующим инженерным коммуникациям;
- 5) у стройплощадки должна быть исследованная геология и проведены опытные бурения (чем больше, тем лучше);
- 6) площадка не должна находиться вблизи свалок или, не дай Бог, на месте бывшей свалки, так как на нашу свалку могут выкинуть все что угодно, от ртутьсодержащих люминесцентных ламп до баллонов с ипритом или фосгеном;

<sup>11</sup> Автор выражает искреннюю признательность директору подобной фирмы, г-ну Ранди Меарсу (г.Олдсмар штат Флорида США) за консультации по вопросу промышленной культивации земли.



7) хорошо, если к площадке примыкают незанятые участки: это будет весьма кстати, если вы захотите в будущем расширить свое производство;

8) желательно, чтобы площадка не являлась анклавом внутри чужой территории, в противном случае, при смене владельца будущего производства могут возникнуть ненужные проблемы.

Выбрав стройплощадку, ее необходимо описать. Это описание обязательно должно входить в "Техническое задание проекта".

Общих правил описания площадки, выбранной для строительства не существует, пишите как хотите, лишь бы это было понятно. Можно написать примерно следующее:

"Производство должно быть размещено ..." И далее укажите:

- в каком городе,
- на какой территории,
- на каком предприятии,
- в каком цехе,
- если используются уже существующие здания и сооружения, то - какие именно, в каком состоянии они находятся,
- если строительство будет вестись в чистом поле, то желательно указать - кто землепользователь, оформлены ли документы землепользования и указать реквизиты этого документа,
- в будущем (будем на это надеяться) понадобится указывать еще и хозяина земли и того, кто будет ее хозяином после окончания строительства.

К этому разделу "Технического задания" приложите выкопировку из генплана участка земли, на котором планируется строительство, и приведите данные по геологии выбранного участка.

При написании этого раздела вам придется изрядно поломать голову, если объект строительства находится на режимном предприятии. В этом случае: забудьте о своей фантазии и сделайте своими лучшими друзьями начальников всех спец. отделов, которые имеются на предприятии вкупе с директором по режиму. Выполняйте все их самые несуразные пожелания: с вас не убудет, а от потенциальных врагов вы избавитесь.

Вот один пример: во второй половине 80-х годов на одном очень-очень режимном предприятии должны были установить некое чудо японской техники. Монтировать и налаживать это чудо, мог, само собой разумеется, только японец. Так, вот, чтобы оградить японца от наших военных секретов, в том здании, где нужно было ставить эту японскую машину, проломали стены, сделали новый вход, а от этого входа - туннель до места монтажа. Японец так ничего и не увидел кроме кирпичных нештукатуренных стен и до оскомины надоевшей ему японской техники...

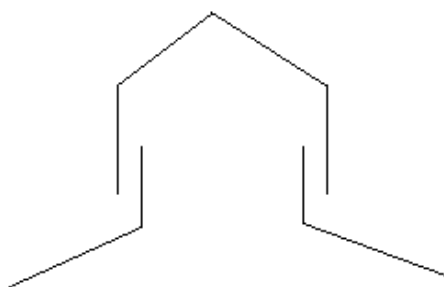
## **XVII. "Всякая погода благодать!" Ну, ну..**

Если при выполнении инвестиционного проекта предполагается строительство или реконструкция хотя бы одного здания или сооружения (будь это даже трансформаторная будка), то в обязательном порядке в "Техническое задание" необходимо включить раздел, посвященный климатическим условиям места строительства. Даже если вы собрались строить в местах вечного Рая, например, на Гавайских островах, и то надо будет указать: "необходимо укрыть оборудования банановыми листьями" (я шучу...).

Но если вы строите в России, да еще где-нибудь в Сибири или на Севере, необходимо подробно охарактеризовать климат местности и дополнить его требованиями, до которых без вашей помощи (проверено!) подрядчик никогда не додумается.

Приведу несколько примеров того, как даже очень хороший проектант-иностранец допускал ошибки, связанные с нашим российским климатом.

В 1993 году на Южном Урале по чешскому проекту строился производственный корпус сэндвичного типа. Сэндвичные здания совсем недавно появились в России и пользуются сейчас большой популярностью за дешевизну и быстроту возведения. И это здание было не хуже других: светлое, теплое и удобное. Однако, в здании была приточная вентиляция и чтобы скомпенсировать баланс по входящему и выходящему воздуху проектировщики здания выполнили конек крыши следующим образом:



Такая конструкция успешно обеспечивала режим вентиляции и защищала здание от любого дождя и от небольшого снежка. Но! Чешские проектанты не знали что такое метель, буран и пурга, когда огромные массы снега несутся во всех возможных направлениях, в том числе и вверх. В результате, в первую же зиму под конек крыши набился снег, который в виде наледи напитал изоляционный слой сэндвичных плит и при повышении температуры растаял, потек по всей крыше и залил все это здание.

Следующие примеры покажут вам, что крыша и фундамент - это два слабых места иностранных проектировщиков:

Зарубежные проектировщики стремятся сделать фундамент здания как можно более низким по причине того, что каждый сантиметр высоты фундамента дороже сантиметра высоты стены, кроме того, здание с сильно "задраным" фундаментом эстетически проигрывает зданию, растущему как бы из земли. Все это так, однако, за границей выпавший снег можно убрать детской лопаточкой, в крайнем случае - совковой. В России, как тебе читатель известно, есть места, где снег убирают грейдерами и бульдозерами. Даже если эта снегоуборочная техника и не коснется стен здания (а такое бывает сплошь и рядом), то она может в процессе чистки привалить кучку снега к стене и немножко на нее надавить. Думаю не надо объяснять, что будет при этом с тонкой и изящной импортной стенкой...

В славном городе Уфа на перекрестке двух больших улиц решили открыть бистро "Алладин", которое должно было пристраиваться к уже существующему зданию. Не знаю, как в этом бистро кормили, но для того, чтобы сие заведение общепита смотрелось "ну прямо как в Рио-де-Жанейро" бистро имело полукруглую стеклянную крышу, которая плавно переходила в стеклянные же стены заведения. Бистро построили летом, с помпой открыли и начали торговать да добра наживать. Идиллическую картину несколько подпортила зима, когда на изящную стеклянную крышу навалило неизящных уфимских сугробов, смешанных с выхлопами автомобилей и выбросами соседнего нефтеперегонного завода. К весне картина стала совсем удручающей и владельцы бистро решили почистить снег на этой стеклянной крыше. А вот

теперь, дорогой читатель, постарайся с трех раз угадать: чем в России чистят снег на крыше? Правильно - лопатой, кайлом и ломом! Комментариев, как говорится, не будет.

Строительная теория и практика говорит о том, что чем выше расположено окно и чем короче застреха крыши, тем светлее будет в помещении. Истинно так. Однако, когда весеннее солнышко растапливает снег на крыше, на ее краю начинают расти сосульки. И в этом опять же нет беды, если ты живешь в Европе и где снегу на крыше едва хватает, чтобы закопаться воробью. Другое дело - Россия, когда горы снега на крыше рожают настоящие ледяные сталактиты, которые имеют подлое свойство загибаться как раз в сторону здания и при отрыве от крыши лететь прямехонько в большое, красивое и расположенное высоко окно.

Надеюсь, что приведенные примеры убедили вас в необходимости климатического раздела в "Техническом задании".

Здесь опять же я ограничусь примером из своей практики. Раздел "Технического задания", посвященный климату может выглядеть так:

**Из "Технического задания на инвестиционный проект..."**

**КЛИМАТИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ**

В соответствии с документом "Технические условия проектирования зданий в г.Уфа", который основывается на СНиП 2.01.01-82 и СНиП 2.04.05-86, проектирование производства должно учитывать следующие климатические условия:

1) Расчетные температуры:

- Абсолютно-минимальная	- 44 °С
- Средняя температура наиболее холодного периода	-19 °С
- Средняя наиболее холодной пятидневки	- 35 °С
- Средняя наиболее холодных суток	- 38 °С
- Абсолютно максимальная	+ 39 °С
- Средняя максимальная наиболее жаркого месяца	+ 24,7 °С
- Средняя годовая температура	+ 2,5 °С
- Расчетная зимняя температура:	
для отопления	- 35 °С
для вентиляции	- 35 °С
- Расчетная летняя температура для вентиляции	+ 23,4 °С
- Расчетная летняя температура для проектирования кондиционирования воздуха в установках	+ 28 °С.
2) Продолжительность отопительного периода в сутках	214
3) Относительная влажность воздуха самого холодного месяца	82%
4) Относительная влажность самого теплого месяца	53%
5) Количество осадков в год	533 мм
6) Количество жидких осадков за год	346 мм
7) Суточный максимум осадков	53 мм
8) Господствующее направление ветра в холодный период	Ю.Ю.-З.
9) Господствующее направление ветра в теплый период	С.С-З.

**XVIII. Это сладкое слово - лицензия...**

В этой главе мы вернемся к вопросу об использовании лицензий в инвестиционном проекте и рассмотрим, как нужно отразить его в "Техническом задании".

Сначала поговорим о том, у кого эту лицензию покупать.

Конечно, если вы решили выпускать газированные напитки, то хорошо было бы купить лицензию у, положим, компании Соса Сола, однако не обольщайтесь: за более чем столетнюю историю этой компании не было случая, чтобы она продала свою лицензию. И все же каждый раз, когда возникает желание приобрести лицензию, начинать надо с серьезных и крупных фирм. Лицензия такой фирмы дорогого стоит (и в прямом и в переносном смысле). Несмотря на то, что крупные фирмы нехотя расстаются со своими технологиями, имеется ряд причин, которые способны сподвигнуть их на это. Причины эти таковы:

- Высокотехнологическая продукция - дорогая продукция, а дорогие товары в нищей России массовым спросом не пользуются, поэтому фирма-владелец технологии может просто не иметь иного выхода на российский рынок, как только создать в России совместное предприятие или продать в Россию лицензию. Так как рисковать своими деньгами в России желающих все меньше и меньше, а лицензия - это все-таки какие ни есть, а деньги, выбор может быть сделан в пользу продажи лицензии.

- Не исключен вариант, когда фирма втайне готовит к выбросу на рынок супер-современную технологию и ей необходимо избавиться от тех технологий, которые она использует в данный момент. Идеальным способом избавиться от старой технологии является продажа не нее лицензии. Греха в том нет: полмира пользуется лицензиями на товары вчерашнего дня и не испытывает от этого дискомфорт.

Вторым и, пожалуй, наиболее оптимальным продавцом лицензии может стать "фирма-прилипала". Этим термином я называю те небольшие частные фирмы, которые обслуживают крупные концерны. Как бы ни был велик промышленный монстр, он не может обойтись без маленьких, оперативных, дешевых помощников. Используются эти помощники и при отработке новейших технологий, которые пока еще только зреют в секретных лабораториях предприятий-гигантов. Им могут поручить сварить новую марку стали, изготовить детали из нового полимера, обкатать какую-либо новую технологию и т.п. Если вы вычислите "фирму-прилипалу", то все остальное - уже дело техники. Фирмочки эти маленькие, частные, семейные или товарищеские, денег больших они не зарабатывают. В то же время они практически полностью владеют интересующей вас технологией промышленного монстра. Психология их хозяев в корне отличается от психологии чиновников, которые руководят делами крупных концернов. Короче - договориться с ними можно. Всегда существуют способы, позволяющие так замаскировать технологию, что становится невозможным определить: во-первых, кто - реальный продавец технологии и, во-вторых, чья на самом деле технология продается. И главное - цена! Цена покупки такой уворованной технологии на порядок меньше цены лицензии ее истинного владельца.

Третьим путем поиска технологии является работа на выставках и конференциях. Причем чем представительней выставка, тем с большей вероятностью от нее можно ждать результата, так как кроме прямых участников этих выставок, на них тусуются всевозможные научные организации, мелкие и мельчайшие фирмочки и т.п. Поэтому, если в серьез занимаетесь инвестициями в определенных областях, вы просто обязаны посещать крупнейшие российские и (обязательно!) международные выставки по интересующему вас профилю. Например, если ваш бизнес связан с пластмассами, вы, как магометанин в Мекку, должны раз в три года обязательно посетить выставку пластмасс в Дюссельдорфе. И не жмотте на этом валюту - посещение этих выставок окупится сторицей.

Четвертым путем поиска технологии являются контакты с учеными и научными организациями, работающими в нужной вам области. С чувством законной патриотической гордости могу сказать, что теоретические научные разработки российских ученых не уступают зарубежным. Чего никак нельзя сказать о наших прикладных разработках.

Коль мы уж коснулись темы российской науки, надо сказать, что богатство российской научной мысли, на мой взгляд, не востребовано по причине того, что потребители научных разработок - предприниматели и производственники - не умеют правильно, на понятном ученым языке задавать им вопросы и не умеют четко формулировать задачи. Что поделаешь, чтобы говорить с учеными на понятном им языке надо быть как минимум не глупее их, но зато гораздо опытнее. Поэтому для ведения переговоров с учеными российскому предпринимателю воленс-ноленс потребуются переводчик. И этим переводчиком должен быть "промбацман".

Определившись в общих чертах с кандидатами в лицензиары, необходимо перевести ваши контакты с ними в формальную плоскость, то есть письменно сформулировать: что вы хотите от лицензии.

Для начала ваши требования можно сформулировать весьма кратко и поместить в виде главы в то же самое "Техническое задание". Привожу пример такого описания:

***Из "Технического задания на инвестиционный проект..."***

**ЛИЦЕНЗИЯ НА KNOW HOW**

Продавец Know How должен предложить для продажи самую современную технологию производства Продукта.

Лицензионное соглашение на Know How должно давать Заводу право (желательно - эксклюзивное) выпуска в России Продукта в течении не менее .... лет под Trade Mark, принадлежащей продавцу лицензии.

Заказчик принимает на себя обязательство не передавать информацию, относящуюся к Know How третьим лицам за исключением случаев, предусмотренных законодательством России для согласования вопросов строительства производства и выпуска продукции с государственными органами или же по решению суда. По истечении срока действия лицензии лицензионное соглашение утрачивает силу.

Передаваемое по лицензии Know How должно включать:

- 1) Подбор видов сырья и материалов с обязательной вариабельностью.
- 2) Подробную характеристику сырья.
- 3) Дизайн и принципы производственного процесса.
- 4) Комплексную систему контроля качеством Продукта.
- 5) Комплексную систему контроля и управления технологическим процессом.

Когда лицензиар ознакомится с вашими запросами, наступает один из сложнейших этапов инвестиционного процесса: переговоры о приобретении лицензии. Настраивайтесь сразу на 4-5 этапов переговоров и если вам удастся осуществить это за меньшее число встреч, то лично у меня по данному факту зародилось бы сомнение в вашей честности.

Описывать этот этап я не буду по причине того, что это больше искусство, чем наука, а искусству по бумажке учиться нельзя.

Когда переговоры о лицензии подошли к концу, у вас уже вчерне должен быть готов текст лицензионного соглашения. Эта работа по плечу далеко не всякому юристу, оплачивается она не просто хорошо, а очень хорошо. Делиться такими секретами даром я не намерен, а если у кого из вас, мои читатели, возникнут подобные задачи - милости просим обращаться ко мне лично.

Приведу в качестве примера небольшой отрывок из лицензионного соглашения:

***Из "Лицензионного соглашения"***

... ЛИЦЕНЗИАР предоставляет ЛИЦЕНЗИАТУ подлежащую уплате лицензионных платежей исключительную по России, не подлежащую передаче третьим лицам лицензию для промышленного использования Информации и Технической документации в целях производства Контрактных продуктов в количестве до 25000 (двадцати пяти тысяч) тонн в год в городе Уфа Республики Башкортостан Российской Федерации и продажи произведенных таким образом Контрактных продуктов везде, кроме стран Европейского Экономического Союза и Турции.

1.2. Количество Контрактных продуктов, которое образуется в период пусконаладочных работ Цеха, в расчет приниматься не будет в объеме до 1000 (одной тысячи) тонн.

1.3. ЛИЦЕНЗИАР предоставляет ЛИЦЕНЗИАТУ не подлежащее уплате лицензионных платежей право на подлежащую уплате лицензионных платежей, исключительную по России, не подлежащую передаче третьим лицам лицензию:

- на производство Компаундов другого химического состава по сравнению с Контрактными продуктами, которые, после использования права дальнейшего расширения рамок Договора, будут причислены к Контрактным продуктам;

- на производство Контрактных продуктов в количестве, которое выходит за рамки договорных количеств в объеме 25000 (двадцать пять тысяч) тонн в год и которое, после использования права дальнейшего расширения рамок Договора, может производиться в других местах кроме указанного в п. 1.1.

1.4. Срок возможного дальнейшего расширения прав ЛИЦЕНЗИАТА по Договору составляет 10 лет с Контрактной даты.

1.5. ЛИЦЕНЗИАР предоставляет ЛИЦЕНЗИАТУ право в течение 5 (пяти) лет с Контрактной даты продавать изготовленные Контрактные продукты под собственным товарным знаком и при этом указывать, что данные Контрактные продукты изготовлены по лицензии ЛИЦЕНЗИАРА.

1.5.1. Данное право действует и в том случае, когда Контрактные продукты проданы после истечения пятилетнего срока, но произведены они были ранее истечения пятилетнего срока от Контрактной даты.

1.5.2. Для другого рода продуктов Цеха, параметры которых не совпадают с параметрами Контрактных продуктов, указанных в Приложении № 1, данное право будет иметь место только при наличии соответствующего письменного согласия ЛИЦЕНЗИАРА.

1.6. В отношении всех представленных лицензий и прав дальнейшего расширения рамок настоящего Соглашения **не распространяется** на право предоставления лицензий в пользу третьих лиц...

## **XIX. Технический проект**

Любое мало-мальски серьезное строительство потребует технического (инженерного, строительного) проекта. Для России - это является непререкаемой истиной, потому что без проекта вам никто не даст разрешение на производственную деятельность. А желающих давать такие разрешения более чем достаточно: санэпиднадзор, пожарная охрана, МЧС, экологический надзор и т.д.

Далее, необходимо, чтобы технический проект должен быть выполнен проектной организацией, имеющей соответствующие государственные лицензии: на проектирование, на геодезические работы, на землеустроительные работы и т.д. **Иностраные проектные организации таких лицензий, как правило, не имеют**, да и не хотят иметь, так как для них проектные работы в России - явление разовое и нетипичное! Поэтому если генеральным подрядчиком вашего инвестиционного проекта является иносфирма, вам придется:

- 1) либо привлекать в качестве проектировщика российскую проектную организацию,
- 2) либо нанимать ее в качестве независимого эксперта технического проекта.

Нанять российского проектанта - это дешевый способ выполнить технический проект. Однако, в этом случае существует опасность получить от проектантов не самую "свежую" технологию. И убедить отечественных проектантов в том, что они не правы невозможно, так как они по своему правы: они свято блюдут все ГОСТы, СНиПы, нормативы и

инструкции не догадываясь, что мировая техническая мысль далеко ушла вперед. Приведу пример:

Один известный немецкий концерн давно и успешно поставляет в Россию паровые котлы и генераторы для котельных и электростанций. В середине 90-х годов этот концерн захотел продвинуть на российский рынок самую свою новейшую разработку - полностью автоматический котел, имеющий три параллельных системы защиты и в, принципе, исключаяющий участие человека в процессе его работы. Котел был хорош! Но он не соответствовал правилам СНиП, гласящим, что в котлах определенного давления должны быть стеклянные окошки через которые кочегар должен следить за пламенем! Доводы, что в данном котле окошки не нужны по причине того, что не нужен и сам кочегар, что эти правила были установлены еще в 40-х годах и что тройная система защиты обеспечивает безопасность работы котла гораздо лучше, чем злополучные окошки, российским Котлонадзором даже не воспринимались. Концерн встал перед дилеммой: прорезать в корпусе уже готового котла отверстие и установить там эти несчастные и никому не нужные окошки или просто подмазать российских чиновников. Уж не знаю, какой вариант был выбран, но только группа высокопоставленных чиновников Госгортехнадзора поехала с инспекционной поездкой на завод-изготовитель котлов в Германию, в результате чего был рожден изумительный документ, гласящий, что вообще-то изготавливать котлы без окошек нельзя, но если это котлы данного концерна, то можно.

Нанимать иностранных проектировщиков - это дорогое удовольствие, кроме того, в этом случае вам предстоит неусыпно следить за тем, чтобы каждый шаг проектировщика был согласован с нанятой вами российской проектной организацией, проводящей инспекцию проекта. Кстати, не забудьте проверить, чтобы российская проектная организация имела лицензию не только на проектирование, но и на **проведение экспертизы** технических проектов.

По какому бы из двух путей вы не пошли, в "Техническом задании" вам надлежит указать какими принципами следует руководствоваться при проектировании. Это можно сделать, например, следующим образом:

**Из "Технического задания на инвестиционный проект..."**

**ТРЕБОВАНИЕ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ**

Технический проект, а также все предпроектные проработки и согласующие документы должны соответствовать законодательству Российской Федерации. Проект должен соответствовать всем строительным, техническим, экологическим, социальным и противопожарным правилам и нормам, действующим в России, в частности требованиям:

СН-245-77	СНИП 2.02.03-85	СНИП 3.05.01-85
СН-367	СНИП 2.03.01-84	СНИП 3.05.05-85
СНИП 2.01.02-85	СНИП 2.04.05-86	СНИП II-23-81
СНИП 2.01.05-86	СНИП 2.08.2-89	СНИП 102-76
СНИП 2.01.07-85	СНИП 2.09-87	СНИП 174-75
СНИП 2.02.01-85	СНИП 2.09.02-85	СНИП 357-77
		ПУЭ-85

Генеральный подрядчик обязан учесть все замечания контролирующих и инспектирующих государственных органов в сфере строительства и производства.

При проектировании и при изготовлении оборудования все крепежные детали (гайки, болты, шурупы, шпильки) должны быть выполнены в метрическом исполнении, а не в дюймовом.

Если в "Техническом задании проекта" не указать исходные строительные нормы для проектирования, могут возникнуть не всегда приятные казусы. В качестве примера можно привести грустную историю с сэндвичными модульными зданиями, о которых мы уже говорили. Эти здания в большом количестве закупаются за рубежом и используются весьма широко: от бытовок и складов до огромных цехов. В российских строительных нормах записано, что если здание используется для промышленных нужд, то его несущие конструкции должны иметь предел огнестойкости 1,5 часа. Вместе с тем, стальные конструкции по тем же нормам имеют предел огнестойкости только 45 минут. Я не знаю, из чего исходили авторы этого законодательного требования, но цеха в России в обязательном порядке должны полыхать синим пламенем никак не меньше полутора часа! Хотя и 45 минут хватит, чтобы уничтожить все, что в этих зданиях находилось. Я специально выяснял у строителей и проектировщиков из других стран: как у них там обстоят дела с огнестойкостью? И надо же, оказалось, что и в Австрии, и Чехии, и в Финляндии, и в США промышленные цеха имеют право гореть по 45 минут! У меня складывается впечатление, что наши строительные нормы - это просто пример тупой, непробиваемой русской дури: мол деда наши ходили в лаптях, отцы ходили и нам завещали... Что в итоге? В итоге, те, кто хочет размещать в сэндвичных модулях производство, вынуждены доводить предел огнестойкости несущих конструкций до нормативных требований. А это значит, что стальные колонны надо либо покрывать специальной дорогой вспенивающейся огнестойкой краской, либо покрывать их доморощенными отечественными составами на основе жидкого стекла (от которых колонны начинают ржаветь прямо на глазах), либо обкладывать колонны кирпичом. Все это явно не удешевляет готовое здание!

## **XX. ТЗ<sup>12</sup>, ТД<sup>13</sup> и т.п.**

Мы уже несколько раз останавливались на особенностях составления "Технического задания" на инвестиционный проект. Однако, это далеко не единственный (хотя и определяющий) технический документ, который вам понадобится разработать. Приведу краткую классификацию документов, которые потребуются для выполнения инвестиционного проекта. Не обязательно, что все ниже перечисленные документы вам понадобятся, но если вы действительно считаете себя "промбоцманом", вы должны уметь написать любой из них:

### **Исходные документы:**

- протокол о намерениях,
- протоколы переговоров,
- протоколы технического совета и технических совещаний,
- приказы, распоряжения, и т.п.

### **Документы экономического анализа проекта:**

- технико-экономическое обоснование,
- бизнесплан,
- экономические расчеты и т.п.

### **Документы переговоров и проведения тендера:**

- протоколы переговоров,
- аналитические справки,
- протоколы тендерной комиссии и т.п.

### **Портфель (система) договоров**

---

<sup>12</sup> ТЗ - Техническое задание.

<sup>13</sup> ТД - Технический документ.



**Техническая документация:**

- техническое задание инвестиционного проекта и приложения к нему,
- документы согласования технических параметров продукции и объектов.

**Проектная документация:**

- технический проект (может выполняться в несколько этапов),
- предпроектные проработки (форпроект),
- строительный проект,
- генплан,
- материалы геодезической и геологической съемки,
- рабочие чертежи оборудования и отдельных деталей его.

**Портфель лицензионных документов:**

- лицензионные соглашения
- патентные соглашения.

**Нормативная документация:**

- технические условия,
- технические требования,
- стандарты предприятия,
- отраслевые стандарты,
- российский стандарт (ГОСТ).

**Документация согласования проекта:**

- переписка с инспектирующими и контролирующими органами.

**Документация приемки объекта в эксплуатацию:**

- акты приемки сетей и систем,
- акты приемки отдельных единиц оборудования и технологических линий,
- акты рабочей приемки объекта,
- протоколы технических испытаний оборудования и технологических линий,
- протоколы опытного пробега оборудования,
- акт государственной приемки объекта в эксплуатацию.

**Производственная документация:**

- инструкции по эксплуатации и обслуживанию оборудования,
- производственные инструкции,
- технологические регламенты,
- технологические карты и т.п.

**Лабораторная документация:**

- лабораторная карта анализа сырья и готовой продукции,
- лабораторные методики,
- лабораторные регламенты.

**Документы государственной аттестации, лицензирования и патентной защиты:**

- лицензия на производство или выполнение услуг,
- сертификат соответствия на продукцию,
- гигиенический сертификат,
- патентные свидетельства,
- свидетельства на изобретения и открытия,

- свидетельства о регистрации товарного знака.

**Документы кредитования и финансирования проекта:**

- заявки на получения кредита,
- кредитные соглашения и контракты,
- договоры о предоставлении гарантий,
- паспорта внешнеэкономических сделок и т.п.

В этом списке подчеркнуты те документы, которые вы должны делать лично. Только лично и никак иначе!

Вместе с тем, вы попытаться взвалить как можно большую часть работы по написанию документов на генподрядчика или субподрядчиков. Если вам это удалось: считайте, что вы хорошо устроились. Однако, не обольщайтесь: документ, написанный "чужой" рукой может оказаться скрытой ловушкой для вас.

Так, ваш подрядчик может не знать или просто игнорировать то положение "административной холодной войны", которая всегда велась и ведется в России. А именно: любая инстанция может по своей прихоти не признать документ, написанный, согласованный или даже просто имеющий ссылки на "враждебное им ведомство". Это видно хотя бы из того, что все кому не лень составляют неукоснительные правила разработки инвестиционного проекта, что видно из документов Минстроя РФ [4] и Миннефтехимпрома РФ [5]. Поэтому, идя к очередному чиновнику вы никогда не можете с абсолютной уверенностью знать заранее: какую инструкцию он любит больше, а значит вы до конца так и не сможете просчитать его реакцию.

Если вы хотите поручить работу по составлению документации инвестиционного проекта генподрядчику (чего они страсть как не любят), то вы можете воспользоваться следующим примером:

*Из "Технического задания на инвестиционный проект..."*

**ТРЕБОВАНИЯ К ТЕХНИЧЕСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ**

Вся техническая документация должна быть переведена на русский язык. При переводе не должны быть использованы технические термины и жаргонизмы не применяемые в российской технической документации и не понятные специалистам Заказчика.

Перечень технической документации дан в "Спецификации" (*Приложение № ...*).

Генеральный подрядчик должен подготовить и согласовать весь перечень технической документации, необходимой для нормальной эксплуатации производства.

## **XXI. Бизнесплан**

Бизнесплан инвестиционного проекта является одним из двух используемых документов экономического анализа. Вторым является "Технико-экономическое обоснование" (ТЭО) о котором мы поговорим в следующей главе.

Главная особенность бизнесплана, как мы уже говорили, - это то, что на него не существует четких устоявшихся стандартов: пиши как хочешь, лишь бы было понятно. В этом и плюс и минус бизнесплана. "Плюс" - это то, что его не надо подгонять под определенную форму и определенный объем. "Минус" - то, что раз на него нет установленной формы, то значит любой чиновник может распространить на него мздо-субъективный подход, то есть талдычить, что этот бизнесплан ему не нравится до тех пор, пока вы не дадите ему на лапу.

Задача бизнесплана - показать, что инвестиции в предлагаемый объект или программу принесут прибыль и позволят окупить сделанные вложения.

Несмотря на то, что в последнее время в России расплодилось масса желающих разрабатывать (за деньги) бизнеспланы, следует сказать, что средний профессиональный уровень этих бизнеспланов весьма невысок. Отсюда: бдительность и еще раз бдительность! И кроме того, бизнесплан - не настолько сложный документ, чтобы "промбоцман" не смог его написать.

Приведу в качестве примера бизнесплан маленького инвестиционного проекта, изъяв из него подлинное название заказчика, все экономические расчеты и раздел, посвященный тому, как можно грамотно обойти российское налоговое законодательство.

## **КРАТКИЙ БИЗНЕСПЛАН**

инвестиционного проекта

### **"Создание производства одноразовой пластиковой тары методом термоформовки"**

#### **МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

##### **Рынок потребителей тары**

Самыми крупными потребителями тары являются, как правило предприятия пищевой промышленности: производители молочной продукции, майонеза, замороженного разделанного мяса и птицы и т.п. Эти потребители наиболее удобны для изучения так как они - крупные предприятия с четкой структурой и достаточно подробно разработанной системой снабжения.

В г.Уфе находятся три таких предприятия: два молочных завода: "Уфамолагропром" и "Уфамолзавод" и Уфимский мясо-консервный комбинат.

Вторым по величине потребителем продукции являются предприятия общественного питания системы "фаст-фуд", то есть быстрого питания. Эти потребители нуждаются в одноразовой посуде: тарелках, ланч-боксах, стаканах. Однако, в силу того, что эти потребители многочисленны и мелки, маркетинговое исследование этого сегмента потребительского рынка представляет определенную трудность.

Третьим потребителем данного вида продукции являются предприятия лекарств и медицинского оборудования, которые нуждаются в упаковке для своей продукции.

В г.Уфе находятся два таких предприятия: витаминный завод "Уфавит" и предприятие вакцин и сывороток "Иммунопрепарат".

Так как маркетинговое исследование проводилось в сжатые сроки, то поиск потребителей проводился только среди крупных предприятий: "Уфамолагропром", "Уфамолзавод", "Уфавит", "Иммунопрепарат".

Были проведены встречи с руководителями снабженческих служб всех этих предприятий, получена информация о номенклатуре и потребности предприятий в таре. В ряде случаев получены письменные подтверждения потребности обследованных предприятий.

Результаты маркетингового анализа рынка сбыта представлены в **Таблице №...** Полученная таким образом производственная программа позволила определить годовой тоннаж продукции (см. **Таблицу №...**).

От всех потребителей тары получены ее образцы, которые были взвешены и обмерены. По результатам обмеров разработаны чертежи этих изделий.

### **Рынок производителей тары**

В настоящее время в г.Уфе есть только один производитель подобной тары: завод "Агромаш". Все потребители тары приобретают ее за пределами Башкортостана, в том числе и за рубежом ("Уфамолагропром").

Однако, "Агромаш" для производства тары использует технологию, отличную от той, которую предполагалось использовать изначально. А именно: "Агромаш" применяет метод термопресования полимера в автоматах, которые называются Термопласт-автоматы - ТПА (Injection Moulding Mashine). Мы предполагали использовать термоформование изделий из рулона пленочного полимера, полученного на экструзионных машинах (Extruder).

Надо сказать, что термопласт-автоматы очень редко используются в данном производстве по причине того, что они не могут дать достаточно тонкую стенку изделия. А вследствие того, что эти изделия являются материалоемкими (см. раздел СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА), цена изделия напрямую зависит от его веса. Следовательно, изделия полученные на "Агромаше" не смогут конкурировать с изделиями полученными методом термоформовки из-за большого веса и цены. Причиной того, что "Агромаш" использует эту технологию является то, что у него имеется большой парк простаивающих ТПА.

### **Уровень цен на продукцию**

Проведенные маркетинговые исследования позволили узнать цены, по которым потребители тары ее покупают. Так как эти изделия являются материалоемкими (см. раздел СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА), в дальнейшем для анализа была использована не цена всего изделия а удельная цена одного грамма изделия. Эта величина позволила в дальнейшем легко определить проектную цену изделий.

Данные о ценах на тару и расчет удельной цены одного грамма приведен в **Таблице №...** Проектная рыночная цена изделий приведена в **Таблице №...**

### **КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Технология производства тары методом термоформовки состоит из следующих стадий:

1) Производство из гранулята полимера и концентрата белого красителя (мастербеча) пленки, толщиной около 1 мм, свернутой в рулон. **Оборудование: щелевой экструдер с намоточным механизмом.**

2) Термоформовка изделий с одновременной их вырубкой и сборанием в штабель.

**Оборудование: стол предварительного нагрева, термоформирующая машина, штабелер.**

3) Нанесение на изделия текста и рисунков в несколько цветов. **Оборудование: офсетные и штемпельные машины.**

4) **Рабочий инструмент: пресс-формы для каждого вида изделий** (стаканчик и крышка к нему штампуются отдельно).

5) **Вспомогательное оборудование: компрессор для термоформирующей машины, холодильник циркуляционной воды для экструдера и термоформирующей машины.**

Технология позволяет производить изделия из двух видов полимеров: полипропилена (PP) и полистирола (PS). Полипропилен требует более жестких режимов переработки и оборудование для него более дорогое. Однако, полистирол существенно дороже полипропилена. Так, на момент составления бизнесплана, цены были:

PP	5803 руб./тонна
PS	8000 руб./тонна.

Вторым достоинством линии по переработке полипропилена является то, что она без конструкционных изменений может перерабатывать полистирол. Наоборот - невозможно!

## ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ТЕНДЕРА

Для проведения тендера было сформулировано краткое техническое задание:

**Поставка до Уфы полной комплектной термоформирующей линии с производительностью ..... тысяч изделий в час, позволяющая перерабатывать как полипропилен, так и полистирол.**

Данное техническое задание было направлено в 44 фирмы, производящих данное оборудование. Ответы получены только от 7 фирм. Столь малая выборка определяется тем, что производительность..... тысяч изделий в час является очень маленькой. В Европе такие машины уже почти не производят. Однако мы не могли заложить в техзадание большую производительность, так как были ограничены производственной программой.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕНДЕРА

Результаты проведенного тендера приведены в **Таблице №...**

Как следует из этой таблицы, самым дешевым из предложенного оборудования является продукция .....

Мы связались с данной фирмой и получили от нее сообщение, что эксклюзивным дистрибьютером этой компании в России и одновременно фирмой, производящей обслуживание, является .....

Связавшись с этой фирмой мы получили:

- 1) Два коммерческих предложения: на линию переработки полипропилена и линию переработки полистирола.
- 2) Гарантии высокого качества продукции .
- 3) Список российских предприятий, уже купивших оборудование этой фирмы.

Далее приводится текст коммерческого предложения фирмы.....

Полученная информация позволила определить стоимость обеих линий.....

## РАСЧЕТ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ

Из результатов тендера и исходя из нормы амортизации в 15 лет, были рассчитаны затраты на амортизацию. Расчет амортизационных затрат приведен в **Таблице №...**

Собранные данные о стоимости и нормах расхода сырья и материалов позволили рассчитать затраты на сырье. Расчет затрат на сырье приведен в **Таблице №...**

Полученные таким образом данные, а также информация о энергоемкости и трудоемкости процесса позволили рассчитать себестоимость продукции. Расчет себестоимости продукции приведен в **Таблице №...**

Произведенный расчет подтвердил сделанное ранее предположение о том, что данный процесс является материалоемким: доля стоимости сырья в себестоимости составляет 74%.

Следовательно, в расчете цены на изделие можно пользоваться удельной ценой одного грамма.

## РАСЧЕТ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ И ОКУПАЕМОСТИ ПРОЕКТА

Расчет чистой прибыли проекта, рентабельности о срока окупаемости приведен в **Таблице №...**

По аналогичной методике была произведена оценка рентабельности и окупаемости нескольких вариантов выполнения проекта. А именно:

- 1) Полная линия по переработке PP (**Таблица №...**).
- 2) Полная линия по переработке PS (**Таблица №...**).
- 3) Линия по переработке PP без экструдера, так как он - самая дорогая часть линии, из покупной полимерной пленки, (**Таблица №10**).

4) Переработка РР только на одной термоформующей машине из покупной полимерной пленки (*Таблица №...*).  
**Сравнение расчетов показывает, что самым экономичным вариантом является.....**  
**Срок его окупаемости составляет .... месяцев.**

## XXII. *Ôïðïðîáèèò èèè ÒÝÎ*

Предварительный проект ("форпроект", как его называют за рубежом) или "Технико-экономическое обоснование" (ТЭО, как его называют в России) - является вторым вариантом экономического анализа инвестиционного проекта. Отличие его от бизнесплана в том, что этот документ гораздо более строго формализован, его структура и содержание подчиняется требованиям государственных нормативных документов. А там, где формализация, там и бюрократизация, а она, в свою очередь, приводит к уже упомянутой "административной холодной войне" (см.[4, 5]).

Методики написания этих документов подробно изложены в упомянутой литературе.

Несмотря на то, что по своему содержанию ТЭО и "Обоснование инвестиций в строительство" абсолютно идентичны, скорее всего вам потребуется запастись обеими этими документами, так как на этапе согласования технического проекта с муниципальными и государственными органами с вас могут потребовать как тот документ, так и другой в зависимости от пристрастий того или иного чиновника.

## XXIII. "Кадры решают все", ... но не за себя

Несмотря на то, что кадровый вопрос всегда считался прерогативой заказчика, будет нелишним обязать генподрядчика сформулировать требования к кадровому составу производства.

Вот как может это выглядеть в "Техническом задании":

*Из "Технического задания на инвестиционный проект..."*

### **ТРЕБОВАНИЕ К ПЕРСОНАЛУ**

Генеральный подрядчик должен разработать проект штатного расписания производства. Наладчики, бригадиры и ИТР производства должны пройти обучения на предприятии, производящем аналогичную продукцию. Прочие работники производства проходят обучение во время монтажных, пусконаладочных работ и контрольного испытания.

Генеральный подрядчик должен сформулировать требования к квалификации рабочих производства и определить способы проверки их квалификации. Все рабочие производства должны пройти проверку теоретических и практических знаний по своей профессии.

## XXIV. Кто за что отвечает

Очень важным вопрос, который надлежит ставить именно на этапе разработки "Технического задания", это - гарантии генподрядчика (подрядчиков, лицензиаров). Это могут быть и гарантийные сроки на оборудование, и гарантии соответствия лицензионных товаров их аналогам, и гарантии обеспечения требуемой производительности, и т.д.

Помня, что генподрядчик отвечает за все, можно предложить следующее описание требований к гарантиям в "Техническом задании":

*Из "Технического задания на инвестиционный проект..."*

#### **ГАРАНТИИ И ЭКСПЛУАТАЦИЯ**

Желательный срок гарантии на все оборудование - .... лет с момента пуска в эксплуатацию. Во время гарантийного срока Генеральный подрядчик гарантирует замену, наладку и запуск в эксплуатацию любого вышедшего из строя оборудования, если его выход из строя не был обусловлен нарушением производственных инструкций и регламентов.

Для всех быстроизнашивающихся деталей, запасных частей, расходных материалов, смазок и т.п. должен быть предоставлен .....-годичный запас. В случае, если запас материалов будет исчерпан до истечения ....-годичного срока с момента пуска производства в эксплуатацию, Генеральный подрядчик обязан восстановить необходимый запас за свой счет. При этом время вынужденного простоя вычитается из гарантийного срока.

Особо хочу отметить значение гарантий при написании лицензионного договора и договора с генеральным подрядчиком.

Вот пример раздела, описывающего гарантии сторон из "Лицензионного соглашения":

*Из "Лицензионного соглашения."*

#### **ГАРАНТИИ И КАЧЕСТВО**

1. Лицензиар гарантирует, что переданная Техническая документация позволит заказчику производить Контрактные продукты того же качества, что и на заводах Лицензиара, при условии что:

- будет применяться сырье и вспомогательные материалы в соответствии с Технической документацией;
- будет использовано оборудование, согласованное с Лицензиаром;
- будут соблюдаться параметры технологического режима, указанные в Технической документации.

2. Если вопреки ожиданиям и несмотря на выполнение всех перечисленных выше условий не будут достигнуты качественные показатели Контрактных продуктов в соответствии с Приложением № ....., Лицензиар получит образец некондиционного продукта в целях устранения его недостатков. В случае, если окажется, что переданной Заказчику Информации недостаточно для производства качественного Контрактного продукта, Лицензиар будет до тех пор оказывать Заказчику свою безвозмездную помощь, пока претензии по качеству не будут устранены.

Примером описания гарантий в контракте с генеральным подрядчиком является параграф 15-й "Контракта на строительство под ключ", который приведен в Приложении №2.

### **XXV. "Сечь будем по конечному результату..."**

Эта гениальная фраза, произнесенная Г.Хазановым и написанная А.Тарасулем, как нельзя лучше определяет ваше поведение при приемке готового строительства из рук генерального подрядчика. Это - предельно афористическое выражение вашей позиции.

И даже если вы планируете подробно расписать вопрос гарантий и рисков в контракте на строительство "под ключ", в "Техническом задании" это тоже должно быть отражено. Например:

**Из "Технического задания на инвестиционный проект..."**

**ТРЕБОВАНИЕ К КОНТРОЛЮ КАЧЕСТВА**

Проектом предусматривается оснащение производства полностью укомплектованной лабораторией, способной производить все виды анализов и испытаний, согласно Know How и Техническим условиям на Продукт.

Лаборатория должна быть оснащена оборудованием для изготовления стандартных образцов изделий из Продукта и опытных образцов Продукта. Дополнительно к анализам на соответствие ТУ лаборатория должна проводить испытания на .....

Покупатель оказывает Заводу и Генеральному подрядчику консультационную помощь при создании лаборатории.

**ПРИЕМКА ПРОИЗВОДСТВА В ЭКСПЛУАТАЦИЮ**

Приемка производства в эксплуатацию производится в пять этапов:

- 1) Приемка всей технической документации согласно "Спецификации к проекту".
- 2) Приемка в эксплуатацию отдельных единиц оборудования и технологических систем. На этом этапе проверяется работоспособность и производительность машин и систем.
- 3) Приемка всей технической документации производства.
- 4) Проверка теоретических и практических знаний рабочих производства.
- 5) Комплексное испытание всего оборудования производства. При комплексном испытании должны быть получены все марки Продукта. При комплексном испытании должны работать рабочие Завода под наблюдением представителей Генерального подрядчика. При комплексном испытании оборудование должно проработать на каждом виде Продукта без остановки .... часов.

Контракт на строительство производства Продукт считается выполненным, когда успешно пройдены все пять этапов приемки и получена продукция, удовлетворяющая требованиям Know How и Техническим условиям.

Иногда имеет смысл в "Техническом задании" описать процедуру приемки готового изделия более подробно. Например так, как это сделано в нижеприведенном отрывке из ТЗ на изготовление новых прессформ для пластмассовых флаконов и крышек:

**Из "Технического задания на поставку новых прессформ"**

**ПРАВИЛА ПРИЕМКИ ПРЕССФОРМ**

1. Прессформа считается готовой к эксплуатации и удовлетворяющей техническим требованиям в том случае, если она прошла контрольные испытания и полученные во время контрольных испытаний изделия удовлетворяют требованиям качества, изложенным в следующем разделе.

2. Контрольные испытания прессформы включают в себя:

- установку прессформы силами наладчиков заказчика;
- пуск автомата в работу в режиме, применяемом ранее;
- корректировку режима работы;
- непрерывную работу автомата в течение 8 часов.

3. По результатам контрольных испытаний проверяется производительность работы на данной прессформе.

4. Для проверки качества готовых изделий, полученных во время контрольных испытаний, отбирается:

- 10 % изделий, полученных в первый час работы автомата,
- 5 % изделий, полученных во второй час работы автомата,
- 2 % изделий, полученных в четвертый час работы автомата,
- 2 % изделий, полученных в шестой час работы автомата,
- 1 % изделий, полученных в восьмой час работы автомата.

Отобранные изделия проверяются на соответствие "Требованиям к качеству".

**ТРЕБОВАНИЯ К КАЧЕСТВУ ИЗДЕЛИЙ, ИЗГОТОВЛЕННЫХ НА НОВЫХ ПРЕССФОРМАХ**



## **1. Требования к качеству флаконов**

1.1. Прессформа должна обеспечивать изготовление флаконов со следующей толщиной стенок:

- в основании изделия 1,2...1,5 мм,
- в средней части изделия 0,7...0,9 мм,
- в резьбовой части горловины 1,2...1,4 мм.

1.2. Температура изделия при выходе из прессформы должна быть не более 27 °С в средней части корпуса и не более 30 °С в основании изделия и горловине.

1.3. ширина оттиска продольного стыка двух половинок прессформы на изделии не должна превышать:

- в основании 0,15 мм,
- в средней части 0,10 мм,
- в резьбовой части горловины 0,10 мм.

1.4. Высота ступеньки, образованной оттиском продольного стыка двух половинок прессформы, не должна превышать:

- в основании 0,05...0,15 мм,
- в средней части 0,05...0,1 мм,
- в резьбовой части горловины 0,02...0,1 мм.

1.5. Глубина резьбы в горловине должна быть не менее 1 мм.

1.6. Изделие должно иметь одинаковую шероховатость в любой точке однородной геометрической поверхности, заданной дизайнером или образцом.

1.7. Изделие не должно иметь видимых визуальных дефектов: раковин, пузырей, царапин, трещин, морщин и пр., если это не предусмотрено дизайнерским решением.

1.8. В случае применения в форме изделия простых геометрических фигур и поверхностей (цилиндр, шар, конус, параллелепипеда, тор и т.п.) отклонение размеров изделия от геометрической формы в любом направлении не должно превышать 0,2 мм. Те же допуски действуют при определении соосности и параллельности линий и плоскостей.

## **2. Требования к качеству крышек**

2.1. Температура изделия при выходе из прессформы должна быть не более 27 °С.

2.2. Ширина оттиска поперечного стыка частей прессформы на изделии не должна превышать 0,1 мм.

2.3. Изделие должно иметь одинаковую шероховатость в любой точке однородной геометрической поверхности, заданной дизайнером или образцом.

2.4. Изделие не должно иметь видимых визуальных дефектов: раковин, пузырей, царапин, трещин, морщин и пр., если это не предусмотрено дизайнерским решением.

2.5. В случае применения в форме изделия простых геометрических фигур и поверхностей (цилиндр, шар, конус, параллелепипеда, тор и т.п.) отклонение размеров изделия от геометрической формы в любом направлении не должно превышать 0,1 мм. Те же допуски действуют при определении соосности и параллельности линий и плоскостей.

## **3. Требования к изделию в собранном виде**

3.1. Собранное готовое изделие (флакон с пробкой) должны быть герметичны. Герметичность проверяется следующим способом:

- 1) из отобранных изделий выбирают 10 флаконов и 10 крышек;
- 2) отобранные изделия заполняют водой под горло;
- 3) заполненные флаконы закрывают крышками;
- 4) флаконы взвешивают;

5) флаконы кладут на бок и на середину их боковой поверхности устанавливают груз весом 20 кг;  
6) в таком положении флаконы выдерживают 12 часов после чего их повторно взвешивают.  
Флакон считается выдержавшим испытание, если его вес за время испытания уменьшился не более чем на 1 г.

3.2. В случае, если геометрические формы пробки являются продолжением геометрических форм флакона, отклонение между этими формами должно быть не более 0,5 мм в любом направлении.

## **XXVI. Тендер или конкурс**

Термин "тендер" переводится с английского как "предложение" и обозначает конкурс предложений подрядчиков, в результате которого определяется победитель - первый кандидат на заключение договора. Почему я назвал победителя только первым кандидатом, а не единственным? Потому, что после проведения тендера наступает этап проведения переговоров с потенциальным подрядчиком, в процессе которых (а такие случаи бывали) победитель тендера вдруг отказывается от выполнения тех условий, которые были изложены вами в "Техническом задании". На этот случай вам пригодятся те фирмы, которые заняли второе, третье и так далее места в тендере. Ничто так не остужает претензии подрядчика, как наличие жадных конкурентов, дышащих ему в затылок.

Вместе с тем и вы сами не должны быть лыком шиты и, уж если взялись писать ТЗ, то пишите его так, чтобы любому участнику тендера было ясно: эти люди знают чего они хотят и ни на дюйм не отступят от своих требований!

Тестом на качество написанного вами ТЗ будет следующая реакция подрядчиков, подмеченная мною. Если ТЗ хорошо, подробно и грамотно написано, то:

- половина отечественных кандидатов тут же отказывается от борьбы за тендер,
- треть иностранных кандидатов свертывает переговоры и отбывает восвояси для дополнительных консультаций.

На мой взгляд это является следствием того, что как русские, так и нерусские подрядчики еще не привыкли сталкиваться в своей работе с "промбоцманами", а рассчитывают, что им будут противостоять либо лохи, либо взяточники.

Мы, российские "промбоцманы" должны поставить заслон этому безобразию и, умножаясь как числом, так и умением, грудью встать на защиту родного работодателя-заказчика (естественно, за исключением тех случаев, когда мы работаем на подрядчика).

Для того, чтобы механизм вынесения решения по тендеру был абсолютно "прозрачен" для вас и для потенциальных подрядчиков, необходимо завершить текст ТЗ правилами проведения тендера:

*Из "Технического задания на инвестиционный проект..."*

### **ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ТЕНДЕРА**

Для участия в тендере фирмы, претендующие на роль Генерального подрядчика, должны предоставить Заказчику следующую информацию:

- 1) Калькуляцию стоимости проекта согласно "Спецификации к проекту".
- 2) Перечень оборудования с указанием его основных технических характеристик, в том числе: установленную и рабочую электрическую мощность всего оборудования, категоричность электропотребления по ПУЭ, количество и виды средств пожаротушения.
- 3) Количество тепла, необходимого для производства в ГКал.
- 4) Примерную численность работающих на производстве.

- 5) Примерный перечень фирм-соисполнителей, которые будут привлечены к выполнению проекта, и сведения о контрактах, которые эти фирмы выполняли в России.
- 6) Сроки выполнения основных работ и проекта в целом.
- 7) Размер аванса и график платежей по контракту.
- 8) Сроки гарантий на оборудование.
- 9) Условия лицензионного соглашения.
- Решение по тендеру принимается на расширенном заседании технического совета Заказчика с привлечением следующих независимых экспертов - .....

## **XXVII. Строительная экспертиза старых зданий**

Зачастую новое производство не строится в чистом поле, а приспособляется к уже имеющимся зданиям, сооружениям и производствам.

В этом случае вам обязательно необходимо получить заключение независимой строительной экспертизы о пригодности облюбованного вами здания под новое производство. Учтены должны быть все факторы, которые могут повлиять на размещение данного производства: несущая способность стен и перекрытий, режим отопления и вентиляции, применение вредных или коррозионных видов сырья, удобство организации подъездов транспорта и складирования сырья и готовой продукции, наличие и пропускная способность инженерных сетей, противопожарные и санитарные разрывы, роза ветров и т.д.

Экспертизу такого уровня может выполнить проектная или инженерно-строительная организация, имеющая соответствующую лицензию и опыт подобной работы. Как правило, таким опытом обладают НИИ строительного профиля. Причем эта работа может потребовать весьма немалого времени и соответствующих расходов.

## **XXVIII. Немного о великом и могучем...**

*У нас пристрастие к словам -  
совсем не прихоть и не мания;  
слова необходимы нам  
для лжи взаимопонимания.*

*И.Губерман*

Теперь, дорогой читатель, мы поговорим о русском языке и его роли в подготовке инвестиционного проекта.

Языковая проблема всегда стояла и будет стоять в проектах, подразумевающих наличие иностранного партнера или контрагента. Это, в первую очередь, проблема взаимопонимания, а, во вторых, проблема перевода технической документации. В приснопамятные времена социализма практически вся документация, поступающая в СССР из-за рубежа, была на иностранных языках. Одной из причин этого было то, что все закупки оборудования и запчастей велись через так называемы специализированные внешнеторговые организации: Тяжмашвнешторг, Автоимпорт, Внешлесторг и т.д. Сидевшие в этих синекурах чиновники были потомственными служителями трех богов: МИДа, Минвнешторга и КГБ. Высшее образование они имели, а вот практического опыта работы на "стройках социализма" имели далеко не все, кроме того, атмосфера чиновничества умеет очень быстро отравлять любой практичный и работающий мозг. Поэтому этим дяденькам было глубоко наплевать на проблемы простых инженеров и рабочих, которые будут пользоваться документацией, поступавшей вместе с оборудованием. Другой причиной любви к иностранным языкам был режим секретности, который царил повсюду. Так как многие технологии и оборудование, закупаемое за рубежом, использовалось для военных целей, это оборудование закупалось через подставные лица - как в зарубежных странах, так и в самом СССР - через те же внешнеторговые

организации. Для пушей секретности заказчики оборудования (армия, КГБ, МВД и предприятия ВПК) и внешнеторговые организации относились к разным ведомствам: так, оборудование для создания бактериологического оружия закупалось через структуры министерства медицинской промышленности, министерства здравоохранения, министерства лесной промышленности и даже через министерство легкой промышленности. Естественно, неразбериха при этом царила страшная. В результате, многие советские инженеры были вынуждены ... знать иностранные языки. Тем более, что того же самого инженера начальство могло элементарно заставить переводить тысячи страниц текста, посулив при этом десятку к зарплате. И куда бы он делся с подводной лодки...

Будем надеяться, что эти времена безвозвратно канули в Лету и примем за правило, что **вся техническая документация должна быть на языке той страны, где она будет использоваться**, то есть в нашем случае - на русском.

Я понимаю, что далеко не всем иностранным фирмам это понравится, но это как аксиома - должно быть и все!

То, что я сказал не избавляет "промбоцмана" от обязанности знать иностранный язык, а лучше всего - два-три языка. Я бы предложил такой набор: английский, немецкий, испанский. Практиковаться в языках надо постоянно, поэтому если вы временно ограничены в контактах с носителями этого языка тренируйтесь таким образом: когда вы проверяете составленный вами текст на русском языке попробуйте отдельные фразы (а можно и весь текст) в уме перевести на иностранный язык. И если ваше сочинение изобилует сложными причастными и деепричастными оборотами, то при переводе его на иностранный язык обязательно потеряется часть смысла. Поэтому, друг-"промбоцман": пиши проще, народ к тебе и потянется<sup>14</sup>...

Теперь несколько правил "промбоцманского" русского языка:

1) Возьмите за правило при написании документов инвестиционного проекта пользоваться только одними и теми же терминами для идентичных понятий. Например, если вы назвали вашу будущую продукцию "компаунд", то не называйте его уже больше никогда "композицией". Аналогично, если "ремонт" - то уже ни в коем случае не "реконструкция", если "агрегат", то уже ни за что не "блок" и т.д. Это необходимо делать по следующей причине: не считайте, что все кто будет читать ваши документы имеют семь пядей во лбу - некоторые могут просто решить, что вы говорите о разных вещах.

2) Ни по своей, ни по чужой воле не переименовывайте документы! "Протокол технического совещания" должен навсегда остаться таким, даже если кому-то потом понадобится назвать его "Протоколом технического совета". Причина - та же, что и в предыдущем пункте.

3) Старайтесь пользоваться синонимами славянского происхождения, например: "продление" вместо "пролонгация", "международный" вместо "интернациональный" и т.д. Этот нехитрый прием даст вам некоторое преимущество при общении с иностранными контрагентами: вы то эти слова знаете, а они - нет.

4) При написании документов, относящихся ко второй стадии инвестиционного процесса ("Подготовка проекта") избегайте излишней конкретики: не указываете названия фирм, марки материалов, фамилии ответственных лиц. Причина: а вдруг вам на последующих этапах придется все менять, тогда придется переделывать все документы, а это подписи, согласования, командировки, плохое питание, много водки, язва, геморрой, триппер... Если же в

---

<sup>14</sup> Некоторые читатели первого издания моей книги упрекали меня, что сам-то я далеко не прост и при цитировании И.Губермана пользуюсь отточьями вместо прямого употребления наиболее сильных русских слов. Я бы принял этот упрек, если бы писал беллетристику, но я все же надеюсь, что мой труд является учебно-методическим пособием. А где вы видели такие слова в учебной литературе?

документе вместо слов "Концерн АБВГД в лице его президента Имярек" написано "Подрядчик в лице его руководителя" вы можете пользоваться таким документом хоть всю свою сознательную жизнь.

5) Дайте проекту краткое название и ни на букву от него не отступайте. Краткое, потому, что вам придется сотни раз его переписывать, а почему не стоит отступать от него, вам наверное уже понятно.

И последнее, несмотря на то, что вы пишете технические документы, а не изящную словесность, старайтесь, чтобы ваш язык был не только понимаем, но еще и красив. Это вполне вам по силам. Трудитесь над тем, чтобы не сбылось следующее предсказание моего "соавтора":

*На почве, удобренной злобой бесплодной,  
увял даже речи таинственный мускул:  
великий, могучий, правдивый, свободный  
стал постным, унылым, холодным и тусклым.  
И.Губерман*

## **XXIX. Согласование проекта. Часть 1-я: До того...**

Где-то на этапе разработки "Технического задания" или несколько позже у вас появится необходимость легализовать свой инвестиционный проект, то есть согласовать его с государственными, муниципальными и профсоюзными органами. Эту главу мы посвятим тем согласованиям, которые необходимо получить до начала строительства. Согласования, которые необходимо получить после пуска производства, описаны в главе XXXV.

Итак, вы разработали "Техническое задание", провели на его основе тендер, выбрали подрядчика (генерального подрядчика), с его помощью или без его помощи разработали бизнесплан (форпроект) и ТЭО, решили вопрос с землеустройством, нашли деньги или договорились о кредите. После этого вам надлежит подготовить следующие документы:

- проект раздела "Влияние на окружающую среду",
- проект раздела "Безопасность производства",
- краткое описание-аннотацию будущей продукции (помните главу XIV).

И только после этого вы будете достаточно вооружены, чтобы вплотную заняться согласованием инвестиционного проекта с государственными органами. Я говорю - "вплотную" потому, что этим и раньше надо было заниматься, но только наличие всех вышеперечисленных документов сделает эту работу бесповоротной. Кстати, можно согласовать проект и без всей этой бюрократической возни, но тогда заготовьте бабки на взятки...

Если вы проигнорировали мой последний совет, то заготовьте еще несколько документов:

- "Обоснование инвестиций в строительство" по требованиям [4];
- "Декларацию о намерениях" по тому же документу;
- "Основные сведения о новом, реконструируемом или расширяемом предприятии (организации)" по требованиям тех городских и областных межведомственных комиссий (МВК), где будет проводиться строительство;
- список согласующих организаций.

После всего этого зажмурьтесь и без оглядки ныряйте в море российской бюрократии. И да будет Бог вам судьей, а черт - помощником!

Последнее вам очень даже пригодится. Приведу один пример.

Как-то я подготовил всю вышеназванную гору документов и отдал ее в МВК Министерства экономика Республики Башкортостан. Мне выдали список из 17-ти организаций, куда я должен был направить на согласование свой проект. Среди 16-ти государственных и муниципальных организаций оказалась одна формально коммерческая - "Башкредитбанк". Так вот, этот банк выдал мне заключение, что несмотря на то, что бизнесплан проекта разработан группой высококвалифицированных специалистов под руководством аттестованного эксперта Всемирного Банка Реконструкции и Развития, "Башкредитбанку" на это наплевать, а положительный отзыв на проект можно получить только в том случае, если заказать разработку бизнесплана непосредственно самому "Башкредитбанку".

Вывод: какими бы хитрыми и мудрыми вы не были, вы не уберетесь от государственного рэкета.

**- Юные "промбоцманы" России - будьте к этому готовы!**

**- Всегда готовы!**

Для того, чтобы вы смогли себе представить объем предстоящей работы по согласованию инвестиционного проекта, позволим сами себе задать два риторических вопроса:

1. Какие государственные и муниципальные органы согласуют инвестиционные проекты ?
2. Каковы требования контролирующих органов при согласовании инвестиционного проекта?

Попробуем на эти вопросы ответить.

Обычная российская практика такова, что в ней **отсутствуют четкие государственные, а тем более - законодательные, указания на то, какие организации обязаны давать заключения и разрешения на строительство нового производства и выпуск новой продукции**. Вместе с тем, любая государственная контролирующая организация (или же просто считающая себя таковой) может по своей инициативе как на стадии строительства, так и на стадии производства, задать вопрос: почему данное производство с нами не согласовано и невозможно ответить: "а вы и не должны согласовывать этот вопрос".

Поэтому, существуют два способа несколько обезопасить себя от контролирующих организаций:

**Первый способ:** организовать производство не в столицах и областных центрах (славящейся своими поборами), а где-нибудь в глуши - районом центре или рабочем поселке, в котором надо "крепко подружиться с местной администрацией" то есть регулярно платить ей взятки. Местная администрация способна свести контакты с контролирующими органами до минимума.

**Второй способ:** официально получить разрешение или заключение от всех возможных контролирующих органов. Привожу список этих органов:

**Обязательные контролирующие органы, без которых невозможно запустить производство:**

- районный (а в ряде случаев - городской или областной) центр санэпиднадзора
- районный или центральный орган "Энергонадзора"
- районный или центральный орган "Теплонадзора"
- территориальный орган Министерства по ЧС и экологической безопасности
- территориальное управление "Водоканала"
- территориальный орган Центра по стандартизации и метрологии.

**Необязательные контролирующие органы, которые не всегда дают свои разрешения на начало производства, но которые могут вмешаться по собственной инициативе в этот процесс:**

- Государственный комитет по строительству
- Министерство труда и занятости
- Управление речного бассейнового водохозяйственного
- Областное строительное объединение
- Государственный комитет по геологии и использованию недр
- Госкомсобственности
- районный или центральный орган по землеустройству
- антимонопольный комитет
- управление (министерство) жилищно-коммунального хозяйства
- территориальный орган Госгортехнадзора
- отделение Центробанка или уполномоченный областной банк
- управление (министерство) экономики
- управление (министерство) сельского хозяйства.

Требования контролирующих органов к вашему инвестиционному проекту или к любому другому определяются их собственными внутренними документами (если таковые есть), получить которые практически невозможно. Поэтому, только в процессе переписки с государственным учреждением (причем, иногда далеко не сразу) вы можете узнать: какие же требования к вашему проекту предъявляют?

Требования могут быть самыми разными: от вполне логичных до просто идиотских. Однако, есть одна общая тенденция: все государственные органы будут пытаться за ваш счет решить свои государственные или муниципальные проблемы. Как-то: благоустроить территорию, провести электричество, воду, канализацию, телефон, проложить или заасфальтировать дороги, переселить жильцов из ветхого жилья и т.д. и т.п. Автор неоднократно был свидетелем того, что стоимость строительных работ "для города" была примерно равна стоимости строительных работ самого инвестиционного проекта.

В дальнейшем, для согласования проекта вам может понадобиться великое множество различных бумаг, часть которых вы сможете получить у тех же контролирующих органов за плату. Однако, в обязательном порядке контролирующие органы потребуют следующую техническую документацию:

- технический проект, технико-экономическое обоснование или технологический регламент производства;
- сведения о токсичности сырья и готовой продукции,
- ГОСТ или ТУ (можно в виде проекта) на готовую продукцию,
- сведения о газообразных, жидких и твердых отходах производства.

Все необходимые бумаги вам придется писать самому, все справки и заключения тоже придется собирать самому, носить на подпись и забирать после нее тоже надо будет самому. К чему я это? А к тому, что мы с нашим тысячелетним российским рабством, вошедшим нам в кровь, печень, мозг, мочу и сперму, и представить себе не можем, что может быть по другому! Приведу один-единственный положительный пример в этой книге и, увы!, он не будет примером из российской жизни.

В США для того, чтобы приступить к строительству (независимо: жилищному или промышленному) необходимо получить разрешение от муниципалитета того города, где планируется строительство. Для этого вам надо зайти в строительный отдел муниципалитета и заполнить в двух экземплярах бланк разрешения на строительство. Бланк представляет из себя один лист формата А4. На первой странице бланка указываются данные о застройщике

(собственнике будущего здания): фамилия, адрес домашний и рабочий, телефоны, сведения о подрядчике, который будет выполнять строительство, благоустройство и подводку инженерных коммуникаций. Желательно (но не обязательно!) привести сведения об архитекторе здания, продавце участка земли и ипотечной компании, выделяющей кредит. К анкете должна прилагаться выкопировка генплана участка с указанием всех имеющихся и планируемых инженерных коммуникаций, общего чертежа здания или номера здания в стандартном каталоге. На обратной стороне листа приведена таблица ориентировочного расчета стоимости здания, исходя из его площади, этажности, несущих конструкций, числа лестниц и лифтов, количества комнат, площади благоустройства территории и т.п. Причем все это настолько упрощенно, что выполнить расчет может второклассник (если к этому времени он выучил таблицу умножения). Причем!: в бланке разрешения на строительство сразу проставлены удельные средние цены выполнения тех или иных работ! От рассчитанной таким образом суммы, застройщик должен заплатить 0,4% в муниципальную казну.

Теперь о том, кто подписывает это разрешение на строительство: подписей всего пять: застройщик и его адвокат, подрядчик и его адвокат, внизу расположена разрешающая подпись начальника строительного отдела мэрии.

Застройщик и подрядчик в этом же бланке разрешения на строительство дают письменные обязательства:

**- застройщик:**

- 1) что в том случае, если он хочет строить здание на участке, представляющем из себя нависающий слой породы, он произведет необходимые геологические изыскания;
- 2) что он потом (заметьте: потом, а не до того) обязательно получит разрешения на все специальные строительные работы (электрические работы, подвод трубопроводов, строительство фундамента, бассейнов, печей, паровых котлов, нагревателей, резервуаров, систем вентиляции и т.д.);
- 3) что он не начнет строительство до получения разрешения на строительство;
- 4) что приведенная им информация точна и соответствует истине;

**- подрядчик:**

- 1) что он будет соблюдать все правила и стандарты в строительстве;
- 2) что все работы будут выполнены как должно;
- 3) что на него распространяется американское законодательство, которое называется *Liability Compensation Law*<sup>15</sup>.

Кроме этого, подрядчик указывает свой регистрационный номер и номер своей строительной лицензии.

Мэрия должна проверить сведения, приведенные застройщиком в бланке разрешения на строительство. Если все приведенные сведения верны, через две недели застройщик получает один экземпляр подписанного разрешения на строительство. Строительство можно начинать. Разрешение действует в течение 180 дней, после чего автоматически продляется до года, если проверка из мэрии выяснила, что работы не окончены.

Ну что? Так жить можно? Так жить нужно!

### **XXX. Пакет технической документации**

Мы подошли к стадии инвестиционного проекта, называемой "Оформление проекта". Здесь, если вы помните, имеются два этапа: подготовка технических приложений к контрактам и подготовка и подписание самих контрактов. На практике эти два этапа можно совместить, так как итогом как одного этапа, так и другого являются юридические документы, которые потом станут частями системы договоров инвестиционного проекта. Однако, чисто методологически, эти документы различаются. **Технические приложения к контрактам**

---

<sup>15</sup> Что можно перевести, как "Закон о возмещении убытков" или "Закон о компенсации ущерба".



**должны быть гораздо более жестко составлены, чем сами контракты.** Именно так и никак иначе: компромиссы и уступки вы можете делать в контрактах, а технические требования должны быть тверды как стены Храма Господня и Врата Ада не должны одолеть Их. Заняв жесткие позиции при разработке технических приложений, вам потом легче будет вести переговоры и торги при составлении контрактов.

И еще: все документы технических приложений должны иметь сквозную нумерацию, чтобы на них потом можно было легко ссылаться в контрактах, например: "Технический документ проекта № 2.2, стр.5, п.8.12".

Приведу очередной пример:

#### **Технические Документы Инвестиционного Проекта**

- 1.1. **Техническое задание инвестиционного проекта**
- 1.2. **Спецификация поставок и работ к ТЗ** (Техническому Документу Проекта № 1.1).
- 2.1. **Технические характеристики готовой продукции**
- 2.2. **Требования к содержанию и условиям получения лицензии на готовую продукцию**
- 2.3. **Технические характеристики сырья**, которые определяют качество готовой продукции
- 3.1. **Требования к форпроекту** инвестиционной программы
- 3.2. **Требования к техническим условиям (ТУ)** на готовую продукцию

### **XXXI. Система договоров инвестиционного проекта**

Самый маленький инвестиционный проект вполне может обойтись одним единственным договором - договором поставки или договором подряда. Для большого инвестиционного проекта понадобится целая система взаимно согласованных договоров. Приведу далеко не полный перечень этих договоров:

- Лицензионный договор
- Договор на строительство "под ключ"
- Договор поставок
- Договор кредита
- Договор поручительства на кредит
- Лизинговый договор
- Залоговый договор
- Генеральное соглашение (контракт)
- Договора субподряда
- Договор на проектирование
- Договор экспертизы технического проекта
- Договоры разработки нормативной документации
- Договор рефинансирования.

Каждый из договоров может быть как рублевым, так и валютным; как договором прямой оплаты, так и бартерным; как двухсторонним, так и многосторонним.

Для валютных и валютно-бартерных договоров, как вы помните, действует система государственного контроля и регулирования [26, 27].

Особняком стоят два договора: генеральный контракт и договор на строительство "под ключ".

**Генеральный контракт** является, по сути, развернутым протоколом о намерениях, где стороны соглашаются работать в определенном направлении, обозначивают свои роли, намечают примерные сроки и разбивают работу на этапы, но не называют субподрядчиков и цен. Одновременно, генеральный контракт является юридическим документом об окончании

процедуры тендера, свидетельствующий, что заказчик выбрал подрядчика и обе стороны согласны с условиями выполнения инвестиционного проекта, записанными в "Техническом задании".

Кроме того, генеральный контракт может понадобиться сторонам в качестве юридического обоснования для обращения в государственные или кредитно-финансовые органы.

**Договор на строительство "под ключ"** является ключевым, определяющим договором всего инвестиционного проекта. Это очень большой и подробный документ. Он может включать в себя до полусотни листов текста и несколько десятков приложений. Только очень опытный "промбоцман" или не менее опытный юрист-международник могут разработать такой контракт.

По многочисленным просьбам читателей я привел в Приложении к книге образцы этих двух договоров.

Несмотря на то, что все договоры готовятся и подписываются в разное время, они должны иметь внутреннюю логику, они должны быть непротиворечивы. У вас должна сложиться именно система договоров, а не их механический набор. Приведу примет такой системы:

#### **СИСТЕМА ДОГОВОРОВ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА**

<b>Генеральный Контракт</b>	Описывает принципы взаимоотношений основных участников инвестиционного проекта, их задачи и этапы выполнения проекта. Стороны: ЗАКАЗЧИК, ГЕНПОДРЯДЧИК, РЕФИНАНСИСТ
<b>Этап № 1</b>	
<b>Лицензионный договор</b>	Описывает условия получения лицензии на изготовление готовой продукции. Стороны: ЗАКАЗЧИК, ГЕНПОДРЯДЧИК, ЛИЦЕНЗИАР
<b>Контракт на выполнение этапа № 1</b>	Описывает выполнение пакета инжиниринговых работ, необходимых для согласования и финансирования проекта (форпроект, бизнесплан) на основании лицензионного договора. Стороны: ЗАКАЗЧИК, ГЕНПОДРЯДЧИК.
<b>Кредитный договор на покрытие 85% расходов первого этапа</b>	Описывает условия получения зарубежного кредита через российский банк. Эта часть кредита страхуется иностранной или русской компанией. Стороны: ЗАКАЗЧИК, КРЕДИТОР.
<b>Договор поручительства на кредит, покрывающий 85% расходов первого этапа</b>	Описывает гарантии получения страхуемой части кредита. Стороны: ЗАКАЗЧИК, КРЕДИТОР, ПОРУЧИТЕЛЬ.
<b>Кредитный договор на покрытие 15% расходов первого этапа</b>	Описывает условия получения зарубежного кредита через башкирский банк. Эта часть кредита не страхуется. Стороны: ЗАКАЗЧИК, КРЕДИТОР
<b>Договор поручительства на кредит, покрывающий 15% расходов первого этапа</b>	Описывает гарантии получения не страхуемой части кредита. Стороны: ЗАКАЗЧИК, КРЕДИТОР, ПОРУЧИТЕЛЬ.
<b>Договор предоставления</b>	Описывает взаимоотношения российского банка-КРЕДИТОРА с иностранным банком, предоставляющим кредит. Стороны: КРЕДИТОР,

<b>зарубежного кредита</b>	ИНОСТРАННЫЙ БАНК.
<b>Договор на рефинансирование средств, получаемых по кредиту</b>	Является договором продажи РЕФИНАНСИСТУ некоей продукции ЗАКАЗЧИКА на сумму примерно 220% от стоимости кредита. Продажа такого количества товара является гарантией возврата кредита и выполнения закона о валютном регулировании. Стороны: ЗАКАЗЧИК, РЕФИНАНСИСТ.

**Этап № 2**

<b>Договор на строительство "под ключ"</b>	Описывает условия, сроки строительства и оснащения производства. Стороны: ЗАКАЗЧИК, ГЕНПОДРЯДЧИК.
<b>Договоры с поставщиками оборудования и субподрядчиками строительства "под ключ"</b>	Описывает условия, поставок оборудования и материалов на стройплощадку и условия участия СУБПОДРЯДЧИКОВ в строительстве. Стороны: ГЕНПОДРЯДЧИК, СУБПОДРЯДЧИКИ.

## **XXXII. Ваш бюрократический эпистолярый...**

Приведенная в предыдущей главе схема договоров инвестиционного проекта сама собой не рождается. А рождается она как результат согласования мнений и позиций сторон. Причем, согласовывать и убеждать вам придется не только будущих контрагентов, стоящих, так сказать, по другую сторону баррикады, но и свое собственное начальство. Кроме того, обсудив любой из всплывающих по мере работы вопросов, решение по нему надо закрепить.

Для юридического закрепления, формализации и просто для фиксирования в памяти всех поставленных вопросов и принятых по ним решений, на протяжении выполнения инвестиционного проекта вам понадобится составлять служебные записки и протоколы.

Рассмотрим коротко некоторые особенности этих документов. При этом будем считать, что вы представляете себе, как именно их надо составлять.

**Служебные записки** могут быть докладными (когда вы информируете о каком-то беспорядке) или информационные.

Вам самому придется решать как и кому подавать эти записки, прошу только иметь в виду, что служебные записки обязательно надо писать в следующих случаях:

- При смене вашего прямого начальства или начальства, определяющего судьбу инвестиционного проекта. В этом случае вы должны ввести новое начальство в курс дела: что уже сделано и что сделать предстоит.

- При успешном выполнении определенного этапа работы и переходе инвестиционного проекта на качественно новый уровень. Этим вы напоминаете своему начальству, что вы хороший работник и порученное вам дело успешно идет вперед.

- При длительной остановке проекта, его пробуксовывании, опасности его срыва или полной ликвидации. В этом случае вы боитесь от возможных оргвыводов, вы этим говорите: "я своевременно предупреждаю о возникших трудностях".

**Протоколы** могут быть как записью двухсторонних переговоров, так и внутренним документом одной стороны, закрепляющим определенное решение (например: решили строить не железобетонный мост, а стальной).

Запомните два простых правила:

1) **Нет протокола - нет переговоров**, то есть любое решение, любая договоренность есть пустой звук, если она не оформлена протоколом.

2) **Нет легитимности без коллегиальности**, то есть любое серьезное решение тогда будет иметь силу, когда оно принято коллегиально и оформлено протоколом.

Еще один совет по ведению вашего инвестиционного делопроизводства: с самого начала, с первого составленного вами текста, введите единую сквозную нумерацию всех последующих документов. Тогда любому параграфу любого документа можно будет дать четкий и единственный адрес, например:

Особое мнение продавца рецептуры булочек с джемом изложено в документе: **"Инвестиционный проект "Строительство пекарни "Проспект Мира-14"/ Технический документ проекта № 2.11/ Приложение №2, с.5"**.

Это только кажется, что вы молоды и у вас хорошая память. Когда вы поработаете над проектом более года и напишите к нему не одну сотню страниц, вы не вспомните о том, что это особое мнение существовало, не говоря уже о том, где это записано.

И еще: как бы вы не уважали документ, помните, что это - всего-навсего бумага, то есть - отражение несовершенства человека, человеческого общества и государства. Поэтому, читая чужие документы, фильтруйте их через иронию, пессимизм и скепсис. Помните:

*Казённое письмо давно  
я рву, ни секунды не троя:  
они ведь меня всё равно  
потом на....т в результате.*

*И.Губерман*

### **XXXIII. "Наша служба и опасна и трудна..."**

Эту главу мы посвятим весьма щекотливой теме: секретности вашей работы и ее безопасности.

Для вас, как для "промбоцмана", должно быть абсолютно ясно, что ваша работа может находиться на стыке экономических, финансовых и даже политических интересов конкурирующих групп. Следовательно: ваша профессия опасна! Не так, конечно, опасна, как работа перевозчика наркотиков или укротителя крокодилов, но свою пулю в затылок или пачку баксов в ящик стола вы получить за нее можете.

Причина: вы - носитель секретной информации и возможный агент влияния.

Так как эта тема очень обширна я ограничусь только самыми общими рекомендациями:

1) Шибко "принципиальных" устраняют в первую очередь. Поэтому, если вы не хотите выполнять чью-то злую волю, не стройте их себя Павку Корчагина: лучше прикиньтесь недоумком.

2) Старайтесь иметь два варианта на каждый принципиальный документ: для внутреннего пользования (секретный, конфиденциальный, ДСП) и открытый - без имен, названий, адресов, выводов, дат, решений.

3) Не стесняйтесь поделиться своими проблемами с работниками отделов коммерческой безопасности: их работа - защищать вас.

4) Введите кодировку на каждую единицу сырья и продукции (а можно и на оборудование), это позволит вам открыто говорить о секретных вопросах в открытой переписке и по телефону.

5) Не изображайте из себя "бойца невидимого фронта" - с любой попыткой проникновения в ваши профессиональные секреты лучше бороться сообща, а не в одиночку.

## **XXXIV. Рабочая документация**

Таким образом, мы подошли к двум последним этапам четвертой стадии инвестиционного процесса. Поговорим о технической документации, которую надо иметь к моменту пуска затеянного вами производства.

Вот перечень этой документации:

**1) Документы на сырье и продукцию:** ГОСТы, ОСТы, ТУ, сертификаты качества, сертификаты безвредности, сертификаты соответствия, адреса и телефоны альтернативных поставщиков сырья.

**2) Документы технологические:** технологический регламент, технологические инструкции.

**3) Документы обслуживания:** таблицы и графики смазок, графики и перечни проведения осмотров и планово-предупредительного ремонта, таблицы замены импортных масел на отечественные, таблицы быстроознашивающихся деталей.

**4) Документы лабораторные:** положение о лаборатории, лабораторные регламенты, лабораторные методики.

**5) Документы реновационные:** рабочие чертежи быстроознашивающихся деталей, прокладок и уплотнений.

**6) Документы техники безопасности:** инструкции по технике безопасности, перечни вопросов по ТБ для экзаменов и опросов, схемы тушения пожара, схемы движения транспорта на объекте и т.д.

## **XXXV. Согласование проекта. Часть 2-я: После того...**

Эта глава продолжит описание вашего бумаготворчества на ниве родного российского государства. Начало этой эпопеи смотрите в главе **XXIX**.

Когда ваше строительство близится к завершению, вам надлежит подумать о получении от государственных и муниципальных органов разрешений уже не на строительство, а на само производство и выпуск продукции. Таковых документов несколько:

1) акт приемки законченного строительства (под актом подписываются представители государственных и муниципальных органов);

2) акт пуска производства в эксплуатацию (те же подписи);

3) гигиенический сертификат или разрешение на продукцию, сертификат безвредности продукции (эти бумаги выдают органы санэпиднадзора);

4) сертификат соответствия продукции (эту бумагу дают органы стандартизации и метрологии);

5) патент на фирменное название или товарную марку (его выдает институт патентной экспертизы и Госкомизобретений);

6) иногда, если ваша продукция или услуги попадают в перечень лицензируемых видов деятельности, вам понадобится получить соответствующую лицензию на производство и реализацию продукции (лицензии дают органы местной или федеральной администрации [**30, 31**]);

7) и наконец, в ряде случаев, ваша продукция подлежит еще обязательной государственной сертификации, которую может произвести только особо уполномоченный

орган (за деньги, конечно); так согласно [32, 33] обязательной государственной сертификации подлежит оборудование для упаковки.

Трудностей на этом этапе вам не занимать, тем более что соответствующее и региональное законодательство по данному вопросу крайне запутанное и постоянно пополняется новыми бюрократическими опусами (см. например [34]).

С точки зрения будущей коммерции, идеальным вариантом будет, если вы не почувствуете паузы между пуском производства и началом продаж.

Но в этом случае вы еще до пуска производства должны знать себестоимость и примерную цену будущей продукции, а также хотя бы раз увидеть лица ваших будущих покупателей. Не грех также уже иметь разработанную систему продаж и заключенные договора на проведение рекламной компании вашей продукции. И, наконец, в супер-идеальном варианте у вас должны уже быть подписаны договора на продажу.

Именно здесь возникают трудности, связанные с технологией российского бумаготворчества: покупатель потребует от вас такие документы как сертификат о безопасности, документ о качестве (ТУ или ГОСТ), сертификат соответствия и сертификат лаборатории. А некоторые из этих документов **можно получить только после пуска производства в эксплуатацию**. В этом случае вам либо надо будет пускать производство, а потом уже поучать все необходимые документы, либо применить самую древнюю российскую технологию (я имею в виду взятки), но об этом в следующей главе.

## XXXVI. Взятки, как единственный собираемый налог в России

*"...история производства в нашей стране -  
история взяточничества,  
...история торговли у нас -  
история воровства и рэкета"*

*А. Гарин*

Теперь поговорим немного взятках...

Россия, как государство только-только вступающее на путь рыночных преобразований тяготеет к лавочной психологии, поэтому еще очень долго, а возможно что и навечно, взятки будут неотъемлемым спутником русского бизнесмена и менеджера. Да, это зло, но психология русского чиновника такова, что он скорее умрет сам и погубит все живое вокруг себя, чем откажется от получения взяток. Поэтому - хотите вы или не хотите, но вам придется платить, другое дело, что надо до предела уменьшить эти традиционные национальные "налоги". Делать это можно следующими способами:

1) Выполнять все документы так, чтобы комар носа не подточил. Но это вряд ли вам удастся, тем более, что есть масса вопросов, решение которых принимается не на основе объективных правил, а чисто субъективно, по принципу "нравится - не нравится". А человек, дающий взятки, нравится русскому чиновнику гораздо больше...

2) Придавать взяткам форму социальной помощи, как говорится: "на сироток жертвовать".

3) Нанимать на разработку необходимых вам документов именно тех чиновников, от которых зависит их получение.

4) Задействовать иностранного партнера - ему проще скрыть взятку в недрах своей бухгалтерии, нежели вам.

В великолепной статье А.Гарина "Нуль-транспортировка" [35] дан просто хрестоматийный совет - как платить взятки. Не могу удержаться, чтобы не сделать это примером:

"В этом деле есть свои правила, и, если хочешь заработать и остаться живым и здоровым, лучше их соблюдать.

Во-первых, надо всегда сохранять хорошие отношения с тем, кому даешь.

Во-вторых, здесь нужна пунктуальность. Деньги в конверте или в чемодане должны приноситься не позже оговоренного срока. Небольшая задержка может вызвать у вашего кормильца подозрение в том, что вы собираетесь его кинуть. И тогда вам придется его успокаивать и разубеждать, увеличивая процент комиссионных.

Третий принцип - полная конфиденциальность. Имя берущего не должно всплывать нигде и никогда. Во всяком случае до тех пор, пока есть такая возможность.

Во взяточдательстве не обойтись без психологии. Взяткобрателю, например, помогает вам перекачивать деньги из бюджета гораздо эффективнее и даже с каким-то радостным энтузиазмом, если вы ненавязчиво, но постоянно даете ему понять, что он - главный в вашей связке, от него зависит если не все, то очень-очень многое. Надо называть человека по имени-отчеству, входить к нему в кабинет не открывая дверь пинком, а через секретаршу.

Хотя каждый взяточник дает себе отчет, что при грамотной и аккуратной постановке дела все обстоит с точностью до наоборот: не он здесь главный и не от него зависит теперь его будущее. Существует вполне реальная техническая возможность зафиксировать все подробности процесса дачи взятки на видео или фотопленку, записать на диктофон. Иногда, если имеешь дело с человеком, который, кажется, готов тебя кинуть, это делать просто необходимо.

Правда, прежде чем пускать эти материалы в ход, надо все взвесить. Всегда лучше постараться решить дело миром. Если вдруг отношения портятся, например, жадный чиновник начнет требовать повышения своей доли, не надо торопиться с компроматом, равно как и идти на уступки. Сначала надо попытаться объяснить, что дальнейшее повышение комиссии приведет к экономической нецелесообразности вашего сотрудничества - в результате пострадают обе стороны. Разумные аргументы, как правило, всегда находят путь к сердцу взятобрателя. Немного покочевряжившись, он снимет свои чрезмерные требования. А небольшой, но ценный подарок окончательно уладит проблему.

Переходить к дипломатии канонеров имеет смысл только тогда, когда все резервы мирной дипломатии исчерпаны и поведение вашего "друга" начинает серьезно угрожать вашему благополучию. Но надо иметь в виду, что в результате военных действий источник поступления заказов, скорее всего, иссякнет. Более того, другие ваши друзья-кормильцы, если до них дойдет информация, о том, что вы держите компромат, не захотят больше иметь с вами дело.

Взяточничество, как наркотик, засасывает взятобрателя безвозвратно и неизлечимо. А вот у взятодателя с каждой следующей взяткой этот процесс вызывает все большее отвращение. Дело, наверное, в том, что несмотря на довольно большую эффективность, такой способ получения денег несет в себе разрушительную силу. Страдает в первую очередь психика предпринимателя. Как ни убеждай себя, что всего лишь способ делать деньги, тебя разъедает, как ржавчиной.

Возможность спихнуть любое барахло за любые деньги только потому, что ты дал кому-то на лапу, развращает."

Так как избавиться себя в России от необходимости платить взятки невозможно, то делайте это, по крайней мере, с научным подходом. То есть, занимаясь подобными вещами, в качестве хобби классифицируйте сей феномен. Набрав достаточное количество материала для анализа, вы увидите, что взятка взятке рознь. Ну, например, очень обидно, неприятно и, поверьте моему слову, - вредно платить взятки за то, что тебе и так полагается по Закону. Но недаром говорят, что закон в России что дышло - куда его повернут, туда и вышло. Другое дело, платить взятки за "услуги", которые тебе вроде бы и не полагаются. Конечно, хорошо бы было если бы эти деньги за "дополнительные услуги" получало государство, но оно еще долго не научится жить от доходов его граждан, а не от их убытков. Поэтому не рефлекслируйте и платите, ибо иначе у вас ничего не получится, особенно в области инвестиций, которая так плотно оплетена государством (см. главу XXXVII).

И последнее: если вы выбрали самый дешевый из предложенных на тендер вариантов, который позволяет обеспечить самое высокое качество готовой продукции, самые удобные условия реализации контракта при самом быстром его исполнении, то я не вижу греха,

если вы еще за все эти труды получите взятку, ибо это не взятка, а награда Божья за ваши знания, умения и терпение.

## XXXVII. Государство и инвестиции

- *Что такое государство?*
  - *Это - платная стоянка для народа.*
  - *Тогда, что такое российское государство?*
  - *Это - штрафная стоянка для народа.*
- (Народная мудрость)*

Если рассматривать инвестиционный процесс по большому счету, так сказать "крупными мазками", то он представит из себя область борьбы и интересов следующих сил:

- **Государства** (в лице глав администраций, министерств, комитетов, инспекций)
- **Банковско-финансовой системы.**
- **Предпринимателя**, которого можно назвать "внешним инвестором" и который четко делится на мелкого, чаще всего - частного, и крупного, в большей или меньшей степени зависимого от государства.
- **Предприятий**, которые ищут деньги для инвестиций и которые можно назвать "внутренними инвесторами"
- Собственно **объектов инвестиций**, которые группируются по секторам экономики или по способу управления ими.

Взаимоотношение частей этого сложного механизма далеко от идеала. Это видно даже на примере таких благополучных в экономическом плане регионов, каким является Республика Башкортостан. Так как процесс инвестирования в этой республике близок автору, рассмотрим на примере этого региона те проблемы, которые мешают нормальному ходу инвестиционного процесса.

Сначала, как в математике введем несколько определений, которые вряд ли кто-нибудь будет опровергать, и которые мы будем использовать как аксиомы:

- 1) Российская экономика (а особенно - ее теневая часть) дает прибыль большую, чем прибыль, получаемая в развитых странах. Если для западной страны норма прибыли в 3-5% считается хорошей, то для России не предел норма прибыли в 50-80%.
- 2) Несмотря на многочисленные заявления с разнообразных высоких трибун, инвестиционный процесс в России претерпевает стагнацию, то есть упадок.
- 3) Есть Россия и **Россия**, то есть не надо путать Москву, Санкт-Петербург и некоторые крупные города с остальной Россией. Это - два разных государства и две разные экономики.
- 4) Деньги есть не только за кордоном, но и в России, и большие деньги, надо только дать этим деньгам правильную дорогу.

Республика Башкортостан является типичным "донорным", но, тем не менее терпящим инвестиционный кризис регионом. Приведем ряд примеров:

Благодаря межправительственным договорам в республику вошли два уникальных по льготности кредита: "Саксонский" и "Баварский", которые представили соответствующие правительства земель Германии. Оба кредита страховались на 85% правительством Германии, оба были достаточно велики, чтобы удовлетворить любые инвестиционные аппетиты, банковский процент по кредитам радовал своей незначительностью - 6-8% годовых в валюте!



На протяжении двух лет башкирские банки и многочисленные иностранные фирмы предлагали эти кредиты. И что? "Баварский" кредит вообще остался невостребованным, а "Саксонский" был использован хорошо, если на 15%!

Для обслуживания этих двух кредитов в республике открыла свое представительство крупнейшая немецкая фирма, занимающаяся финансированием и рефинансированием инвестиционных проектов, фирма DERO, входящая в концерн STINES. Что в итоге? За более чем год работы фирма не заключила ни одного контракта, закрыла свой офис в Уфе, а господин Фалькенберг - президент фирмы, выступая во Всенемецком клубе предпринимателей высказался в том духе, что он и сам никогда больше в Башкирию не пойдет и другим это не советует.

Мэрия города Уфа, совместно с министерством внешнеэкономических связей республики подготовила обширный "Инвестиционный паспорт города". Он содержал ряд очень интересных инвестиционных предложений. За почти три года существования этой книги ажиотажа вокруг нее не наблюдается.

Один из самых "аппетитных" проектов, вошедших в эту книгу - совместный с АВТОВАЗОМ проект строительства производства полипропиленовых компаундов для автодеталей, который разрабатывался Уфимским нефтеперерабатывающим заводом. После трех лет мытарств этот проект смиренно почил в бозе, несмотря на то, проект был обеспечен гарантированным сбытом, дешевым сырьем, имел хорошую техническую проработку, был обеспечен кредитами, более того, проект имел внешнего инвестора, согласного внести свои реальные деньги...

Эти и многие другие факты, известные автору, говорят о том, что в самой сердцевине инвестиционного процесса гнездится причина того, почему "локомотив Башкирских инвестиций" только свистит да пар пускает, но никуда не едет?

А ведь при правильно отрегулированной экономике, инвестиции должны быть не обузой государства и бюджета, а, наоборот, тем паровозом, который тащит на себе весь груз социальных и экономических проблем.

Почему этого не происходит в Башкортостане?

Позволю себе сделать ряд предположений о возможных причинах этого:

1) Большинство перспективных инвестиционных проектов не вырастают в чистом поле, а являются продолжением и дополнением тех производственных и экономических проблем, которые уже существуют в регионе. Следовательно, судьба этих проектов, то самое - принципиальное: "быть или не быть" проекту зависит от директоров предприятий, при которых разворачиваются инвестиционные баталии.

Автор помнит 1991-93-е года, когда в Башкирии десятками, если не сотнями строились новые объекты, когда директора нефтеперерабатывающих заводов не знали: куда вкладывать внезапно свалившиеся на них нефтедоллары. Несмотря на общий спад экономики, нефтедобыча и нефтепереработка в Башкирии не претерпела серьезного спада. Вместе с тем, сейчас можно по пальцам пересчитать действующие экономические инвестиционные проекты.

Что произошло, что изменилось?

Изменился взгляд директоров на собственные предприятия: еще пять лет назад они были хозяевами, а сейчас они стали чиновниками... Раньше их гнала вперед жажда наживы (пусть и перспективной), сейчас они прекрасно понимают, что от нового строительства они будут иметь только головную боль и проблемы, а личной материальной выгоды - никакой.

Можно долго говорить на тему: хорошо это или плохо, но не в этом суть рассматриваемого нами вопроса.

А суть его в том, что **изменившиеся политические реалии Башкортостана не изменили государственного подхода к инвестициям**. Многочисленные чиновники, которым по определению поручено управлять инвестициями, до сих пор ждут реакции "первых лиц предприятий". А первые лица предприятий, которые тоже являются чиновниками, ждут прямых указаний сверху. Не дождутся!

2) Вы спросите, а где же частные инвесторы? **В условиях тотально возросшего влияния государства на башкирскую экономику частному инвестору к объектам вложения денег не пробиться**. Не пробиться по той простой причине, что частник потребует трех вещей:

- полного контроля над объектом инвестиций
  - свободы ценообразования и свободы вывоза капитала
  - права не только на построенный объект, но и на землю, на которой он стоит.
- Всего этого Башкирия ему предложить не может.

Возможно, в других регионах инвесторы и государство нашли общий язык, но мне такие факты неизвестны (может быть за исключением Москвы). Мне думается, что стагнация инвестиционного процесса поразила почти всю Россию. Изменится ли положение к лучшему? Жизнь покажет. Однако, не надо быть пророком, чтобы предсказать два возможных пути выхода из ступора:

**Первый** (и наиболее вероятный в условиях государственного капитализма России): сильная государственная власть породит жесткий механизм принятия решений в сфере инвестиций. Заметьте: не экономический механизм, а авторитарный, что в принципе не так уж плохо, так как все решения в области инвестиций должны быть в большей или меньшей мере авторитарны. По крайней мере даже такой механизм лучше отсутствия всякого механизма.

**Второй**: процесс либерализации российской экономики все-таки пересилит сопротивление чиновников, олигархов и красно-коричневых политиков. Тогда инвестиционный процесс пойдет сам по себе и без помощи государства.

И опять меня обскакал проныра И.Губерман. У него эта же мысль звучит короче и глубже:

*Я к мысли глубокой пришел,  
в России такая эпоха,  
что может быть все хорошо,  
а может быть все очень плохо.  
И.Губерман и В.Дьяченко*

## **XXXVIII. Мораль и психология работы "промбоцмана"**

Надеюсь, у тебя, читатель, не вызывает сомнения тезис о том, что хороший "промбоцман" должен быть хорошим психологом, так как ему постоянно приходится работать с большим числом людей, как говорится "хороших и разных" (причем, последних бывает больше). Я не буду превращать свой труд в психологический трактат, я просто поделюсь с вами отдельными мыслями.

### **1) Учитесь говорить с заказчиком на одном языке.**

Это не означает, что в Татарстане вам обязательно нужно выучить татарский, хотя и это не помешает. Это означает, что вам нужно приглядываться к заказчику и использовать единую с ним семантику, единую лексику и единую фонетику. Если ваш клиент произносит:

договора', значит так тому и быть, лично я, когда работал в Вятском крае не гнушался говорить: ремонта' и рубель, что в переводе на русский язык означает: ремонты и рубль.

Чисто языкового подобия вашей речи, однако, мало. Говоря с заказчиком не забывайте ни его социального происхождения, ни его возраста, ни особенностей его карьеры (вдруг он двадцать лет проработал в райкоме), ни того: какой именно по своей природе инвестиционный проект вы готовите. Например, если инвестор - бизнесмен и вы выполняете экономический инвестиционный проект, используйте в своей речи термины реальной экономики: окупаемость, рентабельность, срок возврата кредита и т.п.; если вы готовите политический инвестиционный проект, говорите с инвестором шершавым языком российского бюрократа: социальная значимость, политический отклик, влияние на политический имидж и т.д. И при этом всегда стремитесь говорить заказчику то, что ему интересно слышать. В 1994-95 годах я создавал сеть коммерческих представителей для одной фирмы и написал для этого методическую брошюру. В этой брошюре я приводил такой пример:

**Из "Инструкции для коммерческих представителей"**

Ваши контакты с потенциальными покупателями тогда будут успешными, когда вы не будете навязывать им свой товар или условия, а предложите им то, что они сами хотят. Но сделать это надо так, чтобы и ваши интересы не пострадали.

95%-ов (если не больше) ваших покупателей, как только они поймут, что вы им предлагаете, скажут: "Мы согласны взять товар на реализацию". Вы же изучили "Инструкцию" и знаете, что мы не отдаем товар на реализацию. Поэтому, вы говорите: "Нет!" И тем самым совершаете психологическую ошибку!

Покупатель хочет получить товар на реализацию, это - его желание, так удовлетворите это желание! Но при этом не нарушайте "Инструкцию"!

Как это сделать? - Очень просто:

Скажите покупателю примерно следующее:

- У меня сложилось мнение о вас, как о солидной фирме с большим оборотом и мы хотели бы работать с вами постоянно. Поэтому мы можем пойти вам навстречу и дать товар на реализацию. Однако, давайте учтем и наши интересы: как вы смотрите на то, чтобы ограничить срок реализации одной неделей? Наш товар ходкий и вы без проблем его реализуете.

Если покупатель согласен - переходите к составлению договора, если нет - поторгуйтесь насчет срока реализации: предложите 10 дней, две недели, три недели, наконец - 30 банковских дней. На какой-то из предложенных сроков покупатель согласится. Теперь доставайте бланк договора и начинайте его заполнять и когда дойдете до п.2.1 оторвитесь от бумаги и как бы невзначай скажите:

- Может быть напишем: "Расчеты за поставленный товар производятся в течение ... банковских дней после получения товара"?

Если покупатель не согласен, скажите:

- Вас устроит фраза "Товар отдается на реализацию с оплатой его стоимости в течение ... банковских дней после его получения"?

Возможные варианты этого пункта договора:

"Расчеты за поставленный товар производятся после реализации с выплатой всей суммы в течение ... банковских дней считая с момента получения товара",

"Расчеты за поставленный товар производятся после реализации в срок не более ... банковских дней с момента его получения".

В итоге: доволен покупатель - он получил товар на реализацию; довольны вы - предложенная вами форма оплаты почти ничем не отличается от оплаты по факту поступления товара с отсрочкой платежа.

2) Если вы чувствуете, что подготовленный вами инвестиционный проект, как говорится, зависает, то есть у заказчика внезапно пропал к нему интерес (а скорее всего пропали деньги), выждите небольшую паузу и немедленно начинайте искать нового инвестора для этого проекта. Более того, если ваш первоначальный заказчик охладел к проекту до абсолютного нуля, то не бойтесь продать инвестиционный пакет сразу в несколько рук:

гарантии реализации проекта при этом повышается, а дополнительные деньги вам не помешают.

### **XXXIX. ...и о Свободе**

Дорогой читатель!

Ты окончил изучать мой скромный труд и, надеюсь, пополнил тем самым свои знания, но я должен предупредить тебя это - опасные знания, ибо они делают человека свободным!

Устами своего героя И.Губерман выразил замечательную мысль о том, что свобода - это не чувство и не состояние, она не дается и не приобретается. Свобода - это свойство отдельного человеческого индивидуума! В нормальном человеке она присутствует как другие его физиологические свойства: способность дышать, есть, спать, совокупляться. В рабе ее нет и быть не может! В русском рабе (как в наиболее тяжелой форме раба) ее может не быть даже генетически. Сам раб никогда не достигнет свободы, он может только подготовить почву для зарождения свойства свободы в своих детях или внуках

Для человека, лишённого свойства свободы есть только один путь для ее пробуждения - **свободный труд на себя самого!** Или тоже, но стихами:

*Добреют и смягчают времена,  
однако путь на свет совсем не прост,  
в нас рабство посеивает семена,  
которые свобода гонит в рост.*

*За проволокой всех систем,  
за цепью всех огней  
нужна свобода только тем,  
в ком есть способность к ней.*

*И.Губерман*

Так вот, работа "промбоцмана" это всегда, запомните - всегда!, есть свободный труд на себя самого! Даже если вы работаете на хозяина: заказчика или подрядчика, специфика этого труда такова, что вы сами того не замечая становитесь свободным. В этом есть опасность и, как любили говорить большевики, единство и борьба противоположностей данной профессии. Только свободный человек является партнером, а не рабом своего хозяина.

В тоже время, любой хозяин любит, чтобы его "облизывали". Как совместить это с внутренней свободой "промбоцмана" - каждый должен решать самостоятельно. И поэтому я заканчиваю свою книгу опять же словами И.Губермана:

*Свобода с творчеством - повенчаны,  
тому есть многие приметы,  
но прихотливо переменчивы  
их тайной связи пируэты...*

### **Литература**

1. Закон РФ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации".
2. СП 11-101-95 "Порядок разработки, согласования, утверждения, и состав обоснования инвестиций в строительство предприятий, зданий и сооружений. - Изд-во Минстроя РФ, М. 1995.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ ПО ПРОМЫШЛЕННОМУ РАЗВИТИЮ (ЮНИДО). Программа Содействия Инвестициям. ОБЗОР ПРОЕКТА ПРОМЫШЛЕННОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ (ОППИ).

4. Методика Минстроя Российской Федерации СП 11-101-95.
5. Методика Миннефтехимпрома Российской Федерации У-ОБ-05-86
6. Указ Президента России от 21 ноября 1995 г. № 1163 "О первоочередных мерах по усилению системы валютного контроля в Российской Федерации".
7. Совместная Инструкция Банка России и ГТК РФ от 26 июля 1995 г. № 30 и № 01-20/10538 "О порядке осуществления валютного контроля за обоснованностью платежей в иностранной валюте за импортируемые товары".
8. Письмо Центробанка РФ от 16 января 1996 г. № 229 "Об отдельных вопросах применения совместной инструкции Банка России и ГТК России от 26 июля 1995 г. № 30 и № 01-20/10538 соответственно".
9. Приказ Центробанка РФ от 24 апреля 1996 г. № 02-94 "Об утверждении Положения об изменении порядка проведения в РФ некоторых видов валютных операций"
10. Совместное письмо Банка России и ГТК РФ от 28 мая 1996 г. № 285 и № 01-42/9482 соответственно "Об отдельных вопросах применения совместной инструкции № 30 и № 01-20/10538 от 26 июля 1995 г."
11. Центральный банк России. Положение о порядке осуществления расчетов в иностранной валюте от 1 сентября 1998 г. № 55-П.
12. Указ Президента Республики Башкортостан "О мерах по совершенствованию валютного контроля за импортом товаров и услуг предприятиями, учреждениями, организациями Республики Башкортостан в порядке предоплаты" " УП-256 от 16 мая 1995 г.
13. Указ Президента России от 18 января 1996 г. № 62.
14. Указ Президента РФ от 18.08.96 № 1209. "О государственном регулировании внешнеторговых бартерных сделок".
15. Документ МВЭС РФ № 10-83/3225, документ ГТК РФ № 01-23/21497, документ Минфина РФ № 01-14/197 от 3 декабря 1996 г. "Порядок оформления и учета паспортов бартерных сделок", зарегистрирован Минюстом РФ 17 декабря 1996 г. № 1213.
16. А.А.Богданович. Операция возвратного лизинга.- В журнале "Нефтегазовые технологии", №4 июль-август, 1998.
17. Конвенция о международном финансовом лизинге (Convention of international financial leasing). Принята 28.05.1988 в г.Оттава Канада.
18. Гражданский кодекс РФ Ч.2. Глава 34.
19. Временное положение о лизинге. Утверждено постановлением Правительства РФ №633 от 29.06.1995.
20. Указание об отражении в бухгалтерском отчете лизинговых операций. Приложение к приказу Минфина РФ № 105 от 25.09.1995.
21. Постановление СМ РФ от 06.02.93 №105.
22. ГОСТ 14192-77. Маркировка грузов.
23. ГОСТ 19433-88. Грузы опасные. Классификация и маркировка.
24. ГОСТ Р 51121-97. Товары непродовольственные. Информация для потребителей.
25. О.Т.Лебедев, Т.Ю.Филиппова. Основы маркетинга.- СПб, Издат.дом "МиМ", 1997, 221 с.
26. Центральный банк России. Письмо № 300 от 15.07.96 "О "Рекомендациях по минимальным требованиям к обязательным реквизитам и форме внешнеторговых контрактов".
27. МВЭС РФ. "Рекомендации по минимальным требованиям к обязательным реквизитам и форме внешнеторговых контрактов". Утверждены 29.02.96.
28. ГОСТ 15.001-73 "Разработка и постановка продукции на производство. Основные положения".
29. СНиП 3.01.04-87 "Приемка в эксплуатацию законченных строительством объектов. Основные положения".

30. Федеральный закон от 25 сентября 1998 г. №158-ФЗ "О лицензировании отдельных видов деятельности" (с изменениями от 26 ноября 1998 г.).

31. Закон Республики Башкортостан от 13 июля 1998 г. №166-з "Об основах лицензирования отдельных видов деятельности в Республике Башкортостан".

32. Постановление Правительства РФ от 06.05.94 № 485.

33. Решение Госстандарта РФ № 23 от 10.10.94.

34. "Положение о проведении гигиенической оценки продукции и товаров, а также производств", утвержденное Приказом Минздрава РФ от 20.07.98 № 217.

35. А.Гарин "Нуль-транспортировка", газета "Иностранец" 11 августа 1999 г. №31 (288), с.20-21.

## Приложение №1

### ГЕНЕРАЛЬНЫЙ КОНТРАКТ № .....

г..... Россия

..... 199... г.

СТОРОНЫ настоящего контракта: фирма ..... Германия в лице ....., именуемая в дальнейшем ПОДРЯДЧИК, фирма ....., Германия, в лице ....., именуемая в дальнейшем ФИНАНСИСТ и .....) Россия в лице ....., именуемое в дальнейшем ЗАКАЗЧИК, заключили настоящий контракт о нижеследующем:

#### 1. ПРЕДМЕТ КОНТРАКТА

1.1 ЗАКАЗЧИК поручает ПОДРЯДЧИКУ построить "под ключ" производство ..... (Продукта) на своей территории. ПОДРЯДЧИК согласен построить "под ключ" производство Продукта на условиях, изложенных в настоящем контракте и приложениях к нему. ФИНАНСИСТ согласен разработать схему финансирования настоящего контракта в течении 2-х недель.

1.2. Основными документами, определяющими количество и условия поставок, объем работ и услуг, выполняемых ПОДРЯДЧИКОМ по настоящему контракту являются:

- "Техническое задание строительства "под ключ" производства Продукта на ....." (Приложение № 1 к контракту),

- "Спецификация к проекту строительства производства Продукта" (Приложение № 2 к контракту).

Так же ПОДРЯДЧИК должен использовать для разработки проекта строительства материалы приложений к "Техническому заданию", список которых приведен в *Приложении № 3* к контракту.

1.3. Стороны договариваются, что контракт выполняется в четыре этапа:

1) Разработка Форпроекта, который будет использоваться в качестве составной части контракта на строительство. Состав Форпроекта определяется *Приложением № 4* к контракту.

2) Переговоры по результатам выполнения Форпроекта. Подписание СТОРОНАМИ Контракта на строительство, Калькуляции (сметы) строительства и Графика платежей.

3) Разработка и подписание Лицензионного соглашения. Получение Лицензии.

4) Разработка рабочего проекта и строительство "под ключ" производства Продукта.

#### 2. ЦЕНА ЭТАПОВ КОНТРАКТА

2.1. В настоящем контракте СТОРОНЫ оговаривают только цену первого этапа, второй этап проводится бесплатно и во время его проведения СТОРОНЫ определяют цену третьего и четвертого этапов.

2.2 Цена первого этапа контракта составляет .....Евро.

#### 3. УСЛОВИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ

3.1 ФИНАНСИСТ осуществляет финансирование данного генерального контракта.

3.2 ЗАКАЗЧИК предоставляет для рефинансирования проекта продукцию из собственной производственной программы.

3.3 Стороны договорились, что условия оплаты 1-го этапа контракта будут определены в течении 14 дней после подписания контракта.

#### 4. ОБЩИЕ УСЛОВИЯ

4.1. Контракт составлено в 4-х экземплярах на русском и немецком языках.

#### 5. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА И ПОДПИСИ СТОРОН

## Приложение №2

### КОНТРАКТ № .....

между ..... Российская Федерация и фирмой ..... Германия  
на выполнение Рабочего проекта, строительство "под ключ" и  
Пуск в эксплуатацию Цеха по производству .....  
в рамках Генерального Контракта № .....

Г.....

..... 199... г.

#### 0. ОПРЕДЕЛЕНИЯ

0.0. В настоящем Контракте следующие слова и выражения будут иметь значения, определенные ниже за исключением случаев, когда иное вытекает из содержания настоящего Контракта. В настоящем Контракте слова и выражения, имеющие смысл нижеприведенных определений будут писаться с Прописной буквы. Слова, употребленные в единственном числе, могут включать так же и число множественное, и наоборот, там, где это обуславливается контекстом.

0.1. "Генеральный контракт" - контракт № ..... от .....199..... г., в который на правах этапа входит настоящий Контракт.

0.2. "Контракт" - настоящий контракт заключенный между Заказчиком и Подрядчиком, включая Приложения №№ .....

0.3. "Стороны" Контракта - Заказчик и Подрядчик, подписавшие Контракт.

0.3.1. "Заказчик" - .....г..... Российской Федерации, в лице директора .....

0.3.2. "Подрядчик" - фирма ....., г..... Германия, в лице директора .....

0.4. "Участники" Контракта - Лицензиары, Субподрядчики, Консультанты, Инспектор, Контролеры.

0.4.1. "Лицензиары" - фирма ..... г.....Германия, владелец технологии (Know How) производства ..... (Продукта).

0.4.2. "Субподрядчики" - российские и зарубежные фирмы, предприятия, учреждения, организации и частные лица, имеющие право но предпринимательскую деятельность, нанятые Подрядчиком для выполнения настоящего Контракта.

0.4.3. “Консультанты” - ....., которые консультирует Стороны по качеству и технологии Продукта.

0.4.4. “Инспектор” - проектно-конструкторская фирма ....., нанятая Подрядчиком для технической инспекции Рабочего проекта.

0.4.5. “Контролеры” - муниципальные и государственные учреждения России и ..... области, имеющие согласно их статуса право контроля и инспекции Рабочего проекта, Строительства и Пуска Цеха в эксплуатацию.

0.5. “Цех” - цех, подлежащий строительству “под ключ” согласно настоящему контракту в городе ..... Российской Федерации, производительностью ..... для производства Продукта, марки которого указаны в Приложении № 2.

0.6. Продукт с механическими и эксплуатационными показателями согласно Приложению № 2, выпускаемый Цехом по технологии Лицензиара в соответствии с заключенными ранее лицензионным соглашением.

0.7. “Техническая документация” - вся письменная информация, включая знание, опыт, ноу-хау, технологию, соответствующие спецификации и рецептуры, Проект, методики, технические условия, инструкции, регламенты и прочие документы, которыми Лицензиар и/или Подрядчик владеют и/или контролируют на дату вступления настоящего контракта в силу и которые Лицензиар и/или Подрядчик свободны раскрыть и предоставить для использования Заказчику; а также документы которые Лицензиар и/или Подрядчик разрабатывают по настоящему Проекту и Приложениям к нему.

0.8. “Исходная документация” - документация, необходимая для выполнения настоящего контракта и подготовленная или разработанная во время выполнения предыдущих этапов Генерального контракта, указанная в Приложении № 3.

0.9. “Проект” строительства Цеха, включающий Исходную документацию, Форпроект, Рабочий проект и Чертежи фактического исполнения, - часть Технической документации, указанная в Приложениях №№ 3, 5 к контракту.

0.9.1. “Форпроект” - предварительный проект, выполненный на предыдущем этапе Генерального контракта в соответствии с Договором № .....

0.9.2. “Рабочий проект” - Техническая документация в соответствии с Приложением № 5.

0.9.3. “Чертежи фактического исполнения” - документация (чертежи), относящиеся к любым фактическим изменениям в Рабочем проекте, произведенным в Цехе во время Монтажа и Строительства.

0.10. “Товар” - комплектное оборудование и материалы, машины, аппараты, запасные части, химикаты, часть конструкций, инструменты, оснастка, соединения, стройматериалы, приборы, документация для Цеха, поставляемой Подрядчиком по контракту, за исключением Товара Подрядчика.

0.11. “Товар Подрядчика” - машины, оборудование, строительные механизмы и все материалы и другие средства, включая Строительный Городок, необходимые для выполнения и завершения Работ по строительству Цеха, а не для постоянного использования на Цехе.

0.13. “Работы” - все виды работ и услуг, производимых Подрядчиком в связи с выполнением контракта в объеме, обусловленном в контракте, включая Рабочий проект, поставку оборудования и материалов, строительные работы, монтаж, механические испытания, пуско-наладку, пуск и эксплуатационные испытания, обучение персонала Заказчика, предоставление Банковской гарантии.

0.13.1. “Строительство под ключ” или “Строительство” - выполнение Работ по контракту на основе принципов, заложенных в “Техническом задании” и “Спецификации”, являющихся приложениями № 1 и № 2 к Генеральному контракту.

0.13.2. “Скрытые работы” - работы, скрывающиеся последующей работой, качество которых невозможно определить после выполнения последующих работ.



0.13.3. “Строительные работы” - все работы, осуществляемые Подрядчиком по строительству в здании Цеха, за исключением работ по подготовке здания Цеха и подъездных путей; а также строительство дорог и приведение Строительной Площадки в хорошее состояние в соответствии с условиями Контракта.

0.13.4. “Механические работы” включают в себя Монтаж, Механические испытания и Завершение Механических работ

0.13.5. “Монтаж” - сборка оборудования Цеха в рабочее положение и крепление технологического оборудования, конструкций модульного оборудования и отдельных блоков, подсоединения к электросистеме и системе КИП и автоматики, обвязка трубопроводами для обеспечения подачи сырья, химических реагентов, вспомогательных материалов в пределах границ Цеха, удаление сточных вод и отходов, изоляция, окраска согласно Проекту.

0.13.6. “Механические испытания” - испытания и наладка оборудования, машин, аппаратов; проверка работоспособности механического и электрического оборудования, приборов КИП, автоматики и других систем, необходимых для Цеха, аппаратов и машин, все в соответствии с Приложением № 12.

0.13.7. “Завершение механических работ” - завершение строительных работ, монтажа и механических испытаний Цеха в соответствии с Приложением № 12 для возможности начать проведение Пуско-наладочные работы в Цехе.

0.13.8. “Пуско-наладочные работы” - период времени после завершения механических работ для проведения испытаний в Цехе в соответствии с Приложением № 13 для обеспечения правильного выполнения Пуска в эксплуатацию.

0.13.9. “Пуск в эксплуатацию” - период времени, который следует за Пуско-наладочными работами, в течение которого проводятся испытания Цеха с рабочими материалами, как это определено в Приложении № 14 для того, чтобы подготовить Цех к Эксплуатационным испытаниям.

0.13.10. “Эксплуатационные испытания” - испытания Цеха, проводимые с целью демонстрации гарантированных показателей, согласно Приложения № 15.

0.13.11. “Обучения персонала” - работы по подготовке персонала Заказчика к технически грамотной и эффективной эксплуатации Цеха по программе, указанной в Приложении № 6.

0.13.12. “Банковская гарантия” - договор, который Подрядчик обязан заключить с первосортным немецким банком от своего имени для страховки рисков Заказчика в случае невыполнения Подрядчиком своих обязательств и страховки рисков Подрядчика в случае невыполнения Заказчиком своих обязательств, а так же для кредитования немецким банком Работ Подрядчика по Контракту. Банковская гарантия предоставляется на условиях немецкого банка, изложенных в Приложении № 7.

0.14. “Строительная площадка” - Территория Цеха, предоставленная Заказчиком, Монтажный участок и Строительный Городок.

0.14.1. “Территория Цеха” - территория бывшего катализаторного производства Заказчика со зданием установки ГИПХ, трансформаторной подстанцией, зданиями складов и забором, предоставленная Заказчиком, для строительства Цеха.

0.14.2. “Монтажный участок” - Территория Цеха, которую использует Подрядчик для всех сооружений временного пользования (таких как административные здания, складов для Товара, мастерских, складов Материалов, складов для Товаров Подрядчика, служебные помещения для персонала и пр.).

0.14.3. “Строительный Городок” - Территория Цеха, предоставленная Заказчиком для временного сооружения зданий для персонала Подрядчика и Субподрядчиков во время выполнения работ по Контракту.

0.15. “Представитель Заказчика” - официально назначенный представитель Заказчика на Строительной площадке.

0.16. "Представитель Подрядчика" - официально назначенный представитель Подрядчика на Строительной площадке.

0.17. "Акт Сдачи/Приемки Работ" - документ о завершении и приемке части Работ в соответствии с графиком производства Работ, подписанный Представителями Заказчика, Подрядчика и Субподрядчика.

0.18. "Акт Сдачи/Приемки в гарантийную эксплуатацию" - подписанный Представителями Подрядчика и Заказчика документ, о завершении Подрядчиком всех строительных, монтажных испытаний под нагрузкой и испытаний характеристик, приведенных в соответствии со строительными нормами и правилами, действующими в Российской Федерации, и о приемке Заказчиком оборудования в гарантийную эксплуатацию. Начиная с даты подписания этого документа эксплуатация оборудования будет обеспечиваться Заказчиком.

0.19. "Акт об окончании Работ" - документ, подтверждающий завершение Подрядчиком полного объема Работ, подписанный Представителями Заказчика и Подрядчика.

0.20. "Утверждение" или "Согласование" - письменное одобрение Заказчиком, Инспектором, Лицензиаром, Консультантом или Контролером отдельных положений (технических решений) Проекта, отдельных глав или разделов Проекта или Проекта в целом, равно как и любого другого документа, вносящего изменение в Проект.

## 1. ПРЕДМЕТ КОНТРАКТА И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА СТОРОН

1.1. Стороны осуществляют на условиях, предусмотренных в настоящем Контракте, взаимную поставку товаров и выполнение услуг без их денежной оплаты на сбалансированной по валютной стоимости основе.

1.2. Заказчик поставит Подрядчику ....., производимые на своих установках в соответствии с Приложениями №№ 1, 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 и выполнит свои обязательства по Контракту и Приложениям к нему.

1.3. Подрядчик поставит Товары, произведет Работы и выполнит свои обязательства по Контракту и Приложениям к нему.

### 1.4. Обязательства Подрядчика:

1.4.1. Разработать Рабочий проект в соответствии с Приложением № 5 и передать его Заказчику. Рабочий проект будет разработан на базе технологии Лицензиаров и ноу-хау Подрядчика в соответствии с Согласованным Заказчиком Форпроектom.

1.4.2. Разработать и передать Заказчику Техническую документацию в соответствии с Приложением № 4 к Контракту.

1.4.3. Предоставить Заказчику весь опыт и знания, которыми владеют Подрядчик и Лицензиары на время подписания Контракта, по технологии, проектированию, строительным работам, монтажу, эксплуатации, техническому обслуживанию и ремонту Цеха. Такие знания и опыт должны быть отражены в Рабочем проекте, Технической документации, а также предоставляться Подрядчиком персоналу Заказчика во время Обучения персонала и во время Пуско-наладки, Пуска Цеха в эксплуатацию для надлежащей эксплуатации и обслуживанию Цеха.

1.4.4. Поставить в полном объеме комплектное оборудование и материалы, которые по своим характеристикам должны соответствовать данным, указанным в Форпроекте и Рабочем проекте и которые необходимы и достаточны для выполнения Строительных работ, Монтажа и нормальной эксплуатации Цеха.

1.4.5. Обеспечить технические характеристики основного оборудования Цеха, определенные в Форпроекте.

1.4.6. Обеспечить объем поставок Товара, предусмотренного в Приложении № 8.

1.4.7. Гарантировать, что в Цехе будет использоваться метрическая система мер (SI), за исключением некоторых частей, которые могут быть изготовлены в соответствии с системами

измерений, используемыми фирмами-изготовителями. Во всех случаях показания на приборах должны быть в метрической системе.

1.4.8. Гарантировать, что изготовление, испытание и приемка каждого сосуда и/или аппарата, работающего под избыточным давлением свыше  $0,7 \text{ кгс/см}^2$ , а также под вакуумом и/или с воспламеняющимися, взрывоопасными и токсичными веществами в соответствии с техническими условиями, указанными в Приложении № 16. Каждый такой сосуд и/или аппарат должен снабжаться сброшюрованным паспортом, чертежами общего вида, расчетом на прочность, сертификатом на материалы, протоколом испытаний сварных швов с указанием мест, подвергнутых проверке, рентгенокопии, отчетами гидравлических и других испытаний, как предусмотрено в Приложении № 16 к Контракту.

1.4.9. Гарантировать, что испытание оборудования, трубопроводов, арматуры, приборов КИП, поставляемых им по Контракту, и предоставление соответствующей технической документации будет выполнено согласно Проекта и действующих российских норм.

1.4.10. Поставить запасные и быстроизнашивающиеся части для обеспечения лучшей работы во время Пуско-наладки, Пуска и Эксплуатационных испытаний до момента сдачи/приемки Цеха согласно Приложению № 8.

1.4.11. Поставить Заказчику:

- 1) запасные и быстроизнашивающиеся части на 2 года эксплуатации Цеха, а также расходные материалы, указанные в Приложении № 8;
- 2) сырье, материалы, химикаты, указанные в Приложении № 8;

1.4.12. Принимать по запросу Заказчика заказы на запасные части в течение 10 лет с даты окончания механического гарантийного периода Цеха на базе спецификаций, срока поставки и цен, которые будут согласовываться во время подписания соответствующих заказов на закупку.

1.4.13. Поставить на условиях DDP - Строительная площадка (Инкотермс 1990) все Товары Подрядчика, необходимые для выполнения работ.

1.4.14. Поставить на условия DDP - Строительная площадка (Инкотермс 1990) все Товары по Контракту согласно Приложению № 8.

1.4.15. Подрядчик несет риски за утерю или порчу Товаров и Товаров Подрядчика на период с момента их хранения на Строительной Площадке до сдачи Цеха Заказчику.

1.4.16. Направлять на Строительную площадку свой персонал и персонал Субподрядчиков для выполнения всех Работ, включая персонал для содержания дирекции Подрядчика на Строительной площадке и персонал Лицензиаров.

Во время Пусконаладочных работ, Пуска и проведения Эксплуатационных испытаний Подрядчик обязан использовать персонал Заказчика, обученный им по программе, приведенной в Приложении № 6.

Подрядчик обязуется нанимать на конкурсной основе местные организации и/или персонал для проведения Работ.

1.4.17. Осуществить установку, обслуживание и ввести в эксплуатацию Монтажный Участок и Строительный Городок.

С этой целью Подрядчик за свой счет и своими средствами поставит оборудование и материалы, необходимые для Монтажного Участка, и оборудование временного пользования для Строительного городка в соответствии с Контрактом.

1.4.18. По завершении Работ Подрядчик обязуется за свой счет и своими средствами разобрать и вывезти свои Товары со Строительной Площадки.

1.4.19. Провести Обучение персонала Заказчика в соответствии с программой, изложенной в Приложении № 6 и принять квалификационные экзамены в соответствии с разработанными Подрядчиком квалификационными требованиями.

Обучение персонала должно включать теоретическую часть и практику на зарубежных предприятиях, аналогичных Цеху, практику на Строительной площадке во время Монтажа, Пуско-наладки, Пуска, и Эксплуатационных испытаний.

Во время обучения в Цехе Заказчик предоставит переводчиков.

1.4.20. Выполнить все Строительные и Монтажные Работы на Строительной Площадке до момента завершения Работ и для этой цели поставить все необходимые Товары.

1.4.21. Не перепродавать полученные по настоящему Контракту нефтепродукты в страны, в которые решениями международных организаций установлено ограничение поставки, либо эмбарго на ввоз нефтепродуктов.

1.4.22. Принять все противопожарные меры и провести все мероприятия по технике безопасности на Строительной площадке по нормам, которые не могут быть ниже тех, что приняты в Российской Федерации.

1.4.23. Осуществить за свой счет систематическую, а после окончания Работ и окончательную, уборку территории Строительной площадки от остатков материалов и отходов, образовавшихся в результате выполнения Работ.

1.4.24. Зарегистрироваться в налоговой инспекции ..... района города .....

1.4.25. Получить все необходимые лицензии и разрешения для выполнения Работ, в том числе получить лицензию (разрешение) на привлечение иностранных работников в Федеральной миграционной службе России (г.Москва) и именное разрешение в Миграционной службе ..... области. Заказчик поможет оформить необходимые документы для получения лицензии.

1.4.26. Возместить сумму доказанных прямых расходов, возникших по вине Подрядчика и понесенных Заказчиком, о чем составляется соответствующий Протокол, подписанный Сторонами.

#### 1.5. Обязательства Заказчика:

1.5.1. Заказчик выполнит свои обязательства, перечисленные ниже и/или где-либо в Контракте, за свой счет и своими силами и в должное время с тем, чтобы дать возможность Подрядчику выполнить любую Работу в срок, указанный в Основном Графике проведения Работ в соответствии с Приложением № 9.

1.5.2. До начала Строительства получить разрешение на него от Контролеров.

1.5.3. Предоставить Строительную Площадку Подрядчику согласно процедуре, предусмотренной в пар.8.

1.5.4. Предоставить сырье, энергоресурсы и массовые материалы в соответствии с Приложением № 10.

1.5.5. Подобрать нужное количество персонала с надлежащим образованием и опытом для прохождения Обучения.

1.5.6. Предоставить персонал во время Пуско-наладки, Пуска и Эксплуатационных испытаний, включая персонал, обученный Подрядчиком согласно Приложения № 6.

1.5.7. Заказчик обязуется принять у Подрядчика все Работы, выполненные в соответствии с Контрактом в установленный Контрактом срок и надлежащего качества.

1.5.8. Возместить сумму доказанных прямых расходов, возникших по вине Заказчика и понесенных Подрядчиком, о чем составляется соответствующий Протокол, подписанный Сторонами.

#### 1.6. Взаимные обязательства Сторон:

1.6.1. Стороны должным образом рассмотрят и дадут срочный ответ друг другу на все сообщения, обращения и запросы, а также примут срочные меры, необходимые для ускорения выполнения всех формальностей, возникающих из или в связи с выполнением Работ по настоящему Контракту, и помогут друг другу в доведении Работ до конца с тем, чтобы можно было выполнить все работы на Цехе в самый ранний практический срок.

1.6.2. Стороны обязуются соблюдать законодательство своего государства и законодательство государства к которому принадлежит другая Сторона.

## 2. СТОИМОСТЬ ВЗАИМОПОСТАВОК И УСЛУГ

2.1. Только в целях учета баланса взаимных поставок, контроля выполнения взаимных обязательств и возможного урегулирования вопросов по претензиям, Стороны согласовали следующую оценку взаимных поставок и услуг:

2.2. Общая стоимость ....., поставляемых Заказчиком Подрядчику по настоящему Контракту составляет ..... Евро (..... Евро). Перечень и объемы поставляемых Заказчиком ..... приведены в Приложении № 1.4.

2.3. Общая стоимость поставок Товаров и выполнения Работ, выполняемых Подрядчиком по настоящему Контракту составляет .....Евро (..... Евро).

2.4. Стоимость отдельных Работ, выполняемых Подрядчиком, указана в калькуляции, приведенной в Приложении № 8.

2.5. Принимая во внимание бартерный характер сделки, Стороны договорились обмениваться счетами и отгрузочными документами для проведения и контроля взаимозачетов.

2.6. Учитывая, что ..... невозможно поставить на сумму, точно соответствующую стоимости Работ, Стороны договорились о том, что:

2.6.1. Стоимость поставленных Заказчиком ..... не может быть меньше стоимости Работ, выполненных Подрядчиком, но и не может превышать стоимость Работ более чем на 1%.

2.6.2. В случае, если стоимость ....., поставленных Заказчиком, превышает стоимость Работ, выполненных Подрядчиком, разница стоимостей взаимопоставок должна быть перечислена на расчетный счет Заказчика на условиях, изложенных в Приложениях №№ 1, 1.1, 1.2, 1.3 к настоящему Контракту.

2.7. Только в целях учета баланса взаимных поставок и определения величины разницы стоимостей взаимных поставок и услуг, Стороны согласовали механизм определения цены ....., изложенный в Приложениях №№ 1, 1.1, 1.2, 1.3 к настоящему Контракту.

2.8. Стороны договорились вести учет стоимости взаимопоставок и услуг в Евро (код валюты - 978).

2.9. Цены Работ твердые и не подлежат изменению. Цены ..... определяются в Приложениях №№ .....

## 3. СРОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ И СРОК ПОСТАВКИ ОБОРУДОВАНИЯ

3.1. Работы по настоящему Контракту начнутся с даты вступления Контракта в силу и Цех будет передан Заказчику через ..... месяцев при условии, что Заказчик выполнил все свои обязательства по Контракту, влияющие на ход исполнения Работ.

3.2. Поставка Товаров Подрядчиком, а также предоставление услуг и выполнение Работ, указанных в пар.1 Контракта, будет осуществляться в соответствии с Основным Графиком Проведения Работ согласно Приложения № 9 к Контракту.

3.2.1. Предварительный Помесячный График Поставки Товаров в 4-х экземплярах, включая полный перечень оборудования и материалов, с указанием соответствующих цен и субпоставщиков, а также адресов отправления, должен быть передан Подрядчиком Заказчику через .... месяцев с даты вступления Контракта в силу. Подрядчик должен подготовить график помесечных поставок с учетом последовательности монтажа.

Заказчик обязан одобрить Предварительный помесечный график или внести в него свои коррективы.

3.2.2. В Окончательном Помесячном Графике Поставок, представленном за 2 месяца перед началом каждой поставки, Подрядчик укажет все позиции оборудования, требующие специальных условий транспортировки и хранения, а также Товары, которые чувствительны к воздействию особых климатических условий.

3.2.3. Окончательные графики поставки, одобренные Заказчиком, будут считаться неотъемлемой частью Контракта.

3.2.4. Поставка Товаров на условиях DDP - Строительная площадка (Инкотермс1990) должна осуществляться Подрядчиком в срок - с .... месяцев и до ..... месяцев с даты вступления Контракта в силу (за исключением запасных частей и химикатов).

3.3. Рабочий проект в объеме, указанном в Приложении № 5, будет представлен в течение ..... месяцев с даты вступления Контракта в силу:

Руководства по эксплуатации, обслуживанию и ремонту, которые являются частью Технической документации, будут отправлены Заказчику в течение ..... месяцев с даты вступления Контракта в силу.

3.4. Запасные и быстроизнашивающиеся части на послегарантийный период, подробная спецификация которых должна быть приведена в Проекте, поставляются Подрядчиком в срок не более ..... месяцев после окончания Эксплуатационных испытаний.

3.4.1. Вышеуказанные спецификации будут включать следующие данные:

- номер позиции;
- описание и № кода оборудования, для которого требуются запасные части;
- наименование запасных частей;
- количество;
- цена за единицу и общая цена;
- вес единицы и вес брутто;
- наименование фирмы-изготовителя;
- технические характеристики

3.5. В течение 20 дней до ожидаемой даты отгрузки Товаров Подрядчика, Подрядчик должен представить Заказчику всю необходимую информацию по организации перевозки внутри страны, по выполнению и получению соответствующих разрешений на временный ввоз от Российских властей.

3.6. Подрядчик согласует с Заказчиком графики проведения Пуска и Эксплуатационных Испытаний в соответствии с Приложениями №№ 14, 15 за один месяц до запланированного Завершения Механических Работ.

#### 4. ОБСТОЯТЕЛЬСТВА ФОРС-МАЖОРА

4.1. Если одна из Сторон окажется в положении невозможности выполнения своих договорных обязательств из-за обстоятельств непреодолимой силы (форс-мажора), то принятые договорные обязательства приостанавливаются на срок действия обстоятельств форс-мажора. Сроки выполнения обязательств соответствующим образом отодвигаются.

4.2. Под обстоятельствами форс-мажора Стороны понимают такие события и/или обстоятельства как: пожар, наводнение, землетрясение, забастовки, война и военные действия, действие новых законов, правительственные инструкции, приказы и запреты правительства и/или его органов или представителей, в том числе МВЭС, МПС и/или другие обстоятельства, которые находятся вне контроля обеих Сторон, не были заранее предусмотрены и/или применены или могли быть приняты во внимание.

4.3. Сторона, которая не может выполнить свои договорные обязательства из-за обстоятельств форс-мажора, должна незамедлительно оповестить другую Сторону о начале, предполагаемой продолжительности и окончании обстоятельств форс-мажора. Если одной из Сторон будет невозможно оповестить другую Сторону из-за этих обстоятельств, то Сторона, оказавшаяся под воздействием этих обстоятельств, должна поставить в известность другую Сторону по окончании этих обстоятельств.

4.4. Если Сторона, которая не может выполнить свои договорные обязательства из-за обстоятельств форс-мажора, не уведомит другую Сторону, то она не вправе ссылаться на обстоятельства форс-мажора.

4.5. Если обстоятельства форс-мажора длятся дольше чем 6 (шесть) месяцев, то каждая из Сторон вправе аннулировать Контракт.

4.6. По просьбе другой Стороны обстоятельства форс-мажора должны быть подтверждены Торгово-Промышленной Палатой или компетентными институтами или организациями соответствующей страны.

## 5. БАНКОВСКАЯ ГАРАНТИЯ

.....

## 6. ПРЕДСТАВИТЕЛИ СТОРОН НА СТРОИТЕЛЬНОЙ ПЛОЩАДКЕ

6. 1. Заказчик назначит своего Представителя на Строительной Площадке.

6.1.1. Заказчик через 1 месяц с даты вступления Контракта в силу сообщит Подрядчику в письменной форме фамилию Представителя Заказчика и его ответственность.

6.2. Подрядчик назначит своего Представителя на Строительной Площадке.

6.2.1. Подрядчик через 1 месяц с даты вступления Контракта в силу сообщит Заказчику в письменной форме фамилию Представителя Подрядчика и его ответственность.

6.3. С даты начала и окончания Работ представители Заказчика и Подрядчика будут вести монтажный журнал, в котором должны быть отражены описание объема выполненных работ, главные события и основная рабочая информация.

Форма журнала, порядок его заполнения согласовываются Сторонами на Строительной площадке до начала Работ.

6.4. Представители Заказчика и Подрядчика имеют право назначать своих заместителей с соответствующими полномочиями.

6.5. Представитель Заказчика будет осуществлять технический надзор и контроль за строительством, проводить проверку качества Работ и соответствие используемых материалов техническим требованиям, прилагаемым к настоящему Контракту, а также нормам Российской Федерации, в том числе и противопожарным, производить приемку Скрытых работ, совместно с Представителем Подрядчика оформлять Акты на выполненный объем Работ, утверждать проектную документацию.

У Представителя Заказчика должна быть своя контора на Строительной площадке, открытая для Представителя Подрядчика в рабочее время.

6.6. Представитель Заказчика и/или любое лицо, утвержденное в письменной форме Заказчиком, по пропускам, выданным Представителем Подрядчика будут иметь право беспрепятственного входа на Строительную площадку в рабочее время в течение всего периода строительства.

Представитель Заказчика имеют право давать письменные указания Подрядчику о выдаче пропуска любому лицу. Эти указания являются обязательными для Подрядчика.

## 7. ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ТЕХНИЧЕСКАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

7.1. Объем проектирования и разработки Технической документации, выполняемый Подрядчиком по Контракту, определен в Приложении № 4.

7.2. Проектирование и разработка Технической документации будут осуществляться Подрядчиком непрерывно и одновременно с ходом выполнения Строительных Работ и Монтажа в соответствии с графиком, обусловленном в Контракте и соответствующих Приложениях.

7.3. Рабочий проект в объеме, указанном в Приложении № 5, будет представлен Подрядчиком Заказчику в количестве 8 экземпляров в сроки, определенные в пар.3.

Заказчик, по просьбе Подрядчика, направит своих специалистов до ..... человеко-дней в Германию для проверки комплектности документации Рабочего проекта.

Приемка Рабочего проекта будет осуществлена в г..... и Утверждена в Протоколе Приемки Рабочего проекта, подписанном через 60 дней с даты его передачи.

7.4. Каждая позиция Проекта и Технической документации, разработанные Подрядчиком должны быть отправлены Подрядчиком в адрес Заказчика самолетом с оплатой фрахта до аэропорта города ..... или заказным письмом с оплатой почтовых расходов до города ....., или переданы нарочным.

Подрядчик должен представить рабочие чертежи на согласование Заказчику в такие сроки, которые не вызовут задержки в выполнении Работ, Заказчик должен Согласовать документы в сроки, которые не вызовут задержки в выполнении Работ.

7.5. Подрядчик должен незамедлительно оповестить Заказчика по факсу или по телеграфу о пересылке проектной документации в адрес Заказчика с указанием номера контракта, наряда, трансфера или позиции, номера и даты соответствующей авианакладной или даты отправки по почте или нарочным.

7.6. Если Проект и/или Техническая документация будет утеряна или повреждена во время пересылки в адрес Заказчика, Подрядчик должен выслать за свой счет и в возможно более короткий срок копию утерянной документации, соответственно график выполнения Работ будет сдвинут на разницу между датами отправки.

7.7. Датой представления проектной документации будет считаться дата получения заказного отправления, или дата ее вручения лично представителем Подрядчика.

7.8. После получения проектной документации, Заказчик обязан рассмотреть ее в течение 30 рабочих дней со дня получения и дать свои замечания.

Подрядчик обязан в течение 30 рабочих дней рассмотреть замечания и внести свои изменения и поправки. Исправления по замечаниям Заказчика выполняются Подрядчиком без дополнительной оплаты. Если Заказчик не выдвигает замечаний в письменной форме в течение 30 рабочих дней со дня получения документации, то документация считается принятой и подлежит Утверждению Заказчиком.

7.9. В случае необходимости изменить рабочие чертежи Заказчик обязан в течение 30 рабочих дней со дня их передачи рассмотреть их совместно с Подрядчиком и дать свои замечания. Если Заказчик не выдвигает замечания в течение указанного срока, Подрядчик получает право на выполнение Работ как если бы письменное одобрение рабочих чертежей было им получено.

Такое одобрение не освобождает Подрядчика от ответственности за точность выполнения Работ в соответствии с имеющейся документацией.

Один комплект рабочих чертежей должен быть выполнен на кальке и годен к размножению.

7.10. Если какие-либо документы и/или информация отсутствуют в проектной документации, передаваемой по условиям настоящего Контракта, Подрядчик должен дополнительно представить Заказчику такую документацию и/или информацию в течение 30 дней и без дополнительной оплаты.

За два месяца до начала Пуско-наладочных работ Подрядчик должен представить Заказчику по 3 экземпляра Инструкций по эксплуатации систем и оборудования Цеха на русском языке. Подрядчик в составе документации по эксплуатации выдаст перечень смазочных и других расходных материалов, рекомендуемых для оборудования.

7.11. После Утверждения Заказчиком Рабочего проекта Подрядчик вправе вносить в Проект определенные дополнения и/или изменения только после получения письменного подтверждения Заказчика.

7.12. Если дополнения и/или изменения в Проекте произошли по вине Подрядчика и требуют дополнительных затрат для Подрядчика, то Подрядчик будет нести эти расходы без изменения Основного Графика проведения Работ, гарантий и других условий Контракта.

7.13. Во время выполнения Рабочего проекта Подрядчик будет соблюдать все российские строительные, технические, экологические, санитарные и прочие нормы и стандарты, а также соблюдать все требования и положения Исходной документации.

7.14. Используемые нормы API, ASTM или DIN, употребляемые в ходе разработки Проекта, Технической документации и при выполнении Работ с учетом требований российских стандартов, не должны быть ниже норм, принятых в Российской Федерации для всех работ, указанных в Утвержденном Проекте.



7.15. Подготовка чертежей и другой технической документации будет осуществляться в Германии и в странах Субподрядчиков.  
Заказчик командировует в Германию своих представителей для проверки Рабочего проекта.

7.15.1. Данное одобрение/проверка не освобождает Подрядчика от любой его ответственности за правильное выполнение проекта в соответствии с условиями Контракта.

7.15.2. Это одобрение освобождает Подрядчика от ответственности, связанной с выполнением проекта по российским нормам.

7.16. Все расходы, связанные с командированием в Германию специалистов Заказчика для выполнения работ согласно пар.7, будет нести Подрядчик, включая стоимость билетов в Германию и обратно, суточных и оплату жилья.

7.17. Подрядчик уведомит Заказчика по факсу или телеграфу об отправке Технической документации в адрес Заказчика с указанием номера и даты авианакладной или любого другого отгрузочного документа, а также количества и номеров ящиков в течение 48 часов с момента отправки.

7.18. Чертежи фактического исполнения Проекта должны быть переданы Заказчику Подрядчиком не позднее, чем через 2 месяца с даты сдачи/приемки Цеха.

## 8. ПОДГОТОВКА СТРОИТЕЛЬНОЙ ПЛОЩАДКИ

8.1. Через 2 недели с даты вступления Контракта в силу, Заказчик примет представителей Подрядчика в городе ..... для проведения переговоров на срок примерно 15 дней для подробного определения всех работ и услуг, которые позволят:

- 1) установить Монтажный участок и Строительный Городок,
- 2) провести первоочередные работы под ответственность Заказчика,
- 3) Подрядчику начать выполнять Работы.

С этой целью, в период данной встречи Подрядчик передаст Заказчику необходимые основные данные и информацию, такие как: предварительную компоновку Монтажного Участка и Строительного Городка, основные данные (включая эскизы барakov) сооружений Монтажного Участка, включая предварительный график, предполагаемые прогнозы на месяц:

- 1) участие персонала Подрядчика
- 2) материалы, предоставляемые Заказчиком на Строительную Площадку
- 3) потребности в энергоресурсах
- 4) продукты питания
- 5) удаление мусора и гигиенических отходов.

Результаты и договоренности этих переговоров должны быть отражены в Протоколе о состоянии Строительной Площадки, подписанном Сторонами.

8.2. В течение следующего периода с даты вступления контракта в силу Заказчик в соответствии с условиями Протокола о состоянии Строительной Площадки согласно пп.8.1., выполнит свой объем Работ, предусмотренный в Приложении № 11, который необходим для эксплуатации Монтажного Участка и Строительного Городка, что, например, может содержать следующее:

8.2.1. В течение 1 месяца:

- удаление культурного слоя земли, планировка и утрaмбовка площади под Монтажный Участок и Строительный Городок;
- подъездные пути к Монтажному Участку и Строительному Городку.

8.2.2. В течение 3 месяцев :

- прокладка сетей распределения энергоресурсов и наличие энергоресурсов
- ограждение Монтажного Участка и Строительного Городка
- предоставление персоналу Подрядчика первого жилья
- подготовка зоны и сооружений к проведению на месте таможенных формальностей.

8.3. В течение 5 месяцев с даты вступления Контракта в силу Заказчик в соответствии с условиями Протокола о состоянии Строительной Площадки согласно пп.8.1 выполнит свой объем работ с тем, чтобы дать возможность Подрядчику начать Работы по строительству на Строительной Площадке, такие, например, как:

- удаление культурного слоя земли, наземного и подземного мусора, планировка и утрaмбовка площади под Строительную Площадку;

- подъездные пути к Строительной площадке и железной дороге согласно;
- ограждение;
- определение базовых отметок.

8.4. После завершения всех работ, определенных в пп.8.2 и 8.3, Заказчик передаст Подрядчику каждый участок Строительной Площадки и представители обеих Сторон подпишут соответствующие Протоколы.

8.5. Ограждение, произведенное Заказчиком, будет считаться границей Строительной Площадки.

8.6. После подписания протоколов согласно пп.8.4. Подрядчик для выполнения Строительных Работ, Монтажа, Пуско-наладки, Пуска и Эксплуатационных испытаний будет нести ответственность за выполнение следующих работ своими силами и за свой счет:

8.6.1. Строительство в пределах границ Строительной Площадки временных сооружений, прокладка трубопроводов и других систем, необходимых для строительства Цеха; демонтаж и их вывоз по завершении строительства соответствующей части Цеха с этой площади за исключением подземных частей.

8.6.2. Выполнение Работ и после их завершения демонтаж Товаров Подрядчика.

8.6.3. Обеспечение необходимым противопожарным оборудованием и оборудованием техники безопасности для выполнения Работ; Заказчик предоставит соответствующие услуги, определенные в Контракте.

8.6.4. В ходе выполнения Работ и после их завершения вывоз строительных отходов со Строительной Площадки, используя свои транспортные средства, в зону, указанную представителем Заказчика.

8.7. Заказчик обеспечит поставку энергоресурсов и других средств и удалит отходы и отбросы, как это предусмотрено в Приложении № 11 к Контракту.

8.8. Если по просьбе Подрядчика Заказчик предоставит какие-либо услуги, кроме тех, которые оговорены в Контракте, то такие услуги будут оплачиваться подрядчиком Заказчику против его счетов по взаимной договоренности.

8.9. Заказчик, Подрядчик и/или другое лицо, уполномоченное ими в письменной форме, будут иметь право свободного доступа ко всем частям Строительных Работ, Монтажным и другим Работам в зоне Цеха и Монтажного Участка в течение всего периода выполнения Контракта при условии предоставления ими пропуска, форма которого подготовлена совместно Представителями Заказчика и Подрядчика. Процедура выдачи пропуска на Строительную Площадку будет согласована между представителями Заказчика и Подрядчика.

8.10. Заказчик выдаст Подрядчику разрешения на выполнение Работ в самом начале их исполнения, такие разрешения будут действительны до момента их завершения.

## 9. СТРОИТЕЛЬНЫЕ РАБОТЫ И МОНТАЖ

9.1. В ходе выполнения Строительных Работ и Монтажа Заказчик и Представитель Заказчика вправе давать инструкции в письменной форме касательно ликвидации дефектов и надлежащего повторного исполнения любых работ в тех случаях, когда материалы или качество работ не соответствуют требованиям Контракта.

В случае, если у Представителя Заказчика имеются замечания и/или претензии по исполнению Работ, то Представитель Подрядчика обязуется изучить такие замечания и/или претензии и дать свое квалифицированное заключение в возможно короткий срок, но не позднее, чем через 7 дней с момента получения этих замечаний/претензий.

9.2. Никакие Скрытые Работы не закрываются без письменного разрешения Представителя Заказчика. Все Скрытые Работы регистрируются в журнале по проведению строительных работ и подписывается соответствующий протокол между Представителем Заказчика и Представителем Подрядчика.

9.2.1. Представитель Подрядчика извещает Представителя Заказчика в письменной форме заранее, но не позднее чем за 48 часов до этого события, не считая выходных и праздничных дней о готовности Скрытых Работ, за исключением тех случаев, когда Подрядчик работает в эти дни.

Если в течение этого срока представитель Заказчика или лицо, уполномоченное им, не явится на место Скрытых Работ, то Скрытые Работы будут считаться принятыми и могут быть закрыты, но Подрядчик ни в коей мере не освобождается от ответственности в отношении качества проделанных работ.

9.2.2. Если какая-либо часть Скрытых Работ была закрыта без письменного сообщения Представителя Подрядчика или без подтверждения со стороны Представителя Заказчика за исключением случая, оговоренного во втором абзаце подпункта 9.2.1, то Подрядчик раскроет такую часть Скрытых Работ по получении инструкций Представителя Заказчика и затем восстановит эти части Работ за свой счет.

9.2.3. Если какая-либо часть Скрытых Работ не была проведена в соответствии с требованиями Контракта, то расходы по открытию, закрытию, восстановлению и возмещению такой части будут отнесены на счет Подрядчика.

9.3. Из-за любой задержки в выполнении Строительных Работ и Монтажа, которая произошла по вине Заказчика и которая мешает Подрядчику в выполнении его обязательств согласно Основного Графика проведения Работ, Основной График Проведения Работ должен быть соответственно продлен на период такой задержки.

9.4. Подрядчик не должен нести ответственность, если в ходе выполнения Строительных и Монтажных Работ Представители Заказчика понесли увечье или пострадали от несчастного случая со смертельным исходом из-за несоблюдения инструкции Подрядчика и/или норм техники безопасности, действующих в Российской Федерации.

## 10. ЗАВЕРШЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНЫХ РАБОТ, МОНТАЖА И ПУСК В ЭКСПЛУАТАЦИЮ

10.1. Завершение Монтажных Работ считается выполненным, когда Строительные Работы и Монтаж, относящиеся к Завершению Монтажных работ, полностью выполнены и Механические Испытания или другие виды контроля успешно проведены в соответствии с Приложением № 12 к Контракту.

10.1.1. Подрядчик информирует Заказчика в письменной форме о Завершении Монтажных Работ на Цехе, как это оговорено в п.10.1, в течение 10 календарных дней с даты такого сообщения Заказчик либо :

- 1) подтвердит Завершение Монтажных Работ, либо
- 2) откажется от Приемки Монтажных Работ.

В случае, если Заказчик передает замечания /претензии по п.2), указанному выше, Подрядчик рассмотрит эти замечания/претензии и немедленно примет необходимые меры по Завершению Монтажных Работ Цеха, учитывая замечания/претензии Заказчика, в соответствии с вышеуказанным п.10.1.

10.1.2. После Завершения Механических Работ в Цехе согласно пп.10.1.1 Представитель Заказчика и Представитель Подрядчика подпишут Протокол Приемки Монтажных Работ.

10.2. После подписания Протокола Приемки о Завершении Монтажных Работ Подрядчик приступит к выполнению Пуско-наладочных Работ в соответствии с процедурой, указанной в Приложении № 13 к Контракту.

10.3. После успешного Завершения Пуско-наладочных Работ согласно пп.10.2, Стороны подпишут Протокол Приемки Пуско-наладочных Работ.

Пуско-наладочные работы могут проводиться также до завершения Монтажных Работ, если ход выполнения Работ позволит выполнить их.

10.4. После подписания Протокола Приемки Пуско-наладочных Работ Подрядчик приступит к проведению Пуска с использованием сырья и вспомогательных материалов, энергосредств и технологической среды для стабилизации производственного процесса и подготовки его к Эксплуатационным Испытаниям.

10.5. Когда Подрядчик сочтет, что Цех готов к проведению Эксплуатационных Испытаний, то он проинформирует Заказчика о дате проведения этих испытаний, которые будут проведены с целью достижения гарантийных показателей, приведенных в Проекте, в соответствии с процедурой изложенной в Приложении № 15 к Контракту.

10.6. Подрядчик может использовать запасные части на послегарантийный период, поставленные им Заказчику, когда они требуются для срочной работы на Строительной Площадке в ходе выполнения Строительных Работ, Монтажа, Пуско-наладочных Работ и Пуска, Эксплуатационных Испытаний Цехи, при условии, что Подрядчик за свой счет восполнит использованные запасные части в возможно короткий срок после их применения.

10.7. Контроль и испытания, осуществляемые соответствующими Российскими организациями на Строительной Площадке, являются обязанностью Заказчика и исключительно предметом его ответственности за исключением тех случаев, когда такая ответственность лежит на Подрядчике, как указано в настоящем Контракте.

Для контроля и испытаний, относящихся к:

1) технике безопасности (включая оборудование, подлежащее регистрации в Российской Федерации),

2) охране здоровья персонала,

3) к защите окружающей среды,

Подрядчик по просьбе и в соответствии с инструкциями Заказчика:

- подготовит необходимую техническую документацию;

- выполнит любую работу на площадке, необходимую для проведения испытаний

соответствующими органами;

- выполнит любые изменения на Цехе, входящие в объем обязательств Подрядчика по

настоящему Контракту, которые возможно дополнительно потребуются для проведения вышеуказанных испытаний.

Представитель Заказчика собирает и хранит документацию по испытанию и контролю.

Сроки проведения испытаний и контроля планирует Представитель Заказчика с учетом сроков, прогнозируемых Подрядчиком о готовности Работ/позиций. Такие прогнозируемые сроки подтверждаются Подрядчиком за 5 дней до начала проведения испытаний и контроля.

## 11. СДАЧА/ПРИЕМКА ЦЕХА

11.1. Сдача Подрядчиком и приемка Заказчиком Цеха включает в себя Юридическую и Технологическую части.

11.2. Юридическая часть Сдачи/Приемки Цеха будет проходить в течение периода, установленного в пар.3 после завершения Механической части Работ, а также Пуско-наладочных и Пусковых работ, когда:

11.2.1 Во время эксплуатационных испытаний были достигнуты гарантийные показатели, соответствующие Проекту; или

11.2.2. Суммы, определенные в п. 15.13, были выплачены Подрядчиком Заказчику; или

11.2.3. По причинам, не зависящим от Подрядчика, Эксплуатационные испытания не были завершены, либо не были проведены в течение ..... месяцев с даты вступления Контракта в силу.

В каждом из вышеуказанных случаев по п. 11.1.1 п.11.1.2 будет подписан Протокол Приемки, подтверждающий сдачу Цехи Подрядчиком и ее приемку Заказчиком. В Протоколе будет зафиксирована фактическая дата завершения эксплуатационных испытаний, если они будут проведены, и данный протокол будет составлен в течение 7 дней с даты окончания Испытаний согласно п. 1) или с даты выполнения того, что оговорено в п.2). По п.3) должен быть подписан Протокол о том, что Цех считается принятым.

Обязанности по хранению и уходу за Цехом, а также риски случайного разрушения, лишения или повреждения переходят от Подрядчика к Заказчику с даты подписания Протокола Сдачи/Приемки. По каждой части Цеха, не вовлеченной в какие-либо работы по Пуско-наладке и/или Пуску, сдача Подрядчиком и Приемка Заказчиком будут взаимно согласованы.

11.3. Технологическая Сдача/Приемка Цеха в эксплуатацию производится в четыре этапа:

1) Приемка всей технической документации согласно Приложения № 4.

2) Приемка в эксплуатацию отдельных единиц оборудования и технологических систем. На этом этапе проверяется работоспособность и производительность машин и систем.

3) Проверка теоретических и практических знаний персонала Заказчика.

4) Комплексное испытание всего оборудования производства. При комплексном испытании должны быть получены все марки Продукта, которые указаны в лицензионном соглашении. При комплексном испытании оборудование должно проработать на каждом виде Продукта без остановки 48 часов.

11.4. Технологическая часть Сдачи/Приемки Цеха считается выполненной, когда успешно пройдены все четыре вышеуказанных этапа и получена продукция, удовлетворяющая требованиям Know How Лицензиара и Техническим условиям.

11.5. Цех должен быть сдан Подрядчиком и Принят Заказчиком, если все оставшиеся обязательства Подрядчика, если таковые имеются, указанные в Протоколах, выполнены до Даты Приемки, за исключением обязательств, относящихся к тем второстепенным работам, которые не влияют на эксплуатацию Цеха и которые будут выполнены Подрядчиком в срок, согласованный в Протоколе Приемки.

## 12. ПЕРСОНАЛ ПОДРЯДЧИКА НА СТРОИТЕЛЬНОЙ ПЛОЩАДКЕ

12.1. Подрядчик наймет и доставит на Строительную площадку высококвалифицированных специалистов и мастеров, способных качественно и в срок выполнить Работы по Контракту.

12.2. Заказчик окажет помощь в быстром получении въездных виз для работников Подрядчика, приезжающих и уезжающих с места строительства Цеха.

Подрядчик направит письменное заявление Заказчику с просьбой предпринять все действия, необходимые для продления въездных виз для персонала Подрядчика. С целью дать возможность Заказчику предпринять меры по получению виз, данные о прибытии работников Подрядчика в Россию будут сообщаться Заказчику не позднее, чем за 10 рабочих дней до планируемой даты прибытия в Российскую Федерацию.

Заявки Подрядчика на въездные визы будут содержать следующую информацию:

- имя, фамилия, национальность/гражданство, наименование фирмы;
- специальность, место и дата рождения, номер паспорта.

12.3. Все расходы по проезду работников Подрядчика, связанные с приездом и отъездом с места строительства относятся на счет Подрядчика.

12.4. Подрядчик обеспечит перевозку своих работников при их приезде в аэропорты городов Уфа и Москва, а также при их отъезде из аэропортов.

12.5. Процедура въезда в Россию и выезда из России работников Подрядчика, а также их проезд внутри страны регулируется законодательством России.

Подрядчик обеспечит соблюдение его персоналом Российских законов по пребыванию и проезду по стране иностранных граждан.

На дату прибытия или отъезда из России работников Подрядчика, Подрядчик предоставит Заказчику список (в 3-х экземплярах) всех специалистов, содержащий следующие данные: имя, фамилию, дату рождения, номер паспорта и срок действия визы каждого лица.

В течение 24 часов с даты приезда в Уфу любого специалиста либо группы специалистов, Подрядчик передаст Заказчику паспорта этих специалистов для их регистрации в полном соответствии с предписанием Российского законодательства. Заказчик назначит представителей из состава своего персонала, ответственных за регистрацию паспортов и виз.

12.6. Заказчик, имея обоснованные причины, может потребовать от Подрядчика отозвать с места строительства любого работника, нанятого Подрядчиком, виновного в нарушении существующего порядка пребывания в России иностранцев, и этот работник не будет вновь нанят до тех пор, пока Заказчик не выдаст письменного разрешения на повторный наем.

12.7. На период выполнения Работ Заказчик предоставит Подрядчику врача и медсестру в действующем медпункте на территории предприятия Заказчика, которые в свою очередь, обеспечат прикрепление персонала Подрядчика к поликлинике в городе ..... для диагностирования больных. В случае госпитализации работников Подрядчика, Подрядчик оплатит расходы по медицинскому обслуживанию и лечение по тарифам, действующим в России для иностранных граждан.

12.8. В случае смерти какого-либо специалиста Подрядчика, все расходы по доставке тела покойного до места погребения должны быть оплачены Подрядчиком. При этом Заказчик должен оказать содействие с целью облегчения доставки тела покойного на родину.

12.9. Если любой из специалистов не может работать из-за болезни, несчастного случая или смерти, это не освобождает Подрядчика от выполнения его контрактных обязательств и он несет ответственность за его замену, также как и расходы по его выезду и замене.

12.10. Подрядчик будет юридически нести ответственность и застрахует Заказчика против ответственности за убытки притязаний и законных действий (связанных с телесными повреждениями и несчастными случаями со смертельным исходом) работников Подрядчика и граждан России, возникших в процессе и в связи с осуществлением Подрядчиком Работ по Контракту, исключая случаи, описанные в пункте 9.4 Контракта.

12.11. Заказчик не будет нести финансовой и юридической ответственности в отношении какой-либо претензии когда-либо предъявленной против Подрядчика третьей стороной (работчиками, служащими Подрядчика и субподрядчиков, организациями страны Заказчика и т.д.), за исключением случаев, когда эти претензии вызваны действиями Заказчика и/или его персонала.

12.12. Подрядчик несет полную ответственность за действия, совершенные Представителем Подрядчика и персоналом Подрядчика как внутри, так и вне места строительства и возместит убытки, причиненные их действиями третьим лицам или Заказчику.

12.13. Заказчик не будет нести ответственности за потерю или повреждение имущества Подрядчика или имущество персонала Подрядчика, которые могут произойти не по вине Заказчика.

12.14. Подрядчик доставит на место строительства ..... работников, свободно говорящих на русском языке, из которых ..... должны владеть строительной и ..... терминологией. Заказчик обеспечит работы на месте строительства компетентных переводчиками с английского и/или немецкого языков в количестве, взаимно согласованном Сторонами для нормального проведения работ.

12.15. Контракт не предусматривает приезд в Уфу персонала Подрядчика вместе с членами своей семьи. Приезд членов семей персонала Подрядчика может быть осуществлен только за счет Подрядчика и под его ответственность. Заказчик не гарантирует для членов семей персонала Подрядчика предоставления въездных виз, бронирования гостиниц, предоставления транспорта, предоставления питания, предоставления медицинского и прочего обслуживания.

### 13. ОХРАНА СТРОИТЕЛЬНОЙ ПЛОЩАДКИ

13.1. С даты подписания протокола о передаче Строительной площадки Подрядчику для выполнения всех Работ Подрядчик несет полную ответственность за охрану имущества в пределах границ Строительной площадки.

В случае любого повреждения, убытка или порчи, причиненной какой-либо части этого имущества по любой причине (за исключением действий и/или ошибок Заказчика и обстоятельств форс-мажора), Подрядчик произведет ремонт или заменит или компенсирует повреждение, убыток, либо порчу таким образом, чтобы к дате Сдачи/Приемки Цеха они отвечали бы всем требованиям Контракта во всех отношениях.

13.2. Подрядчик может использовать только такие средства для охраны Строительной площадки, какие предварительно одобрены Заказчиком.

13.3. Заказчик примет обязательства охранять Строительную площадку за пределами ее ограждения, согласно процедуре, зафиксированной в Протоколе (как указано в п.8.4), которая будет согласована представителями Заказчика и Подрядчика.

### 14. ИНСПЕКТИРОВАНИЕ И ИСПЫТАНИЕ

14.1. Заказчик имеет право направить своих Инспекторов на заводы Подрядчика и/или Субподрядчиков с целью проверить в течение нормальных рабочих часов качество оборудования и его соответствие стандартам, чертежам и другим техническим условиям, установленным в Проекте, а также принять участие в испытаниях машин, приборов и оборудования, проводимых Подрядчиком и Субподрядчиками в соответствии с Контрактом.

Все расходы во пребыванию Инспекторов Заказчика в странах Подрядчика и/или Субподрядчика будут отнесены на счет Подрядчика согласно п.7.3.

14.1.1. Количество Инспекторов Заказчика не превысит трех человек.

14.1.2. В офисе Подрядчика будет бесплатно предоставлено помещение для работы Инспекторов Заказчика.

14.2. Испытания оборудования или его частей будут проведены на заводах Подрядчика и/или Субподрядчиков в присутствии инспекторов Заказчика. Подрядчик обеспечит Инспекторов Заказчика необходимыми материалами, документацией и инструментами для испытаний, а также предоставит удобное для работы место.

Все расходы, связанные с испытаниями машин, приборов и оборудования, будут отнесены на счет Подрядчика.

Подрядчик окажет помощь Инспекторам Заказчика для утверждения всех формальностей по приезду, пребыванию и передвижению в странах Подрядчика и/или Субподрядчиков.

14.3. Уведомление о готовности к испытаниям будет направлено Подрядчиком Заказчику не позднее, чем за 10 (десять) дней до предполагаемой даты проведения испытаний.

14.4. Если Заказчик или его Представитель сообщает Подрядчику в письменной форме до проведения Испытаний, что его инспекторы не будут присутствовать при испытаниях, или если инспекторы Заказчика не смогут принять участие в испытаниях в установленный для этого день, Подрядчик имеет право провести испытания без присутствия инспекторов Заказчика.

14.5. По завершении испытаний, проведенных как в присутствии инспекторов Заказчика, так и без них, Подрядчик подготовит, по возможности в самые короткие сроки, Отчет об испытаниях, подтверждающий, что оборудование соответствует техническим и другим условиям Контракта.

14.5.1. Оборудование, испытанное в присутствии инспекторов Заказчика, может быть отправлено в Россию по получении письменного подтверждения (разрешения на отгрузку), которое должно быть выдано при успешном завершении испытаний инспектором Заказчика. В случае, если инспектор не принимал участие в испытаниях, разрешение на отгрузку заменяется уведомлением Подрядчика с указанием того, что Заказчик решил не присутствовать при испытаниях и приложением Отчета об испытаниях.

14.6. Если в течение испытаний, проводимых в присутствии инспекторов Заказчика, либо без их присутствия, будет установлено, что оборудование является дефектным или не соответствует условиям Контракта, Подрядчик исправит эти дефекты незамедлительно и бесплатно.

После устранения дефектов оборудование будет снова испытано в соответствии с вышеуказанной процедурой.

14.7. Присутствие представителей Заказчика на инспектировании и испытаниях Товаров для поставки в Россию не освобождает Подрядчика от его обязательств, касающихся гарантий, установленных в пар.15 настоящего Контракта.

## 15. ГАРАНТИИ

15.1. Подрядчик гарантирует, что:

15.1.1. Цех сконструирован и построен в соответствии с лучшими мировыми стандартами в области науки и технологии для данного типа оборудования, которые будут известны и доступны Подрядчику на дату вступления Контракта в силу, и что это оборудование доказало свою эффективность и экономичность в работе в нормальных промышленных условиях.

15.1.2. Цех полностью отвечает требованиям и условиям Контракта и не содержит в себе недостатков и/или дефектов, которые могут помешать ее нормальной и надежной работе.

15.1.3. Для производства оборудования Цеха используются высококачественные материалы, и что оборудование и соответствующие его части изготовлены с отвечающей требованиям отделкой, и являются высококачественными с точки зрения их технического исполнения и сборки.

15.1.4. Материалы, поставляемые Подрядчиком для строительства Цеха, являются высококачественными, а исполнение Работ проходит на высоком уровне с тем, чтобы обеспечить надежную и долговременную работу Цеха.

15.1.5. До начала поставок Подрядчик обязан представить Заказчику копии сертификатов качества на Товары. Заказчик имеет право забраковать любой материал и изделие, которые не соответствуют условиям настоящего Контракта, а также потребовать от Подрядчика устранения имеющихся дефектов. Заказчик сообщит об этом Исполнителю и Подрядчику в письменной форме с указанием причин.

15.1.6. Оборудование и материалы, доставленные для Цеха, являются комплектными в соответствии с требованиями, предусмотренными в Контракте.

15.1.7. Проект Цеха полностью соответствует объему, зафиксированному в Контракте и находится в полном соответствии с предметом Контракта, выполнен высококачественно, на первоклассном уровне.

15.1.8. Проект будет выполнен в надлежащее время, правильно, без ошибок и небрежности.

15.1.9. Запасные и быстроизнашивающиеся части, поставляемые Подрядчиком на гарантийный и послегарантийный периоды по настоящему Контракту, будут изготовлены из высококачественных материалов и будут приемлемы для целей, для которых они требуются.

15.1.10. Технические характеристики Цеха, приведенные в Рабочем проекте будут полностью соответствовать Форпроекту и Исходной документации.

15.2. Следующие гарантийные периоды должны быть рассчитаны с даты соответствующего Протокола о сдаче Подрядчиком и приемке Заказчиком:

15.2.1. Гарантийный период на дефекты для основных металлоконструкций здания Цеха и металлоконструкций для крепления оборудования Цеха равен ..... годам.

15.2.2. Гарантийный период на дефекты для окраски металлоконструкций равен .....годам.

15.2.3. Гарантийный период на дефекты для внутренней отделки здания равен ..... годам.

15.2.4. Гарантийный период для оборудования Цеха, работающего в нормальных эксплуатационных условиях, равен ..... месяцам, но не более ..... месяцев с даты последней поставки оборудования.

Датой последней поставки оборудования по Контракту является дата последнего коносамента, по которому отгружена последняя партия оборудования и дополнительных единиц в соответствии с Окончательным графиком поставок, за исключением запасных частей и химикатов.

Вышеуказанный гарантийный период не распространяется на быстроизнашивающиеся части, обычную коррозию и эрозию.

15.3. Если в течение вышеуказанного гарантийного периода, определенного в пункте 15.2.4, работа какой-либо части Цеха останавливается на определенный период по вине Подрядчика, то данный гарантийный период будет соответственно продлен.

Если во время сдачи/приемки Цеха, либо во время вышеуказанного гарантийного периода установлено, что Проект содержит дефекты, является неточным, либо неполным, и/или во время соответствующего гарантийного периода, указанного выше, обнаружено, что какая-либо часть оснастки, трубопроводов и/или оборудования, приборов, инструментов и других единиц является дефектной, либо не соответствует условиям Контракта, что может быть установлено в результате изучения технической документации и/или во время испытаний оборудования, и/или других контрольных действий Заказчика или представителей Заказчика, Подрядчик за свой счет и своими средствами устранит эти обнаруженные дефекты, произведя ремонт и/или замену дефектной части Проекта и/или оснастки, машин и оборудования, в период подлежащий согласованию Сторонами.

15.3.1. В случае какого-либо дефекта, вменяемого в вину Подрядчику, обнаруженного в течение периодов, установленных в пунктах 15.2.1, 15.2.2, 15.2.3 и 15.2.4, Подрядчик устранит дефект без каких-либо расходов для Заказчика.



15.4. Там, где согласно данному пар.15 требуется, чтобы ремонт был произведен на Строительной площадке, Заказчик по просьбе Подрядчика, предоставит помощь с тем, чтобы дать возможность Подрядчику выполнить этот ремонт; Подрядчик возместит Заказчику расходы по оказанию вышеуказанной помощи на условиях, подлежащих согласованию между Заказчиком и Подрядчиком.

15.5. Новый гарантийный период, равный периодам, установленным в пунктах 15.2.1, 15.2.2, 15.2.3 и 15.2.4, на Цех и его оборудование, отремонтированное или поставленные в качестве замены дефектных по пп.15.3, вновь начнется с даты ввода их в эксплуатацию.

15.6. Если Подрядчик не предпримет каких-либо действий для устранения дефектов и/или замены дефектного оборудования в течение согласованного периода, Заказчик будет иметь право самостоятельно устранить эти дефекты, отнеся фактические расходы на проведение данных работ на счет Подрядчика, без ущерба своим собственным правам по гарантиям.

15.6.1. В случае наличия дефектов, устранение которых является срочной необходимостью, Заказчик имеет право устранить их самостоятельно, отнеся фактические расходы на счет Подрядчика, при условии, что Заказчик незамедлительно информировал Подрядчика в письменной форме о необходимости устранения таких дефектов и Подрядчик подтвердил метод проведения ремонта.

15.7. Если какая-либо часть технической документации, строительных материалов, оборудования, принадлежностей и/или других материалов не была включена в Приложения к Контракту, но тем не менее является необходимой для проведения строительных работ, монтажа и нормальной эксплуатации Цеха, как единого целого, как это требуется по условиям Контракта, тогда Подрядчик выполнит эти упущения за свой счет.

15.8. Подрядчик гарантирует, что его персонал, нанятый для Строительных работ, Монтажа, Пуско-наладки и Пуска имеет опыт подобных работ для того оборудования, какое поставляется для Цеха, а количество и квалификация нанятого персонала являются достаточными для выполнения работ в соответствии с Контрактом.

15.9. Во время Пуско-наладки, Пусковых работ и Эксплуатационных испытаний Цеха и во время других моментов Строительства персонал Заказчика должен следовать инструкциям Подрядчика по эксплуатации и обслуживанию.

15.10. Подрядчик гарантирует, что при нормальных условиях эксплуатации в Цеху будут достигнуты гарантийные показатели, приведенные в Проекте.

Для целей демонстрации таких гарантийных показателей, Эксплуатационные испытания будут проведены Подрядчиком, как это определено в Приложениях № 15 к Контракту.

15.11. При достижении гарантийных показателей по Контракту во время Эксплуатационных испытаний, Цех должен быть сдан Подрядчиком и принят Заказчиком.

15.12. Если гарантийные показатели Цеха, указанные в Проекте, не достигаются во время Эксплуатационных испытаний, Подрядчик проделает за свой счет своими средствами все необходимые усовершенствования, изменения или модификации с тем, чтобы Цех достиг гарантийных показателей, и должен повторить Эксплуатационные испытания, пока не будут достигнуты гарантийные показатели в пределах времени, установленного в Контракте для надлежащей сдачи Цеха Подрядчиком и его приемки Заказчиком.

Такие усовершенствования, изменения или модификации могут включать в себя поставку дополнительного оборудования, пересмотр технической документации и/или дополнительные строительные работы.

После проведения этих усовершенствований (изменений, модификаций) будут повторены Эксплуатационные испытания.

15.13. Если фактические показатели, полученные в результате повторных Эксплуатационных испытаний, будут ниже гарантийных показателей, указанных в Проекте, Подрядчик уплатит Заказчику следующие суммы:

15.13.1. За каждый полный процент недостижения производительности по выпуску Продукта по сравнению с гарантированной производительностью согласно Проекта, Подрядчик должен уплатить Заказчику сумму в размере 0,5 % от общей стоимости Контракта, приведенной в п.2.3.

Результаты эксплуатационных испытаний и гарантированные показатели должны оцениваться в среднем от эксплуатационных испытаний.

15.13.2. За каждый полный процент недостижения мощности узлов (установок) ..... по сравнению с гарантированной мощностью согласно Проекта, Подрядчик должен уплатить Заказчику сумму в размере ..... Евро

Результаты эксплуатационных испытаний и гарантированные показатели должны оцениваться в среднем от эксплуатационных испытаний.

15.15.3. За каждый полный суммарный полупроцент перерасхода импортного сырья и/или энергоресурсов, необходимых для достижения гарантированных показателей производительности и/или качества Продукта, по сравнению с гарантированными показателями согласно Проекта, Подрядчик должен уплатить Заказчику ..... Евро. Суммарный процент перерасхода определяется как сумма всех перерасходов. Результаты Эксплуатационных испытаний должны оцениваться как среднее арифметическое от всех Эксплуатационных испытаний.

15.13.4. Однако, максимальная общая задолженность Подрядчика в отношении всех сумм, выплачиваемых согласно пп.15.13.1, 15.13.2, 15.13.3 равна 5 % от суммы, указанной в п.2.3.

15.13.5. При всех условиях:

1) Производительность Цеха не должна быть ниже 95 % от производительности, указанной в Проекте.

2) Качество ППК должно полностью соответствовать качеству, указанному в Лицензионных соглашениях, Проекте и Приложении № 2.

15.13.6 Если повторные испытания, которые являются заключительными, показывают результаты хуже тех, что установлены в пункте 15.13.5, Заказчик и Подрядчик совместно решают, будет ли Подрядчик проводить за свой счет необходимые изменения в Цехе, либо Подрядчик уплатит соответствующую компенсацию.

Если Подрядчику не удастся достичь пределов показателей, указанных в пункте 15.13.5, после проведения всех изменений и Стороны не найдут приемлемого решения о соответствующей компенсации, Заказчик будет иметь право отказаться от выполнения части Контракта, касающейся данной проблемы, либо от всего Контракта в целом.

15.14. Подписание Протокола Сдачи/Приемки не освобождает Подрядчика от ответственности по другим обязательствам, определенным в Контракте.

## 16. ОТСТРАНЕНИЕ ПОДРЯДЧИКА ОТ РАБОТ И АННУЛИРОВАНИЕ КОНТРАКТА

16.1. При возникновении одной или нескольких из ниже перечисленных ситуаций:

- если задержка выполнения Работ по вине Подрядчика превысит 6 (шесть) месяцев;
- если Подрядчик становится банкротом;
- если Подрядчик приходит к соглашению со своими кредиторами;
- если Подрядчик передает свое право или собственность в пользу своих кредиторов;
- если Подрядчик договаривается исполнить Контракт под надзором комиссии его кредиторов;
- если Подрядчик объявляет о своей ликвидации;
- если Подрядчик передает права по данному Контракту третьей стороне без предварительного письменного согласия Заказчика;
- если собственность Подрядчика будет конфискована или арестована на срок более ..... месяцев;
- если Подрядчик отказался от исполнения Контракта;
- если Подрядчик без обоснованной причины не приступил к Работам в течение ..... месяцев, как указано в пар.3 Контракта;
- если Подрядчик приостановил Работы на срок более ..... дней после получения Заказчиком письменного сообщения о продолжении Работ;
- если Подрядчик не устранил в срок, определенный в пп.15.3, обнаруженные дефекты, которые мешают продолжению Работ;
- если Подрядчик не выполнил Работы в соответствии с Контрактом и/или явно и постоянно не соблюдает своих обязательств по исполнению Контракта;

тогда, в любом из этих случаев, Заказчик и Подрядчик проведут переговоры с тем, чтобы найти решение, а если решение не будет достигнуто, Заказчик будет иметь право выдать письменное распоряжение о прекращении выполнения Работ, стать владельцем Строительной Площадки, Монтажного участка, Товаров и Товаров Подрядчика, освободить Подрядчика от выполнения Работ без

аннулирования Контракта, или без освобождения Подрядчика от его обязательств и ответственности по Контракту, или без нанесения ущерба правам и полномочиям, данным Заказчику по Контракту.

Заказчик может проинструктировать Подрядчика провести работы на Строительной Площадке и в местах проведения Работ с целью защиты, осуществления безопасности или сохранения в хорошем состоянии тех частей Работ, какие могут быть уже выполненными или в процессе выполнения.

16.1.1. Поставки, причитающиеся Подрядчику за выполненные Работы, должны быть остановлены с даты подписания распоряжения о прекращении работ, а все Товары и Товары Подрядчика будут переданы на хранение Заказчику.

Заказчик будет иметь право использовать упомянутые Товары Подрядчика для выполнения и/или завершения Работ по взаимному согласию Сторон в пределах сроков, подлежащих согласованию.

16.2. В случаях, предусмотренных в пп.16.1, Заказчик будет иметь право выставить предварительный счет Подрядчику во время выдачи Распоряжения о прекращении работ на все расходы и/или убытки, понесенные Заказчиком в результате принятия Распоряжения о прекращении работ.

Заказчик может сам завершить Работы или может нанять другого подрядчика для окончания работ.

В течение двух месяцев с даты завершения всех Работ, предусмотренных Контрактом, Заказчик сделает калькуляцию окончательной величины своих расходов и убытков.

16.3. Если Контракт будет прекращен или аннулирован, Подрядчик и Заказчик приложат все усилия для достижения справедливого и обоснованного урегулирования финансовых вопросов, которые Подрядчик вправе компенсировать за фактически сделанные Работы.

Величина этой суммы будет определена на базе обоснованной и взаимно согласованной оценки объема выполненных Подрядчиком Работ в виде процента по отношению ко всему объему Работ и, принимая во внимание все предыдущие поставки, полученные Подрядчиком от Заказчика, а также расходы и/или убытки, понесенные Заказчиком на дату прекращения или аннуляции Контракта.

Заказчик не будет требовать от Подрядчика возмещения не прямых либо косвенных убытков.

16.4. Если Строительные Работы, Монтаж, Пуско-наладка и Пуск будут прерваны или приостановлены на срок, более ..... месяцев из-за дефектов, выявленных в металлоконструкциях, оборудовании и машинах, Заказчик имеет право отказаться от Контракта полностью или частично и завершить сам такие Строительные и Монтажные Работы и/или выполнить эти Работы, заключив контракт с другой фирмой, взимая с Подрядчика все расходы и убытки, возникшие в связи с указанным.

Однако, до момента использования такого права Заказчиком, Стороны проведут переговоры о принятии альтернативного решения.

16.5 Заказчик может в любое время и по любой причине письменным уведомлением дать распоряжение Подрядчику прекратить выполнение Работ и Подрядчик, по получении этого уведомления, прекратит все дальнейшие работы и действия.

16.5.1. При прекращении Контракта согласно п.16.5 Подрядчику будут компенсированы:

1) та часть Контрактной цены, которая пропорциональна выполненным Работам и уже поставленным Товарам, или Товарам, готовым к отгрузке после проведения приемки инспектором Заказчика согласно пар. 14 Контракта;

2) затраты, которые Подрядчик может показать, как понесенные в результате Работ, и суммы собственно уплаченные или выплачиваемые по безусловным обязательствам по инжинирингу, строительным услугам и поставкам, связанным с Работами, но которые не покрываются вышеуказанным пунктом 1), но за исключением сумм, уже оплаченных Подрядчику.

Подрядчик не будет требовать от Заказчика возмещения не прямых либо косвенных убытков.

16.5.2. В случае выполнения пп.16.5:

1) будет применяться п.24.16 относительно конфиденциальности и обязательств о не использовании;

2) должны соблюдаться права на лицензию по использованию технологии Лицензиаров.

17. ШТРАФЫ ЗА ПРОСРОЧКУ

17.1. Оплата заранее оцененных и согласованных убытков за просрочку в поставке не освобождает Подрядчика от его обязательств по выполнению работ или от любых других обязательств и ответственности по Контракту.

17.2. Размер суммы штрафа не может быть снижен или увеличен Арбитражем.

17.3. Заказчик будет иметь право вычитать соответствующие суммы штрафов из счетов Подрядчика или выставлять свои счета Подрядчику на оплату штрафа, которые будут оплачиваться Подрядчиком в течение ..... дней с даты получения счета.

17.4. Если не произойдет передача Цеха Подрядчиком и его приемка Заказчиком в срок, указанный в пар.3 Контракта, по причинам, зависящим только от Подрядчика, то Подрядчик уплатит Заказчику штраф в размере .....% от суммы контрактной цены согласно п.2.3 за каждую полную неделю в течение первых ..... недель просрочки, в размере .....% за каждую полную неделю просрочки, начиная с .....-ой недели и по .....-ую неделю, в размере .....% за каждую полную последующую неделю просрочки.

Однако, сумма штрафа не превысит .....% от цены Контракта.

17.5. За просрочку в представлении Рабочего проекта относительно времени, указанного в пар.3 Контракта, и/или за поставку некомплектного Рабочего проекта, Подрядчик уплатит Заказчику штраф в размере .....% от стоимости Рабочего проекта за каждый полный месяц просрочки.

17.6. Общий размер штрафа по Контракту не превысит ..... % от общей стоимости Контракта.

## 18. УПАКОВКА И МАРКИРОВКА

### 18.1. Упаковка

18.1.1. Оборудование и запчасти будут отгружены в экспортной морской упаковке, отвечающей требованиям каждого отдельного вида оборудования, способу его транспортировки и монтажа.

18.1.2. Упаковка должна обеспечивать полную сохранность груза от любого вида повреждения и коррозии во время транспортировки по морю, железной дороге, автотранспортом и на смешанном транспорте, принимая во внимание перегрузки во время транспортировки и длительное хранение.

Упаковка должна быть подходящей для погрузки краном, автокаром, грузовиком и вручную, поскольку это позволяет вес и объем индивидуальной упаковки.

Перед тем, как быть упакованными, все обработанные части оборудования будут защищены антикоррозийным покрытием с тем, чтобы сохранить их от любого повреждения и коррозии во время транспортировки и обеспечить складирование в теплое (при температуре до +40°C) и холодное время года (при температуре до -40°C).

При применении деревянной упаковки, упаковка должна быть из твердых хвойных пород.

Перед отгрузкой Подрядчик уложит чертежи и соответствующую Техническую документацию в ящик № 1.

18.1.3. Подрядчик будет нести ответственность за любое повреждение или поломку Товара, которые могут произойти вследствие плохой упаковки или коррозии, которая может появиться из-за ненадлежащего или недостаточного защитного покрытия.

18.1.4. Каждый упаковочный ящик или клеть не будет превышать следующих размеров:

Длина: 10.000 мм  
Ширина: 3.250 мм  
Высота: 3.700 мм.

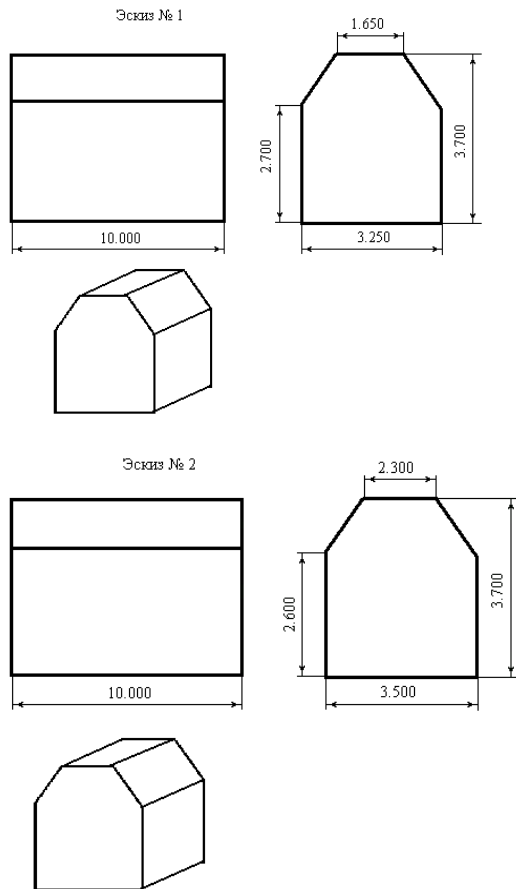
На высоте 2.700 мм углы ящиков или клеток будут соответствующим образом скошены так, чтобы ширина ящика или клетки на отметке высоты 3.700 мм не превысила 1650 мм (см. эскиз № 1) .

18.1.5. Если любые части товара превысят вышеуказанные размеры, то они могут быть упакованы в ящики или клетки следующих размеров:

Длина: 10.000 мм  
Ширина: 3.500 мм

Высота: 3.700 мм.

Углы ящика или клетки должны быть скошены на отметке высоты 2.600мм таким образом, чтобы ширина ящика не превысила 2.300 мм на отметке высоты 3.700мм (см. эскиз № 2).



18.1.6. По ящикам, размеры которых превышают, указанные на эскизе № 1, Подрядчик направит Заказчику за 45 дней до отгрузки 3 экземпляра эскизов ящиков в трех проекциях, указывая точную длину, ширину, высоту и необходимые секции всех выступающих частей и давая идею контура транспортировочного ящика, вес нетто и брутто, а также места крепления стропы и размещение центра тяжести по длине, ширине и высоте.

Кроме того, когда ящики отгружены, Подрядчик приложит три экземпляра эскизов к соответствующим коносаментам, с указанием фактических размеров погруженных ящиков.

18.1.7. Если оборудование превышает размеры, указанные в пункте 18.1.5, Подрядчик одновременно с Рабочим проектом представит Заказчику транспортировочные чертежи, указав размеры такой упаковки, ось центра тяжести, вес нетто и брутто.

Максимальный размер такого оборудования будет согласован Сторонами при принятии Рабочего проекта.

18.1.8. Сохранность оборудования будет обеспечена современными средствами и оснасткой.

18.1.9. Товары, прибывшие на место строительства во время поставки будут распакованы и их содержание проверено в присутствии и при помощи персонала Подрядчика. Если персонал Подрядчика отсутствует во время получения Товара с транспортных средств, то Товары могут быть получены в присутствии независимого эксперта Торгово-Промышленной Палаты Российской Федерации.

## 18.2. Маркировка

18.2.1. Ящики, в которые упаковано оборудование и запчасти, должны быть промаркированы с трех сторон: с верхней стороны ящика и с двух смежных боковых сторон.

18.2.2. Маркировка будет четко нанесена несмываемой краской на английском и на русском языке следующим образом:

Название предприятия - Заказчика

Почтовый адрес Заказчика

Контракт № .....

Наряд № .....

Транс № .....

Вес нетто/брутто (в кг) .....

Размеры ящика в см. (длина, высота, ширина) .....

Место № .....

18.2.3. Все места, требующие специального обращения будут иметь дополнительную маркировку:

"Обращаться осторожно"

"Верх"

"Не кантовать",

а также другие указатели, если требуется специфическое обращение с определенным ящиком.

18.2.4. Ящики, клетки, свертки, а также коробки, которые не требуют какой-либо упаковки, будут промаркированы дробным числом, числитель которого будет порядковым номером места, а знаменатель будет указывать общее число ящиков, входящих в комплектное место.

18.2.5. На внешней стороне каждого ящика будет прикреплен водонепроницаемый конверт, содержащий копию упаковочного листа. Конверт будет покрыт металлической пластинкой, либо прибитой к ящику, либо приваренной к металлической поверхности товара.

Другая копия упаковочного листа будет вложена в ящик вместе с товаром.

Что касается мест, которые содержат оборудование, требующее специальных условий складирования, то на трех сторонах ящика, где есть маркировка, будут нанесены несмываемой краской 2-3 -сантиметровые цветные скошенные полосы, а именно:

- для складирования при положительной температуре: красная полоса или буква С;

- для складирования в холодном помещении: желтая полоса или буква В;

- для складирования на открытом воздухе под тентом: зеленая полоса или буква А.

18.2.6. Все места, весящие более 3 тонн и/или ящики высотой более одного метра, места крепления сторон и расположение центра тяжести по длине, ширине и высоте будут показаны с двух противоположных сторон отметкой, указывающей положение центра тяжести, и буквами ЦТ.

18.2.7. Подрядчик будет обязан нести дополнительные транспортные и складские расходы, а также ответственен за повреждения товаров из-за неправильной адресовки грузов вследствие недостаточной или неправильной маркировки, а также за превышение согласованных габаритов ящиков для негабаритного оборудования.

## 19. ОТГРУЗКА

19.1. За 20 дней до предполагаемой даты отгрузки, когда Товар должен быть отгружен согласно Окончательному Графику Поставок Подрядчик направит по телексу или факсу Заказчику и соответствующим транспортным агентам перечень товаров, подлежащих отгрузке, указав их общий вес и объем в кубометрах для каждого порта отгрузки.

Если вес некоторых ящиков превышает 30 тонн и/или размеры их больше чем указано в эскизе № 1 (пункт 18.1.4), то размеры и общий вес каждого ящика будут указаны в перечне.

19.2. В течение 48 (сорока восьми) часов после того, как товары отгружены, Подрядчик известит Заказчика об отгрузке по факсу или телексу, указав Контракт, наряд и номер транс, дав описание отгруженных частей, указав количество мест, название судна, номер и дату коносамента, общий вес, цену отгруженных товаров, также отдельно указав габаритные грузы, превышающие размеры, показанные на эскизе № 2, а также места, весящие более 30 тонн. Копия этого сообщения должна быть направлена в Торгпредство России в Германии и в Торгпредства стран фирм-изготовителей.

19.3. Подрядчик несет ответственность за правильное и своевременное направление этой информации.

## 20. ЭКСПОРТНЫЕ ЛИЦЕНЗИИ

20.1. Подрядчик позаботиться и уплатит все расходы в связи с получением экспортных лицензий от соответствующих органов на экспорт в Россию Проекта, Товаров и любых видов поставок, включая все принадлежности, необходимые и относящиеся к выполнению и завершению Работ по строительству Цеха в России в полном соответствии с Контрактом.

Копия экспортной лицензии или письма компетентных органов, подтверждающих, что такие лицензии не требуются, будут представлены Заказчику через три месяца с даты вступления Контракта в силу.

20.2. Если лицензии отозваны соответствующими органами до выполнения Контракта или их срок действия истек, Подрядчик и Заказчик немедленно проведут переговоры по данному вопросу.

В ходе переговоров Стороны обсудят сложившееся положение и изучат альтернативные варианты урегулированной проблемы с тем, чтобы максимально реализовать поставку Товаров и выполнение Работ по Контракту. Такие переговоры должны вестись в дружеской и конструктивной манере с целью выработки совместного решения.

Если Подрядчик и Заказчик не достигнут согласия по альтернативному урегулированию вопроса в течение 2 (двух) месяцев с даты отзыва или истечения срока лицензий, тогда Заказчик имеет право отказаться от невыполненной части Контракта.

Если отзыв лицензии по какой-либо позиции Товаров в значительной степени мешает выполнению Работ, то Заказчик имеет право отказаться от Контракта в целом.

20.3. Частичный или полный отказ от Контракта будет совершен в соответствии с пунктом 16.5. Контракта.

## 21. СТРАХОВАНИЕ

21.1. Без ограничения своих обязательств по Контракту Подрядчик за свой счет заключит следующие страховые полисы, причем Заказчик, Субподрядчики и Лицензиары участвуют в страховании:

1) Страховой договор на все риски во время Монтажа покрывает риски от случайного разрушения или повреждения Цеха или ее частей, включая оборудование, машины, аппаратуру, запасные части, материалы и другие вещи, гражданские и строительные работы, на весь период Строительных Работ, Монтажа, Пуско-наладки и Пуска до Сдачи/приемки Цеха.

2) Договор страхования гражданской ответственности перед третьими лицами с максимальным возмещением за каждый случай в размере ..... Евро включает страхование гражданской ответственности в случае смерти или ранения лиц или потерь и повреждений, нанесенных третьим лицам на весь период с начала Работ на Строительной Площадке до момента Сдачи/приемки Цеха.

3) Страховой договор "против всех рисков", покрывающий транспортировку Товаров с момента отгрузки с завода-изготовителя до момента прибытия Товаров на Площадку на весь период транспортировки и перегрузок.

Минимальное страхование покрывает цену Товаров, указанную в Контракте, плюс .....%.

21.2. Ответственность Подрядчика за любой несчастный случай по п.21.1 не должна превышать сумму, указанную в применимом страховом полисе.

## 22. ЯЗЫК

22.1. Переписка касающаяся исполнения данного Контракта будет вестись на русском языке.

22.2. Проект и Техническая документация будут поставлены Подрядчиком на русском языке.

22.3. Всякий документ, связанный с изменением условий настоящего Контракта должен быть составлен одновременно на русском и немецком языках.

## 23. АРБИТРАЖ

23.1. Все споры и разногласия, которые могут возникнуть по Контракту и в связи с ним будут урегулированы Арбитражем без обращения в суд.

23.2. Арбитраж будет проводиться следующим образом:

23.2.1. Сторона, которая хочет передать споры или разногласия в Арбитраж, уведомит об этом другую Сторону заказным письмом, указав в нем имя и фамилию арбитра, которой может быть гражданином любой страны, а также предмет спора, номер и дату Контракта.

23.2.2. В течение не более 30 (тридцати) дней с даты получения этого письма, другая Сторона назначит своего арбитра, который также может быть гражданином любой страны и сообщит первой Стороне заказным письмом его имя, фамилию и адрес.

23.2.3. Если Сторона, вызванная в Арбитраж, не сможет назначать своего арбитра в течение вышеуказанного периода, то арбитр для этой Стороны будет назначен по просьбе другой стороны Торговой Палатой Стокгольма, Швеция.

23.2.4. Назначение арбитра должно быть проведено не позднее, чем в течение 30 (тридцати) дней после получения Торговой Палатой соответствующего обращения от Стороны, внесшей дело на рассмотрение в Арбитраже.

23.2.5. Оба арбитра изберут суперарбитра в течение 30 (тридцати) дней с даты своего назначения.

23.2.6. Если арбитры не смогут избрать суперарбитра в течение этого времени, тогда по просьбе любой из Сторон суперарбитр будет назначен Торговой Палатой Стокгольма, Швеция.

23.2.7. Арбитраж будет проходить в Стокгольме, Швеция, и английский язык будет официальным языком.

23.2.8. Решение Арбитража будет принято большинством голосов в соответствии с условиями Контракта и положений имущественного права страны, где проходит Арбитраж.

23.2.9. Решение будет содержать причину, по которой данное решение было принято, имена членов Арбитража, время и место вынесения решения, и распределение арбитражных расходов между Сторонами.

23.2.10. Решение арбитров будет вынесено в течение 6 (шести) месяцев с даты избрания или назначения суперарбитра и будет являться окончательным и обязательным для обеих Сторон.

## 24. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

24.1. Подрядчик ручается, что он обладает полными правами по соответствующим патентам и изобретениям, чтобы поставить Техническую Информацию, контрактное оборудование, материалы, Техническую документацию по Проекту, а также чтобы передать их в распоряжение Заказчика под торговой маркой и с другими авторскими правами так, чтобы предмет Контракта мог быть свободно использован для целей, для которых он предназначен, без нарушения каких-либо образом прав третьих сторон, за исключением граждан или организаций России.

24.2. В случае, если предъявлена какая-либо претензия Заказчику о якобы имеющемся нарушении прав по патентам других сторон, Подрядчик обязуется возместить Заказчику все расходы и убытки, принесенные ему в связи с нарушением этих патентных прав.

24.2.1. В случае предъявления какой-либо претензии Заказчику третьей стороной в связи с таким нарушением, Заказчик немедленно известит Подрядчика об этой претензии, и Подрядчик за свой счет и риск урегулирует претензии, предъявленные третьими сторонами.

24.2.2. Вышеуказанные п.24.2 и п.24.2.1 не должны применяться в случае нарушения патентных прав третьих сторон по сбыту Продукта на территории Германии.

24.3. Подрядчик имеет право нанимать Субподрядчиков для Работ, но Подрядчик останется ответственным за исполнение Работ по Контракту.

24.4. Все минеральные ресурсы, ископаемые, монеты, ценные предметы или антиквариат и конструкции, а также реликвии и вещи, представляющие интерес для геологами для археологии, обнаруженные Подрядчиком во время выполнения Работ в России будут переданы через Представителя Заказчика компетентным органам Российской Федерации.



24.4.1. Подрядчик предпримет необходимые меры предосторожности во время обнаружения подобных предметов или вещей, также немедленно сообщит о подобной находке и будет выполнять все инструкции Заказчика, касающиеся этих предметов и вещей.

Если вышеуказанное отразится на расходах и убытках Подрядчика и/или на графике выполнения Работ, Стороны встретятся и выработают совместное решение о способе продолжения Строительства.

24.5. Подрядчик не будет проводить какие-либо пробы или анализы почвы, грунта, минералов, воды, растительности и т.д. в пределах территории Строительной Площадки без предварительного письменного согласия Заказчика.

24.6. Заказчик окажет содействие Подрядчику в освобождении от налогообложения Товаров Подрядчика, включая автомобили, грузовики, автобусы и специальные транспортные средства для выполнения работ в России по Контракту, а также продукты питания, свежее мясо, консервированные продукты, безалкогольные напитки и туалетные принадлежности. Однако, Заказчик не несет ответственности, если такое освобождение от налогов не будет разрешено государственными органами Российской Федерации.

24.7. Подрядчик не имеет права передать свои права и обязательства по Контракту третьим сторонам без письменного на то соглашения Заказчика. Нарушение этого правила дает право Заказчику немедленно аннулировать Контракт.

24.8. Все изменения и дополнения к Контракту не будут считаться действительными до тех пор, пока не будут сделаны в письменной форме и подписаны обеими Сторонами.

24.9. Все сроки по Контракту и Приложениям к нему будут рассчитаны, начиная с даты вступления Контракта в силу, если иное не будет оговорено специально.

24.10. В случае невыполнения или ненадлежащего выполнения обязательств Подрядчика по Контракту, Подрядчик будет нести ответственность в пределах, оговоренных Контрактом, за прямые убытки. Подрядчик не будет нести ответственность за любые не прямые и косвенные убытки.

24.11. Если после разработки технической документации Проекта или в период изготовления оборудования для Цеха Подрядчику становятся известными какие-либо улучшения и/или нововведения в данной области, то он сообщает об этом Заказчику и бесплатно предоставит соответствующую техническую информацию, так, чтобы Заказчик мог принять решение об обоснованности применения такого улучшения или нововведения в Цехе с необходимыми изменениями условий Контракта, что будет согласовано Сторонами.

24.12. Все налоги, таможенные пошлины и другие сборы, взимаемые в связи с подписанием и выполнением Контракта вне Российской Федерации, будут идти за счет Подрядчика/Субподрядчика.

Налоги на доход Подрядчика/Субподрядчика, получаемый от строительных и монтажных работ на территории Российской Федерации, а также налоги на зарплату специалистов, выполняющих эти работы, должны уплачиваться соответственно Подрядчиком/Субподрядчиком и их специалистами, согласно действующему законодательству Российской Федерации и Конвенции/Договору об отмене двойного налогообложения между Россией и Германией для немецких фирм и аналогичной конвенции для иностранных фирм.

Все другие налоги и сборы, возникающие на территории Российской Федерации в связи с выполнением Контракта, будут идти за счет Заказчика.

Если вышеуказанная Конвенция не будет действовать между Российской Федерацией и Германией и другими странами, которые участвуют в данном Контракте, Заказчик должен возместить Подрядчику/Субподрядчику любые возможные налоги, взимаемые в Российской Федерации на доход, заработную плату персонала Подрядчика/Субподрядчика, компенсацию за лицензию и любые другие налоги, связанные с выполнением настоящего Контракта, кроме тех налогов, которые зафиксированы в вышеуказанной Конвенции.

24.13. Подрядчик обязан зарегистрироваться в органе Государственной Налоговой Инспекции России по месту выполнения Работ.

24.14. Подрядчик обязан получить лицензию на привлечение иностранной рабочей силы на территории Российской Федерации от соответствующих государственных органов Российской Федерации и подтвердить эту лицензию в Государственных органах ..... области.

24.15. Подрядчик обязан получить лицензии на все виды Работ, подлежащих лицензированию по законодательству Российской Федерации.

24.16. Заказчик обязуется хранить в секрете и не раскрывать третьим сторонам и использовать исключительно для целей настоящего Контракта какую-либо техническую информацию, знания и технические данные, представленные Подрядчиком и Лицензиарами, за исключением тех, которые в настоящее время, либо в дальнейшем станут общеизвестными не по вине Заказчика.

24.17. После подписания Контракта все предыдущие устные и письменные соглашения теряют силу.

24.18. Все ниже перечисленные Приложения являются неотъемлемой частью Контракта:

Приложение № 1	Общие условия поставки .....	Подрядчику
Приложение № 1.1	Условия поставки .....	Подрядчику
Приложение № 1.2	Условия поставки .....	Подрядчику
Приложение № 1.3	Условия поставки .....	Подрядчику
Приложение № 1.4	График поставок .....	Подрядчику
Приложение № 2	Краткая техническая характеристика	Продукта
Приложение № 3	Список Исходной документации	
Приложение № 4	Состав Технической документации и	правила приемки
Приложение № 5	Состав Рабочего проекта и правила	приемки
Приложение № 6	Программа обучения персонала	Заказчика
Приложение № 7	Условия предоставления Банковской	гарантии
Приложение № 8	Калькуляция стоимости Товаров	
Приложение № 9	Основной график проведения Работ	
Приложение № 10	Спецификация поставок Заказчика на	Строительную площадку
Приложение № 11	Работы Заказчика по подготовке	Цеха и Строительной площадки
Приложение № 12	Порядок проведения механических	испытаний и завершения механических работ
Приложение № 13	Порядок проведения Пуско-наладочных	работ
Приложение № 14	Порядок Пуска Цеха в эксплуатацию	
Приложение № 15	Порядок проведения эксплуатационных	испытаний в Цехе
Приложение № 16	Порядок приемки оборудования цеха,	подпадающего под требования Госгортехнадзора

24.19. В случае расхождения между текстом Контракта и текстом Приложений, действуют положения текста Контракта.

24.20. Для осуществления приемки ..... на условиях, изложенных в Приложениях №№ 1, 1.1, 1.2, 1.3 и осуществления транспортировки ..... Подрядчик имеет право нанять и/или назначить свое доверенное лицо, которое обязано действовать в рамках настоящего Контракта на основании доверенности, выданной Подрядчиком.

24.21. Настоящий Контракт составлен в ..... экземплярах и состоит из..... страниц с двадцатью Приложениями. .... оригиналов Контракта переданы Подрядчику и ..... - Заказчику.

24.22. Контракт подписан .....199.....г. в городе .....

## 25. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА И БАНКОВСКИЕ РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

25.1. Вся корреспонденция Сторон по Контракту будет соответственно направляться по следующим адресам, указанным в пп.25.2 и 25.3.

25.2. Заказчик: .....

25.3. Подрядчик: .....

## 26. ВСТУПЛЕНИЕ КОНТРАКТА В СИЛУ

26.1. Стороны должны объявить о вступлении Контракта в силу путем обмена телефаксами после выполнения нижеуказанных условий:

- 1) Одобрение Контракта властями стран Заказчика и Подрядчика или извещение Подрядчика о том, что такое одобрение не требуется;
- 2) Вступление в силу соглашения о Банковской гарантии согласно пар.5 Контракта;

26.2. Если дата вступления Контракта в силу не может быть объявлена до ..... 199.....г., то Стороны должны встретиться для обсуждения дальнейших действий.

## 27. ПОДПИСИ СТОРОН