

ИННА ЕГОРОВА

ЭКОНОМИКА СТРОЙКИ

БЕЗ СЛОЖНЫХ ФОРМУЛ

КАК ИНЖЕНЕРУ УПРАВЛЯТЬ ДЕНЬГАМИ,
ПРИБЫЛЬЮ И РИСКАМИ
СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОЕКТА



ПОНЯТНЫЕ
РАСЧЁТЫ
И ПРИМЕРЫ



РЕАЛЬНЫЕ
КЕЙСЫ
И ТАБЛИЦЫ



ГОТОВЫЕ
ШАБЛОНЫ
ДОКУМЕНТОВ



ПРАКТИЧЕСКИЕ
ЗАДАНИЯ
ДЛЯ РАБОТЫ

ОТ ДОГОВОРА
ДО ВВОДА
ОБЪЕКТА

ФИНАНСОВАЯ
ЛОГИКА СТРОЙКИ
В ДЕЙСТВИИ

ИННА ЕГОРОВА

ЭКОНОМИКА СТРОЙКИ БЕЗ СЛОЖНЫХ ФОРМУЛ



СТРОИТЬ
ЗНАЧИТ
УПРАВЛЯТЬ

Инна Егорова

**Экономика стройки
без сложных формул**

«Автор»

2026

Егорова И.

Экономика стройки без сложных формул / И. Егорова —
«Автор», 2026

Почему строительный контракт может приносить прибыль на бумаге, но оставлять компанию без денег? Как избежать кассовых разрывов, контролировать расходы и принимать решения, которые делают проект прибыльным? В этой книге экономика строительства объясняется простым и понятным языком — без сложной теории и лишних формул. На практических примерах вы научитесь рассчитывать себестоимость, прибыль и рентабельность, управлять денежными потоками, определять потребность в оборотных средствах, прогнозировать финансовые риски и оценивать последствия управленческих решений. Внутри — реальные строительные ситуации, понятные расчёты, таблицы, готовые инструменты и практические задания. Эта книга для тех, кто хочет не просто строить объекты, а управлять их экономикой, сохранять деньги и получать прибыль.

© Егорова И., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Об этой книге	5
От автора	6
Введение. Почему прибыльный объект может остановить компанию	7
Почему инженеру нужна экономика	8
Обещание книги	9
Сквозной кейс	10
Пять инструментов книги	11
Как устроена книга	12
Входной тест	13
Часть I. Язык денег стройки	14
Глава 1. Как строительная компания зарабатывает	15
Ситуация	16
Миф главы	17
Понятия простыми словами	18
Кто на чём зарабатывает	19
Логика	20
Расчёт: три контракта	21
Карта потоков	22
Как это сделать: пошагово	23
Разбор кейса: что видно уже сейчас	24
Вопросы, которые задают инженеры	25
Взгляд с другой стороны	26
Документы и шаблоны	27
Типичные ошибки	28
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Экономика стройки без сложных формул

Об этой книге

Компания «Магистраль-Проект», её заказчик, контрагенты, объект, персонажи и все цифры сквозного кейса вымышлены. Совпадение названий с реальными организациями и людьми случайно.

Ссылки на законы, стандарты и иные нормативные акты приведены по состоянию на октябрь 2026 года. Нормы меняются: перед применением проверяйте действующую редакцию по официальным источникам.

Книга не является юридической, налоговой, бухгалтерской или инвестиционной консультацией. Решения по конкретному договору, налогу или кредиту принимайте вместе с юристом, бухгалтером и финансовой службой своей компании.

Ставка 18 % годовых, цены ресурсов, сроки и условия договоров в расчётах — учебные допущения. Подставляйте в них данные своего объекта. Кейс не доказывает, что такие маржа, ставка, сроки приёмки и доля удержаний типичны для отрасли: это иллюстрация логики расчёта.

От автора

Я пришла в строительство из юриспруденции. Долгое время договор был для меня прежде всего набором прав и обязанностей. Когда я стала отвечать за подразделение целиком — от рабочей документации и площадки до расчётов с заказчиком, казначейством и сдачи объектов, — договор открылся с другой стороны. Каждое его условие оказалось графиком денег, а каждое решение на площадке — строкой в этом графике.

В моей работе сходятся три языка: язык инженера, язык юриста и язык финансиста. Инженер говорит об объёмах и сроках, юрист — о правах и рисках, финансист — о марже и остатке денег. Все трое говорят об одном объекте, но слышат друг друга не всегда. Эта книга — попытка дать инженеру словарь, на котором он сможет говорить о деньгах объекта так же уверенно, как о бетоне и арматуре.

Я сознательно писала её без сложных формул. Всё, что нужно руководителю проекта, считается четырьмя арифметическими действиями и процентами. Трудность не в математике, а в том, чтобы задать правильный вопрос вовремя: не «какая у нас маржа», а «когда придут деньги и что мы делаем, если не придут».

Сквозной кейс книги полностью вымышлен. Компания «Магистраль-Проект», её заказчик, персонажи и цифры придуманы и рассчитаны в учебной модели. В книге нет сведений о конкретных объектах, на которых я работаю, и нет информации ограниченного доступа. Нормы права и стандарты я проверяла по первоисточникам по состоянию на октябрь 2026 года.

Если после этой книги хотя бы один руководитель проекта начнёт вести 13-недельный прогноз денег и уведомит заказчика об изменении до того, как потратит деньги, — значит, она написана не зря.

Введение. Почему прибыльный объект может остановить компанию

В конце двенадцатого месяца строительства производственно-логистического комплекса руководитель проекта Сергей Волков открыл два отчёта. В первом, управленческом, всё выглядело спокойно: за год компания выполнила работ на 1 330,9 млн руб., затраты составили 1 261,9 млн руб., контракт был в плюсе на 69 млн руб. Во втором — платёжном календаре — стояла цифра «минус 318,5». Столько денег компания уже вложила в объект из кредитной линии и не получила обратно. Через два месяца минус вырос до 515,7 млн руб.

Объект не был убыточным. Его не грабили, не воровали материалы, не срывали сроки. Деньги просто приходили позже, чем уходили. Этого оказалось достаточно, чтобы финансовый директор начала обзванивать банки, а генеральный директор — спрашивать, почему никто не предупредил его заранее.

Эта книга о том, как предупредить заранее. И о том, почему это должен уметь не только финансист, но и инженер.

Почему инженеру нужна экономика

Инженер на стройке принимает решения, которые стоят денег, каждый день. Он решает, когда заказывать арматуру и в каком объёме. Соглашается или не соглашается начать дополнительные работы до подписания соглашения. Держит на площадке кран, который простаивает третий день. Подписывает акт с замечаниями или ждёт, пока заказчик их снимет. Каждое такое решение меняет две вещи: прибыль контракта и движение денег. Но в отчётах, которые инженер видит, обычно отражена только первая — да и то с опозданием.

Финансист видит деньги, но не видит площадку. Он узнаёт о простое крана из отчёта за месяц, а о том, что исполнительная документация не сдана и акт не будет подписан вовремя, — когда платёж не пришёл. Разрыв между тем, кто принимает решения, и тем, кто видит их денежные последствия, — главная причина, по которой прибыльные объекты превращаются в кассовые ямы.

Закрыть этот разрыв может только тот, кто стоит ближе к решениям. Поэтому книга обращается к инженеру: руководителю проекта, руководителю строительства, главному инженеру, начальнику участка. Ей пригодятся и сотрудники ПТО и сметных отделов, начинающие экономисты строительных компаний, студенты. Но писалась она для человека, который принимает решения о деньгах, не будучи финансистом.

Обещание книги

После книги вы будете видеть в своём объекте не только объёмы и сроки, но и деньги. Вы сможете:

1. отличать выполнение, выручку, прибыль и деньги — и объяснять другим, почему это разные вещи;
2. до подписания договора посчитать, сколько денег понадобится на объект и сколько они будут стоить;
3. построить платёжный календарь и увидеть кассовый разрыв за три месяца, а не за три дня;
4. каждый месяц прогнозировать, с какой маржой закончится контракт;
5. объяснить состояние проекта руководителю, собственнику и банку на одной странице.

Сложной математики для этого не нужно. Все расчёты в книге выполняются с помощью четырёх арифметических действий и процентов. Там, где появляется дисконтирование, оно разобрано по шагам. Формул немного, и у каждой есть расшифровка простыми словами.

Сквозной кейс

Через всю книгу проходит один контракт. Учебная подрядная компания «Магистраль-Проект» за 24 месяца строит производственно-логистический комплекс для государственного заказчика. Цена контракта — 2 928 млн руб. с НДС, то есть 2 400 млн руб. без НДС. Плановая себестоимость — 2 040 млн руб. Плановая маржа — 360 млн руб., или 15 % от цены без НДС.

Компания, заказчик, объект и все цифры вымышлены. Совпадение названий с реальными организациями случайно. Цифры — учебные допущения, но они не взяты с потолка: все они рассчитаны в одной модели, где выполнение, затраты, акты, оплаты, НДС и остаток денег связаны между собой. Если в главе 9 вы видите минимальный остаток денег, а в главе 21 — кредит в балансе, эти числа согласованы. Полный набор исходных данных приведён в приложении Г: по нему модель можно воспроизвести в любой электронной таблице.

Контракт проживёт перед вами все 24 месяца и ещё год гарантийного периода. На пятом месяце подорожает металл. На седьмом деньги уйдут в минус глубже, чем предполагал план. На девятом заказчик изменит проектное решение. На двенадцатом задержит оплату на два месяца. На четырнадцатом прогноз покажет, что маржа контракта упала с 15 до 7 %. Каждое из этих событий — повод для главы, и каждая глава отвечает на вопрос: что инженер мог увидеть раньше и что сделать иначе.

В кейсе действуют три вымышленных персонажа. Сергей Волков — руководитель проекта, инженер-строитель с пятнадцатилетним стажем, сильный в технологии и слабый в финансах. Ольга Лебедева — финансовый директор, которая видит деньги компании, но не видит площадку. Игорь Савин — генеральный директор, которому нужны не отчёты, а решения.

Пять инструментов книги

Книга не пересказывает учебник финансов простыми словами. Её основа — пять инструментов, которые вы унесёте с собой на любой объект. Каждый вводится в своей главе и затем используется во всех следующих.

1. Денежный мост стройки.Шесть шагов от работы к деньгам: выполнено → предъявлено → принято → признано выручкой → оплачено → доступно к использованию. На каждом шаге деньги могут застрять. Мост помогает найти, где именно. Вводится в главе 2.

2. Финансовый паспорт контракта.Одна страница, которая заполняется до подписания договора и обновляется каждый месяц: цена, плановая и прогнозная маржа, аванс и его зачёт, сроки приёмки и оплаты, удержания, обеспечение, пиковая потребность в финансировании, главные риски. Строится в главах 7–8.

3. Пять вопросов к любой цифре.Что именно считаем? По какой методике? На какую дату? Это факт, план или прогноз? Кто отвечает за цифру? Эти вопросы защищают от самой частой ошибки в управлении — сравнения несравнимого.

4. Светофор маржи и денег.Два показателя, которых достаточно руководителю для еженедельного решения: прогнозная маржа завершения и минимальный остаток денег на горизонте 13 недель. Пороги жёлтого и красного задаются заранее. Вводится в главе 9, завершается панелью в главе 24.

5. Журнал финансовых решений.Каждое решение с денежным эффектом записывается одной строкой: какие были варианты, сколько стоит каждый, как он влияет на маржу и на деньги, кто решил. Через 24 месяца журнал показывает, какие решения сделали результат. Им мы воспользуемся в главе 20.

Как устроена книга

Книга идёт за жизнью контракта. Часть I учит языку денег стройки — ещё до тендера. Часть II посвящена тендеру и договору: здесь закладывается большая часть будущего результата. Часть III — исполнению и деньгам каждого месяца. Часть IV — изменениям и потерям, которые съедают маржу незаметно. Часть V — прогнозу, контролю и закрытию контракта. Часть VI поднимается на уровень компании и показывает, как её видят собственник и банк.

Все главы построены одинаково. Сначала — ситуация из кейса. Затем — миф, который глава разрушает. Дальше — понятия простыми словами, логика и расчёт с проверкой вторым способом. Затем — пошаговый порядок действий, разбор того, как события кейса могли сложиться иначе, ответы на вопросы, которые чаще всего задают инженеры, и взгляд на ту же тему со стороны заказчика, субподрядчика, банка или собственника. Завершают главу документы, из которых берутся цифры, типичные ошибки, одно действие «на понедельник» и задача. Решения задач — в приложении Д.

У каждой главы есть уровень сложности. Уровень 1 — понять показатель. Уровень 2 — посчитать. Уровень 3 — выбрать и обосновать решение. Если вы впервые открываете книгу о финансах, начните с глав первого уровня и возвращайтесь к остальным по мере необходимости. Если вы уже уверенно читаете отчёты, идите по порядку: сюжет кейса связывает главы между собой.

Входной тест

Прежде чем начать, ответьте на двадцать вопросов. Не ищите ответы в книге — отметьте то, что думаете сейчас. В конце книги вы пройдёте тот же тест ещё раз. Ответы — в приложении Д.

1. Компания подписала с заказчиком акт выполненных работ на 100 млн руб. Значит ли это, что у неё появилось 100 млн руб.? (да / нет)
2. Может ли контракт с плановой маржой 15 % потребовать кредита? (да / нет)
3. Аванс заказчика — это выручка подрядчика? (да / нет)
4. НДС с полученного аванса нужно заплатить в бюджет до начала работ? (да / нет / зависит от сроков)
5. Гарантийное удержание — это убыток подрядчика? (да / нет)
6. Если цены на материалы выросли на 10 %, себестоимость контракта вырастет на 10 %? (да / нет)
7. Площадочные накладные расходы — постоянные или переменные?
8. Чем EBITDA отличается от денежного потока?
9. Что больше влияет на потребность в деньгах: срок оплаты или размер маржи?
10. Можно ли начинать дополнительные работы до подписания соглашения о цене?
11. Как распределить затраты аппарата управления между объектами?
12. Своя техника всегда дешевле арендованной? (да / нет)
13. Что такое прогноз стоимости завершения?
14. Почему прибыль может расти, а денег становиться меньше?
15. Что показывает коэффициент текущей ликвидности и чего он не показывает?
16. Что такое дисконтирование и зачем оно инженеру?
17. Может ли проект окупиться за три года и при этом быть невыгодным?
18. Что в договоре влияет на деньги сильнее цены?
19. Какой минимальный набор показателей нужен руководителю проекта каждую неделю?
20. Кто в компании отвечает за деньги объекта?

Часть I. Язык денег стройки

Прежде чем считать, нужно договориться о словах. На стройке чаще всего путают четыре вещи: объём, выручку, прибыль и деньги. Они связаны, но живут по разным часам. Объём появляется, когда работа сделана. Выручка — когда её признали. Прибыль — когда из выручки вычли затраты. Деньги — когда заказчик заплатил, а вы ещё не успели потратить. Первая часть книги учит различать эти четыре вещи. Время кейса — за три месяца до тендера.

Глава 1. Как строительная компания зарабатывает

Уровень 1 · Кейс: месяц – 3

Ситуация

За три месяца до тендера на производственно-логистический комплекс генеральный директор «Магистраль-Проекта» Игорь Савин собрал совещание. У компании три предложения на выбор, и на все три сил не хватит. Руководитель проекта Сергей Волков предлагал брать самый крупный. Финансовый директор Ольга Лебедева попросила сначала посчитать, на каком из них компания заработает и когда получит деньги. Оказалось, что ответы на эти два вопроса у трёх контрактов разные.

Миф главы

Миф. Чем больше объём, тем больше заработок.

Объём работ — это не заработок, а нагрузка. Компания зарабатывает на разнице между ценой и затратами, а живёт на разнице между поступлениями и платежами. Большой контракт с низкой маржой и долгим сроком оплаты может принести меньше денег, чем небольшой с хорошей маржой и быстрыми платежами, и при этом потребовать больше кредита.

Понятия простыми словами

Выручка— стоимость выполненных и признанных работ без НДС. В строительстве её основание — подписанные акты или, при учёте по мере готовности, оценка выполненной части договора (об этом — в главе 2).

Себестоимость— все затраты, которые нужны, чтобы выполнить работы по договору: материалы, труд, техника, субподряд, площадочные расходы.

Маржа контракта(валовая прибыль по контракту) — выручка минус себестоимость. Её удобно выражать в процентах от выручки: так контракты разного размера можно сравнивать.

Маржинальный доход— выручка минус переменные затраты, то есть те, что растут вместе с объёмом. Это то, что контракт приносит на покрытие постоянных расходов компании. Подробно — в главе 14.

Операционная прибыль— то, что остаётся у компании после того, как из маржи всех контрактов вычтены общие расходы: аппарат управления, офис, содержание производственной базы.

Контрактная и корпоративная экономика.Первая отвечает на вопрос, хорош ли конкретный договор. Вторая — живёт ли компания в целом. Хороший контракт может оказаться плохим для компании, если отнимет оборотные деньги, нужные другим объектам. И наоборот, контракт с маленькой маржой может быть полезен, если загружает простаивающую базу.

Кто на чём зарабатывает

В одном строительном проекте участвуют разные организации, и у каждой — своя модель заработка и свой главный риск.

Участник	На чём зарабатывает	Главный финансовый риск
Девелопер (инвестор)	На разнице между стоимостью готового объекта и затратами на его создание	Рыночный: объект может не продаться или подешеветь
Технический заказчик	На вознаграждении за организацию строительства от имени инвестора	Репутационный и договорный: ответственность за решения без контроля над деньгами
Генеральный подрядчик	На марже между ценой договора с заказчиком и затратами, включая договоры с субподрядчиками	Ценовой и кассовый: твёрдая цена при растущих затратах и отсроченных оплатах
Субподрядчик	На марже по своему виду работ	Кассовый: он последний в цепочке платежей

Генеральный подрядчик находится посередине: он получает деньги от заказчика позже, чем должен платить поставщикам и своим людям. Поэтому для генподрядчика деньги — не следствие прибыли, а отдельная задача управления.

Логика

Результат контракта складывается из трёх решений. Первое — цена: она фиксируется на торгах и затем почти не меняется. Второе — структура затрат: что компания делает своими силами, а что отдаёт субподрядчикам. Третье — график денег: когда приходит аванс, через сколько оплачиваются акты, сколько удерживается до конца гарантийного срока.

Своими силами компания зарабатывает больше, но вкладывает больше денег и несёт больше рисков: она платит людям каждый месяц и покупает материалы до того, как получит оплату. Через субподряд маржа ниже, зато часть затрат уходит в кредиторскую задолженность — субподрядчику платят после того, как он сдал работу. Это не хорошо и не плохо — это выбор между маржой и деньгами.

Расчёт: три контракта

Савин положил на стол три предложения. Цена у всех одинаковая — 600 млн руб. без НДС, срок — около года. Различаются структура затрат и срок оплаты.

Показатель	А: генподряд своими силами	Б: работа через субподряд	В: монтаж с поставкой оборудования
Цена без НДС, млн руб.	600	600	600
Свои прямые затраты (материалы, труд, техника), % цены	62	15	70
Субподряд, % цены	20	75	8
Площадочные накладные, % цены	6	4	8
Себестоимость, млн руб.	528	564	516
Маржа, млн руб.	72	36	84
Маржа, %	12,0	6,0	14,0
Оплата после месяца выполнения, мес.	2	3	1

Проверим одну строку вторым способом. Для контракта А: $600 \times (0,62 + 0,20 + 0,06) = 600 \times 0,88 = 528$ млн руб.; $600 - 528 = 72$ млн руб.; $72 / 600 = 12\%$. Сходится.

По марже лидирует контракт В, по сроку оплаты — тоже он. Контракт Б выглядит худшим по марже, но в нём три четверти затрат приходится на субподряд, а субподрядчикам по договору платят через месяц после приёмки их работ. Сколько своих денег вложит компания в каждый контракт, мы научимся считать в главах 9 и 10. Уже сейчас видно главное: выбирать по одной цифре нельзя. Маржа отвечает на вопрос «сколько заработаем», срок оплаты — «сколько денег потребуется», структура затрат — «чем рискуем».

Через три месяца «Магистраль-Проект» выйдет на торги по гораздо более крупному объекту — комплексу за 2 400 млн руб. без НДС. Его структура похожа на контракт А: 40 % затрат — материалы, 18 % — труд, 10 % — техника, 22 % — субподряд, 10 % — площадочные накладные. Плановая маржа — 15 %. Оплата — примерно через два месяца после окончания месяца выполнения. Эти параметры мы будем использовать во всей книге.

Карта потоков

Чтобы видеть контракт целиком, полезно нарисовать две линии. Верхняя — производственная: проект → закупка → выполнение работ → сдача. Нижняя — денежная: аванс → платежи поставщикам и людям → акты → поступления от заказчика → возврат удержаний. Если провести между ними вертикальные стрелки «когда случилось» и «когда заплатили», расстояние между стрелками и будет тем временем, на которое компания кредитует объект своими деньгами.

Событие на площадке	Когда появляются затраты	Когда уходят деньги	Когда приходят деньги
Закупка арматуры на месяц вперёд	В месяце монтажа	За месяц до монтажа	Через 2 месяца после монтажа
Работа бригады	В месяце работы	В месяце работы	Через 2 месяца после работы
Работа субподрядчика	В месяце работы	Через месяц после работы	Через 2 месяца после работы
Гарантийное удержание 5 %	—	—	Через год после сдачи объекта

Как это сделать: пошагово

Шаг 1. Соберите данные о контракте на одной странице. Возьмите договор, смету, график работ и условия оплаты. Выпишите цену с НДС и без НДС, срок, аванс, сроки приёмки и оплаты, удержания. Если каких-то данных нет — это первый вывод: компания взялась за объект, не зная его денежных условий.

Шаг 2. Разложите себестоимость на пять-шесть крупных статей. Материалы, труд, техника, субподряд, площадочные расходы, прочее. Для каждой статьи отметьте, когда по ней уходят деньги: заранее, в месяце работы или после. Это пригодится в главе 9.

Шаг 3. Посчитайте маржу в рублях и процентах. Маржа в рублях показывает вклад контракта в покрытие расходов компании, в процентах — позволяет сравнивать контракты разного размера.

Шаг 4. Оцените время между работой и деньгами. Сложите срок от конца месяца работ до подписания акта и срок от подписания до оплаты. В кейсе — около двух месяцев. Умножьте месячные затраты объекта на это число: это грубая оценка денег, которые компания вложит в объект.

Шаг 5. Сравните с другими контрактами портфеля. Где маржа выше, где быстрее деньги, где выше риск. Если контракты различаются по всем трём осям, выбор становится управленческим решением, а не арифметикой. Его нужно принимать осознанно и записывать.

Разбор кейса: что видно уже сейчас

В карточке комплекса «Магистраль-Проекта» есть три цифры, на которые стоило обратить внимание за три месяца до тендера.

Первая — доля собственных затрат. Материалы, труд и техника вместе составляют 68 % себестоимости. Это модель генподрядчика, который делает многое сам: маржа выше, но и деньги уходят раньше. Такой контракт требует оборотных средств больше, чем контракт с высокой долей субподряда.

Вторая — срок оплаты. Два месяца между работой и деньгами при ежемесячном выполнении около 130 млн руб. означают, что в каждый момент в дебиторке и на приёмке будет стоять 250–300 млн руб. Аванс 10 % (292,8 млн руб. с НДС) закрывает эту потребность только в первые месяцы.

Третья — размер контракта по отношению к компании. Годовая выручка «Магистраль-Проекта» без комплекса — около 700 млн руб. Комплекс почти утраивает её. Любая проблема на этом объекте становится проблемой всей компании.

Ни одна из этих цифр не говорила «не берите контракт». Все вместе они говорили: «берите, но сначала посчитайте деньги».

Вопросы, которые задают инженеры

«Зачем мне знать маржу, если за неё отвечает коммерческий директор?» Потому что большая часть отклонений от маржи возникает на площадке: перерасход материалов, простои, переделки, изменения без соглашений. Коммерческий директор узнаёт о них из отчётов, а руководитель проекта — в момент, когда их ещё можно предотвратить.

«Почему маржу считают от цены, а не от себестоимости?» Это договорённость, которая позволяет сравнивать контракты и компании между собой. Маржа 15 % от цены — это 17,6 % от себестоимости ($360 / 2\,040$). Путаница между двумя базами — частая причина споров: одна служба говорит «15 %», другая — «17,6 %», и обе правы. Поэтому в каждом отчёте нужно указывать, от чего считается процент. И ещё одно различие: маржа контракта — до общих расходов компании, процентов и налогов, а рентабельность продаж компании — после них. Сравнивать 15 % маржи одного договора с 15 % рентабельности другой компании нельзя.

«Субподряд выгоден или нет?» Субподряд снижает маржу генподрядчика, но и снижает потребность в оборотных деньгах, переносит часть рисков и позволяет брать объекты, для которых у компании нет своих людей. Выгоден он или нет, зависит от того, что для компании сейчас дефицитнее: маржа, деньги или люди.

«А если контракт с маленькой маржой загружает простаивающую бригаду?» Тогда его нужно оценивать по вкладу в покрытие постоянных расходов, а не по марже. Об этом — глава 8.

Взгляд с другой стороны

Заказчик. Для заказчика цена контракта — расход, а не выручка, и он оценивает предложения по цене, сроку и надёжности подрядчика. Но и у него есть интерес в том, чтобы подрядчик не ушёл в кассовую яму: подрядчик без денег останавливает работы, срывает сроки и в худшем случае не завершает объект. Поэтому разумный заказчик смотрит не только на цену, но и на финансовое состояние подрядчика и на то, сколько оборотных денег потребует от него договор. Аванс и короткий срок оплаты для заказчика — не подарок подрядчику, а способ снизить риск незавершённого объекта.

Субподрядчик. Если генподрядчик зарабатывает на марже между ценой заказчика и своими затратами, то субподрядчик — на марже по своему виду работ. Его главный риск — кассовый: он последний в цепочке платежей. В контракте Б из расчёта главы три четверти затрат приходится на субподряд. Для генподрядчика это способ снизить потребность в деньгах, а для субподрядчиков — обратная сторона того же решения: они кредитуют генподрядчика своими деньгами, пока ждут оплаты.

Субподрядчику стоит задать генподрядчику те же вопросы, что генподрядчик задаёт заказчику. Через сколько дней после выполнения работ приходят деньги? Есть ли аванс? Удерживается ли часть оплаты и на какой срок? Привязана ли оплата к оплате заказчика? Если на эти вопросы нет ответа, субподрядчик берёт на себя риск, цену которого не знает.

Собственник компании. Собственника интересует не маржа отдельного контракта, а то, сколько денег компания зарабатывает на вложенный капитал и насколько это устойчиво. Контракт, который почти утраивает выручку компании, как комплекс в кейсе, для собственника — одновременно возможность и концентрация риска. Хороший вопрос собственника руководителю: «Что будет с компанией, если на этом объекте всё пойдёт плохо?» Ответ на него даёт стресс-тест (глава 18), а основу для него закладывает уже карточка контракта.

Эти три взгляда нужно держать в голове одновременно. Генеральный подрядчик находится между заказчиком и субподрядчиками: он получает деньги позже, чем должен платить, и одновременно сам задерживает деньги тех, кто работает на него. Устойчивость всей цепочки зависит от того, насколько честно каждый участник считает свои деньги и договаривается о сроках.

Документы и шаблоны

Карточка контракта— одна таблица с основными параметрами: заказчик, предмет, цена с НДС и без НДС, срок, плановая себестоимость и маржа, структура затрат, аванс, сроки приёмки и оплаты, удержания, обеспечение. Её заполняют при первом знакомстве с тендером; в главе 7 она вырастет в финансовый паспорт.

Управленческий отчёт по проекту— ежемесячная таблица: выполнено за месяц и нарастающим итогом, затраты, маржа, поступления, платежи, остаток денег по объекту. Если в компании такого отчёта нет, начните с пяти строк: выполнено, затраты, маржа, поступило, заплачено.

Типичные ошибки

1. **Сравнивать контракты по выручке.** Выручка показывает размер, а не выгоду.
2. **Смотреть на маржу без срока оплаты.** Контракт с маржой 14 % и оплатой через три месяца может стоить компании дороже, чем контракт с маржой 12 % и оплатой через месяц, — проценты по кредиту съедят разницу.
3. **Путать маржу с прибылью компании.** Из маржи всех контрактов ещё нужно оплатить аппарат управления, налоги и проценты.
4. **Считать субподряд «бесплатной» мощностью.** Субподряд снижает потребность в оборотных деньгах, но переносит риск качества и сроков на стык между организациями.
5. **Не учитывать портфель.** Новый контракт конкурирует за людей, технику и деньги с уже идущими.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.