

**Светлана Николаевна КОСТЮКОВА**

*кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративных финансов  
Белорусского государственного университета, г. Минск, [svet222011@yandex.ru](mailto:svet222011@yandex.ru)*

**Надежда Александровна ПАШКЕВИЧ**

*аспирант специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»  
Белорусского национального технического университета, г. Минск, [nadejdajyk@gmail.com](mailto:nadejdajyk@gmail.com)*

## **ИНСТРУМЕНТЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПОДРЯДЧИКОМ НА ПРЕДДОГОВОРНОЙ СТАДИИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены виды внутренних и внешних рисков, которые возникают в ходе сотрудничества заинтересованных сторон в сфере строительства. Наиболее незащищенным с точки зрения негативного влияния последствий наступления рисков является подрядчик или подрядная организация. Управление рисками в строительном комплексе позволяет своевременно, быстро и качественно находить пути и решения вопросов, которые возникают в следствие наступления того или иного риска для подрядчика в строительстве. Одним из новых инструментов является матрица договорных условий, с помощью которой подрядчик может принять решение о заключении договора строительного подряда с заказчиком либо отказаться от него.

**Ключевые слова:** экономическое состояние, организация-подрядчик, организация-заказчик, виды рисков, асимметрия информации.

**Svetlana Nikolaevna KOSTJUKOVA**

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Corporate Finance,  
Belarusian State University, Minsk, [svet222011@yandex.ru](mailto:svet222011@yandex.ru)*

**Nadezhda Alexandrovna PASHKEVICH**

*Full-time postgraduate student of the specialty 08.00.05 "Economics and Management  
of the National Economy", Belarusian National Technical University,  
Minsk, [nadejdajyk@gmail.com](mailto:nadejdajyk@gmail.com)*

## **CONTRACTOR'S DECISION-MAKING TOOLS AT THE PRE-CONTRACTUAL STAGE IN CONSTRUCTION IN THE REPUBLIC OF BELARUS**

**Abstract.** The article discusses the types of internal and external risks that arise during the cooperation of stakeholders in the construction industry. The most unprotected from the point of view of the negative impact of the consequences of the onset of risks is the contractor or contractor. Risk management in the construction industry allows you to timely, quickly and efficiently find ways and solutions to issues that arise as a result of the onset of a particular risk for the contractor. One of the new tools is a matrix of contractual conditions, with the help of which the contractor can decide whether to conclude a construction contract with the customer or refuse it.

**Keywords:** economic condition, contractor organization, customer organization, types of risks, information asymmetry.

При заключении договора строительного подряда у сторон, заключивших его, возникают риски разной направленности и степени влияния на их экономическое и финансовое состояние. Безусловно, каждый из контрагентов стремиться к тому, чтобы максимизировать свою выгоду и минимизировать наступление ряда рисков, которые могут существенно навредить той или иной организации. Сегодня наступление некоторых рисков неизбежно: срыв сроков поставок; невыполнение работы в срок, предусмотренным договором; растор-

жение договорных обязательств; отказ в окончательном расчете за выполненные работы между контрагентами ввиду экономической несостоятельности или банкротства одного из них и так далее.

При взаимодействии контрагентов в строительстве довольно часто возникает такая ситуация, при которой одна сторона владеет большим объемом информации, в отличие от второй стороны, что ставит первую сторону в более выигрышную позицию.

Задача заказчика в строительстве — максимизация прибыли, сокращение сроков строительства и расходов, связанных с выполнением работ, оказанием услуг.

Задача подрядчика в строительстве — минимизация убытков, которые она может понести ввиду отвлечения своих денежных средств на реализацию проекта, максимизация прибыли от выполнения работы в срок.

Как видно из задач обоих контрагентов — они находятся по разные стороны потребностей от заключения сделки. Также каждый из них владеет разным массивом информации друг о друге, о реализуемом проекте, о методах расчета и сроках получения денежных средств за выполненные работы, оказание услуг и др.

Такой подход к заключению договоров строительного подряда используется довольно давно, что, говорит о необходимости введения новшеств в решении данного вопроса. К примеру, к оптимизации доступности информации со стороны заказчика — необходимо стремиться к достижению ведения дел открытым способом, при котором подрядчик имел примерно такой же массив доступной информации, как и заказчик. Данный факт поможет минимизировать риски подрядчика со стороны асимметрии информации.

Неотъемлемой частью возникновения рисков является асимметрия информации. Данный термин указывает на то, что каждый из контрагентов владеет объемом важной и конкурентной информации и не предоставляет ее другой стороне, либо уведомляет другую сторону только от части, лоббируя свои интересы. Говоря другими словами, асимметрия информации в строительстве — это недостаток информации о контрагенте при оформлении договора строительного подряда, следствием чего является несостоятельность рынка сферы строительства. Проявляется данная тенденция следующим образом: в свободном доступе отсутствует интересующая информация для оценки экономического состояния одного из контрагентов в связи с возможностью заключения договора строительного подряда, отвлечения части оборотного капитала, денежных средств и активов, приравненных к ним для реализации проекта строительства и прогнозирования возможного наступления экономической несостоятельности ввиду отвлечения денежных средств организации. Вместе с тем возрастает риск возникновения экономической несостоятельности или даже банкротства в случае, если отвлечение денежных средств не будет оплачено или компенсировано при завершении работ, оказания услуг [1].

В связи с этим обстоятельством решением данного вопроса будет поиск баланса между взаимоотношениями контрагентов и увеличение доступности информации под гарантийные обязательства каждой заинтересованной стороны.

В мировой практике тема асимметрии информации и управления рисками, в том числе в строительстве, прослеживается в исследованиях ученых, таких как С.А. Кудж, А.С. Сигов, В.Я. Цветков, Н.М. Оболяева, П.Ю. Елсуков, С.Ю. Васютинская и других исследователей. В их работах, посвященных разным сферам деятельности, в том числе и строительству, можно изучить подходы к оценке асимметрии информации при заключении договоров, оценить систематизирование рисков, возникающих при отсутствии или искажении информации, которая интересует одного контрагента и, в то же время, помогает диктовать условия другому. Однако, не умаляя важности проделанной работы учеными, следует отметить, что до сих пор не предложено эффективных инструментов снижения асимметрии информации на преддоговорной стадии строительства [2, с. 34].

В этой связи в работе поставлена следующая цель: разработать эффективный инструмент для управления асимметрией информации и минимизации рисков подрядчика, которые могут быть реализованы в ходе заключения договора строительного подряда.

В любой экономической сфере существует ряд отраслевых рисков, которые характерны только для конкретного вида деятельности. В общем виде риски контрагентов можно классифицировать следующим образом:

1. Внешние риски: оказывают влияние на контрагентов из внешней среды, можно отнести к группе сложно прогнозируемых:

- финансовые риски — процентная ставка по кредитам и заемным ресурсам, курсы валют или валютной корзины, пользование заемными средствами банков и инвесторов;

- стратегические риски — конкуренция в отрасли, изменения потребительского рынка, изменения в цепочках поставок;

- операционные риски — изменения в законодательстве, назначение на руководящие должности лиц, не имеющих опыта работы в отрасли [3, с. 4].

2. Внутренние риски: оказывают влияние на контрагента непосредственно внутри организации, можно отнести к группе легко прогнозируемых:

- финансовые риски — ликвидность денежных средств, направленность денежных потоков, скорость оборота капитала, инфляционные процессы;

- стратегические риски — интеллектуальный капитал, исследования; долгосрочные цели организации;

- операционные риски — бухгалтерский учет и аудит, информационные технологии, подбор и квалификация кадров, цепочки поставок необходимого сырья; достижение ежедневных целей в организации [4, с. 25-30].

Данная классификация характерна для многих сфер экономики, однако она имеет достаточно общий подход, не учитывая особенности той или иной отрасли. Такая сфера экономической деятельности, как строительство обладает рядом специфических особенностей в работе и ведении дел. Это указывает на то, что классической структуры и содержания рисков недостаточно для оценки экономического состояния строительных организаций и, тем более, для управления рисками внутри и вне организации.

Специфика в управлении рисками в строительной сфере отражается в следующих показателях:

1. Риски по текущей деятельности:

- ошибки в проектно-сметной документации;
- асимметрия информации между контрагентами — заказчиком (застройщиком, инвестором), подрядчиком, поставщиком, проектировщиком;
- срыв сроков выполнения работ не по вине подрядчика — риск получение штрафов, санкций, понижение рейтинга организации-подрядчика.

2. Риски показателей, определяющих преимущество при участии закупках:

- необоснованно короткий заявленный срок строительства объекта или реализации проекта;
- нехватка кадров необходимой квалификации по выполнению конкурсного проекта;
- заниженная твердая цена проекта при подаче конкурсной документации;
- большой срок гарантийных обязательств перед заказчиком.

3. Риски в осуществлении инвестиционных вложений в незавершенное строительство:

- риск неполучения вложенных денежных средств организации в проект в случае консервации проекта либо экономической несостоятельности заказчика (застройщика, инвестора);
- риск высокой инфляции;
- риск удорожания строительных материалов, изделий, конструкций, аренды машин и механизмов, подписок на программное обеспечение [5, с. 169-171].

Относительно приведенной выше специфике в классификации рисков в строительной сфере, можно сделать вывод о том, что необходимо использовать алгоритмы управления рисками в строительных организациях, осуществляющих любой вид деятельности. Любой из перечисленных рисков имеет право «наступить», что и происходит сегодня. Поэтому организации должны быть готовы к наступлению того или иного вида риска и всеми возможными методами управления рисками пытаться минимизировать его влияние на деятельность организации в целом.

Чтобы минимизировать влияние внутренних рисков достаточно разработать систему управления рисками и внедрить ее в строительные организации. При этом можно внести управление рисками как одно из перспективных направлений в организациях, готовить соответствующие кадры с профильной подготовкой, отслеживать колебания экономического состояния, составлять прогнозы и варианты развития событий.

Минимизировать уровень влияния внешних факторов практически невозможно, так как методов управления внешними факторами, влияющими на организацию, практически не существует. Внешняя среда развивается стремительно. Единственное, что возможно сделать в такой ситуации — гибко реагировать на вызовы и изменения рынка, быстро и взвешенно принимать решения, внедрять новые технологии, ввести непрерывное обучение персонала, научиться получать актуальную информацию из надежных источников. Безусловно, любой бизнес — это большой риск получения убытков и строительство не является исключением из правил.

На основании вышеизложенного с целью снижения рисков подрядчика на преддоговорной стадии отношений с заказчиком, а также снижения влияния асимметрии информации авторами предложен такой инструмент как матрица решений подрядчика о заключении договора строительного подряда подрядчиком при различных договорных условиях, в основе которой лежат два критерия: уровень доступности информации о заказчике для принятия решения о заключении договора строительного и способ финансирования строительства объекта заказчиком будущего проекта строительства на основе проведения анализа содержания проектов договоров строительного подряда, которые имеются в свободном доступе на площадке icetrade.by [6].

Условия финансирования строительства объекта заказчиком могут быть следующими: получение аванса для производства работ, оказания услуг; оплата по факту выполнения работ, оказания услуг; отсрочка платежа от 30 календарных дней по выполненным работам, оказанным услугам. Данная матрица представлена в рисунке 1.

Уровень доступности информации для принятия решения о заключении договора строительного подряда	В открытом доступе информация отсутствует, заказчик не готов предоставить ее по запросу	Квадрант 1.¶ Риск-средний□	Квадрант 4.¶ Риск-средний□	Квадрант 7.¶ Риск-высокий□
	В открытом доступе информация отсутствует, заказчик готов предоставить ее по запросу	Квадрант 2.¶ Риск-минимальный□	Квадрант 5.¶ Риск-минимальный□	Квадрант 8.¶ Риск-высокий□
	В открытом доступе есть полная информация о заказчике	Квадрант 3.¶ Риск-минимальный□	Квадрант 6.¶ Риск-минимальный□	Квадрант 9.¶ Риск-средний□
	□	Предоставление аванса при заключении договора строительного подряда□	Расчет по факту выполнения работ, оказания услуг□	Отсрочка платежа по выполненным работам, оказанным услугам от 30 календарных дней□
□	Способ финансирования строительства объекта заказчиком□			

Рис. 1. Матрица решений подрядчика о заключении договора строительного подряда подрядчиком при различных договорных условиях

Источник: составлено авторами.

Для выбора конкретного решения подрядчиком согласно разработанной матрице, ему следует руководствоваться тем, в какой из квадрантов попало пересечение исходных данных по предлагаемым критериям. Подробные действия подрядчика для принятия решений описаны ниже.

Квадрант 2, 3, 5, 6. Решение: заключение договора строительного подряда.

Дополнительно:

- провести анализ информации, имеющейся в открытом доступе;
- оценить экономическое состояние строительной организации-подрядчика с точки зрения отвлечения денежных средств на время реализации строительно-монтажных работ.

Квадрант 1, 4, 9. Решение: заключение договора строительного подряда.

Дополнительно:

- провести анализ информации, имеющейся в открытом доступе;
- оценить экономическое состояние строительной организации-подрядчика с точки зрения отвлечения денежных средств на время реализации строительно-монтажных работ;
- дополнительная консультация по изменению условий договора строительного подряда.

Квадрант 7, 8. Решение: не заключаем договор строительного подряда — высокий риск убытков.

- расчет экономического состояния строительной организации-подрядчика с точки зрения отвлечения денежных средств на время реализации строительно-монтажных работ;
- дополнительная консультация по изменению условий договора строительного подряда.

Таким образом, использование разработанного инструмента принятия решения о заключении договора строительного подряда подрядчиком в виде матрицы решений подрядчика о заключении договора строительного подряда подрядчиком при различных договорных условиях поможет ему снизить риски, вызванные асимметрией информации при заключении договора строительного подряда и минимизировать убытки, которые он мог бы понести в результате подписания договора и взятия на себя обязательств по его выполнению, к примеру, отвлечения собственных денежных средств ввиду неполучения 100% предоплаты за выполняемую работу, оказанные услуги.

#### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Пашкевич Н.А. Анализ конфликта интересов организаций-заказчиков и организаций-подрядчиков в строительстве в Республике Беларусь // Инженерный бизнес: сборник материалов II Международной научно-практической конференции в рамках 19-й Международной научно-технической конференции БНТУ «Наука — образованию, производству и экономике». Минск: БНТУ, 2022. С. 220-227.
2. Жадан А.А. Преодоление информационной асимметрии // Вестник. № 11. 2018. С. 75-81.

3. Стандарты управления рисками. Федерация Европейских ассоциаций риск менеджеров: AIRMIC, ALARM, IRM: 2017, translation copyright FERMA: 2018.17 с.
4. Методические рекомендации по разработке программ для отраслей экономики и организаций. Государственный комитет по стандартизации Республики Беларусь. Минск, 2021. 83 с.
5. Федорова С., Михеева В. Проблемы управления рисками на строительных предприятиях // Управление и устойчивое развитие. 2011. № 2. С. 169-174.
6. Информационная система «Тендеры» [сайт]. URL: <https://icetrade.by/articles/view/> (дата доступа: 15.04.2022).