

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Шаститко А.Е., Голованова С.В.

Роль медиатора в сложных капиталоемких проектах

Москва 2016

Аннотация. В работе проводится анализ круга вопросов, находящихся в зоне ответственности организации – менеджера сложного капиталоемкого проекта. Данная работа является иллюстрацией опасности недооценки роли «посредника» при реализации сложных проектов в рамках антимонопольного расследования, - без проведения анализа хозяйственной деятельности субъекта это может повлечь за собой ошибочные нормативные выводы. Проведенный анализ иллюстрирует, что как минимум две функции – медиатора и финансового гаранта – невозможно переложить на одну из взаимодействующих сторон без проявления отрицательных аспектов в плане эффективности. В этой связи рекомендуемое антимонопольным органом устранение из договорных отношений компаний-посредников не только не гарантирует снижения цены для покупателя на всю часть вознаграждения посредника, но может привести к обратному эффекту.

Ключевые слова: посредник, проектный менеджер, экономическая политика, негостеприимная традиция в антитрасте

Шаститко А.Е., директор Центра исследований конкуренции и экономического регулирования ИПЭИ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Голованова С.В., старший научный сотрудник Центра исследований конкуренции и экономического регулирования ИПЭИ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2015 год.

Содержание

Введение.....	4
1 Посредники в российском законодательстве и правоприменении	5
2 Проектный менеджмент на капиталоемких проектах	7
2.1 Развитость транспортной инфраструктуры	8
2.2 Обеспечение ассортимента.....	12
2.3 Технологические ограничения	13
3 Как посредник может стать проектным менеджером?.....	14
4 Прогноз и структурные альтернативы	16
Заключение.....	19
Список использованных источников	20

Введение

Слова имеют большое значение. Они помогают человеку сформировать образ, который приводит к оценкам от позитивных до резко негативных с соответствующими нормативными выводами, которые иногда озвучивают в виде решений, а иногда сразу переходят к действиям. Так происходит в межличностном общении, так же может быть выстроена аргументация той или иной позиции в сфере экономической политики.

Термину «посредник» сильно не повезло в плане применения к квалификации действий в сфере российской хозяйственной практики, поскольку за ним тянется, причем *иногда* вполне обоснованно, длинный шлейф ассоциаций с асоциальными действиями, которые приводят к частной выгоде в ущерб общественному благосостоянию. Ключевое слово в данном случае – *иногда*.

Как известно из экономического анализа права (Law&Economics), ошибочная негативная интерпретация той или иной деятельности, той или иной коммерческой практики – источник ошибок I рода, о вреде которых существует обширная экономическая литература [Garupa, Rizolli, 2012; Шаститко, 2013а; Крючкова, Авдашева, 2012 и др.]. В этой связи, не вдаваясь в подробности оттенков значения слова «посредник» и опираясь лишь на сравнительно простое рабочее определение его как субъекта, выполняющего функции дополнительного звена в передаче прав на активы от одного экономического агента другому¹, покажем, почему не вполне уместное употребление данного термина может приводить к воспроизводству известного из экономической литературы 70-х годов прошлого века феномена «негостеприимной традиции в антитрасте» [Коуз, 1993; Уильямсон, 1996], о которой неоднократно упоминалось и применительно к российскому антитрасту [Павлова, Шаститко, 2014; Шаститко, 2013б].

Данная работа является иллюстрацией простого тезиса: для того чтобы квалифицировать какую-либо коммерческую практику в терминах социально значимого явления с нормативными выводами, надо оценить возможность представления других вариантов объяснения. Продолжая обсуждение вопросов обеспечения конкуренции при организации закупок в целях реализации сложных капиталоемких проектов, в данной статье мы постараемся показать, что действительный функционал названного посредником хозяйствующего субъекта может значительно отличаться от посреднических операций в привычном понимании, а его расширительное толкование делает термин бессмысленным. В этой связи в первом разделе мы охарактеризуем неоднозначность в оценке деятельности посредников в общеупотребительном языке, российском

¹ Вариации на данную тему можно найти в [Галушина, 2006].

законодательстве и правоприменении. Во втором разделе мы объясним значение проектного менеджмента при реализации капиталоемких проектов на примере строительства магистральных газопроводов. В третьей части покажем, какие функции проектного менеджмента, а также связанные с ними, но не относящиеся к «посредническим», можно обнаружить у не имеющих собственных производственных мощностей участников инвестиционных проектов. В четвертой части будет сформулирован прогноз результатов применения инструментов экономической политики по искоренению посредников в контексте других структурных альтернатив реализации капиталоемких проектов.

1 Посредники в российском законодательстве и правоприменении

В большинстве работ, посвященных требованиям, предъявляемым к юридическим терминам, авторы рассматривают устойчивость значения (т.е. сохранение смысла в разных правовых актах) как одну из важнейших характеристик юридического термина [Земляная, Павлычева, 2010]. И столь же часто исследователи отмечают, что на практике этот требование не выполняется. Это справедливо и в отношении термина «посредник». В российских правовых актах универсальное определение отсутствует, в разных документах этот термин используется в приложении к различным видам экономической деятельности. Например, статья 1253.1 Гражданского Кодекса Российской Федерации от 18.12.2006 № 230-ФЗ определяет ответственность информационного посредника – лица, «осуществляющего передачу материала в информационно телекоммуникационной сети, в том числе в сети Интернет... предоставляющего возможность размещения материала... предоставляющего возможность доступа к материалу в этой сети». В статье 11 Налогового Кодекса Российской Федерации от 31.07.1998 № 146-ФЗ дано определение иностранных финансовых посредников, к которым отнесены «иностранные фондовые биржи и иностранные депозитарно-клиринговые организации, включенные в перечень, утверждаемый Центральным банком Российской Федерации по согласованию с Министерством финансов Российской Федерации». Статья 403 Трудового Кодекса Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ определяет роль посредника в решении трудовых споров. Статья 240 Кодекса торгового мореплавания Российской Федерации от 30.04.1999 № 81-ФЗ определяет договор морского посредничества, согласно которому посредник «обязуется от имени и за счет доверителя оказывать посреднические услуги при заключении договоров купли-продажи судов, договоров фрахтования и договоров

буксировки судов, а также договоров морского страхования». Среди правовых актов, содержащих упоминания о посредниках особо следует отметить Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», вводящий понятие медиатора – независимого физического или юридического лица, «привлекаемого сторонами в качестве посредников в урегулировании спора для содействия в выработке сторонами решения по существу спора». Из всех этих определений интуитивно может быть собран образ посредника как дополнительного звена, выполняющего самые разнообразные функции в процессе взаимодействия нескольких экономических агентов. Очевидно, что нечеткость юридического определения термина «посредник» не способствует однозначной интерпретации текстов правовых актов.

Проблема осложняется тем, что в России в общеупотребительном языке термин «посредник» все еще сохраняет негативную окраску. Подобное отношение к посреднической деятельности сформировалось в эпоху социализма, когда слова «посредник» и «спекулянт» рассматривались как синонимы, а статьей 154 Уголовного Кодекса РСФСР от 27.10.1960 предусматривалась уголовная ответственность вплоть до лишения свободы за осуществление спекулятивной деятельности, которая не рассматривалась как трудовой доход. Оттенки смысла, присущие термину «посредник» в общеупотребительном языке, оказывают влияние на восприятие соответствующего юридического термина, что создает трудности при правоприменении.

Один из наиболее ярких российских примеров, иллюстрирующих важность аккуратного отношения к термину «посредник» в правоприменении, - антимонопольное расследование по признакам неконкурентного поведения участников рынка труб большого диаметра². В сентябре 2015 года глава ФАС России И.Ю. Артемьев заявил о том, что требуются политические решения в отношении складывающейся в сфере закупок труб большого диаметра для магистральных трубопроводов на проектах ОАО «Газпром» практики, согласно которой значительные объемы заказов получает компания-посредник. Несколько лет назад это было СЕТП (Северо-европейский трубный проект), в настоящее время – ТИТ (Трубные инновационные технологии). Отметим, что антимонопольным органом необходимость изменения сложившейся на рынке ситуации не обосновывается анализом причин формирования подобной бизнес-практики и доступных альтернатив. В

² Вопросу о закупках труб большого диаметра уже было посвящено несколько публикаций, объясняющих феномен согласованных всеми российскими производителями графиков поставок ТБД на проекты ОАО «Газпром», не прибегая к гипотезе картеля [Shastitko, Golovanova, Avdasheva, 2014; Shastitko, Golovanova, 2013], который запрещен согласно букве части 1 статьи 11 российского закона «О защите конкуренции».

этой связи не случайно, что в данной статье мы часто обращаемся к анализу характеристик строительства магистральных газопроводов для иллюстрации ключевой роли третьей стороны при реализации сложного капиталоемкого проекта.

2 Проектный менеджмент на капиталоемких проектах

Проектный менеджмент представляет собой деятельность по организации, планированию и координации использования человеческих и материальных ресурсов на всем протяжении жизненного цикла проекта, направленную на эффективное достижение целей проекта путем применения системы методов и технологий управления [Project Management Institute. 2008]. Существуют разные варианты организации проектного менеджмента. Он может осуществляться целиком и полностью потребителем (покупателем), производителем, и, как вариант – специализированной организацией. У каждого из вариантов есть свои плюсы и минусы, баланс которых сильно зависит от реального функционала «проектного менеджера» [Hobbs, Menard, 1993; Shenhar, Dvir, 2004].

Прежде всего, следует обозначить потенциально «слабые» места при реализации долгосрочных капиталоемких проектов, которые могут послужить основанием вывода о важной роли проектного менеджмента как особого набора функций в целом. Объект инвестиций (например, магистральный трубопровод) обладает для потребителя ценностью как единый комплекс, что позволяет характеризовать его в терминах неделимости результата, взаимодополняемости ключевых компонентов. Именно поэтому, сбой в одной части реализации проекта при прочих равных условиях, может негативно сказаться на возможностях реализации другой части, особенно в условиях не только специфичности физического капитала, но и временной специфичности (когда выполнение графика капитального строительства жестко привязано к условиям выполнения контрактных обязательств всеми сторонами) [Уильямсон, 1996; Шаститко, 2010].

Роль компании – проектного менеджера заключается в управлении рисками, сопутствующими данной деятельности. Основная задача – обеспечение необходимого ассортимента, качества, адаптивности (гибкости) и своевременности поставок требуемой продукции с учетом особенностей реализации инвестиционного проекта и требований, предъявляемых к качеству (спецификации) комплектующих и сопутствующих услуг. Предваряя обсуждение отдельных оснований возникновения специфического

функционала менеджмента на капиталоемких проектах, важно сделать одну оговорку: мы не утверждаем, что вознаграждение компании, выполняющей данные функции, по определению соответствует стандартам конкуренции, тем более, если эта компания - единственная. Возможно, что в структуре дохода и можно при определенных условиях обнаружить ту часть, которая отражает особое положение данной компании (причем и в этом случае не просто отделить монопольный доход от квазиаренды, обусловленной обладанием специфическими по инвестиционному проекту активами). Однако списывание данной составляющей на сам факт посредничества было бы просто подменой понятий, что неправильно.

2.1 Развитость транспортной инфраструктуры

Способ организации строительства объекта после завершения подготовительной - проектировочной - стадии зависит от того, существует ли инфраструктура, которая позволяет накапливать значительные объемы комплектующих до того, как строительство физически начнется. В частности, речь идет о (а) специальных складах, на которых организовано хранение комплектующих, обеспечивающее сохранение их полезных свойств, (б) достаточном развитии транспортной инфраструктуры, которая обеспечивает бесперебойные поставки комплектующих в соответствии с утвержденным графиком со склада. В таблице 1 представлены примеры норм продолжительности строительства объектов инфраструктуры согласно СНиП (носят справочный характер). Данные иллюстрируют тот факт, что строительство объектов инфраструктуры требует достаточно больших затрат времени (порой несколько лет), т.е. это ограничение не может быть преодолено в короткие сроки в целях выполнения конкретных проектов, в том числе из-за неопределенности относительно востребованности подобной инфраструктуры со стороны альтернативных контрагентов после окончания строительства инвестиционного объекта.

Таблица 1 – Нормы продолжительности строительства отдельных объектов инфраструктуры

Объект инфраструктуры	Характеристика объекта	Общая продолжительность строительства, месяцев.
Однопутные железные дороги нормальной колеи с притрассовой автодорогой (при однолучевой	35 – 70 км	33
	71 – 150 км	45

организации строительства)		
Однопутные железные дороги нормальной колеи без притрассовой автодороги (при однолучевой организации строительства)	35 – 150 км	33
	151 – 300 км	45
Автомобильные дороги II категории, возводимые с применением бетоноукладочного комплекта с рельсформами или обычного комплекта асфальтобетонного оборудования	10 км	18
	90 км	48
	200 км (двумя потоками)	36
Дорожный участок с дорожно-ремонтным пунктом (ДЭУ с ДРП)		18
Однопутный железнодорожный мост	30 – 100 м	10
	400 – 500 м	18
Автодорожный мост с шириной проезжей части 8 м.	50 м	5
	400 м	26
Предприятие по поставкам металлопродукции в составе: закрытого склада металла, открытого склада металла, производственных объектов вспомогательного назначения, инженерных сетей и сооружений, транспортных коммуникаций	грузооборот 100 тыс.т. в год.	18
	грузооборот 150 тыс.т. в год.	20

Источник: СНиП 1.04.03-85

Если необходимая инфраструктура создана, то взаимосвязь между сроками проведения тендеров и физическим стартом строительства объекта инвестиций имеет значение, тогда как связь между строительством и фактической поставкой в соответствии с выигранным тем или иным поставщиком лотом после запуска строительства может быть слабее. Рисунок 1 иллюстрирует увеличение временного интервала, отведенного на производство комплектующих, и снижение напряженности логистики в случае развитой инфраструктуры по сравнению со случаем ее отсутствия. Условием этого является наличие достаточного времени между завершением проектирования объекта (разработки всех необходимых технических требований и технических условий) и физическим началом строительства.:



а) Отсутствие инфраструктуры



б) Наличие инфраструктуры

Рисунок 1. Временные ограничения проекта в случае наличия и отсутствия транспортной и складской инфраструктуры

При наличии развитой транспортной и складской инфраструктуры производственный цикл может стартовать заблаговременно (непосредственно после выигрыша тендера) – с учетом того, что произведенные партии комплектующих могут быть размещены на площадках временного хранения без потери полезных свойств. Если представить ситуацию, когда на строительство объекта инвестиций отводится 2 года, а на начало строительства после утверждения проекта - год, то за этот срок вполне может быть накоплен запас комплектующих для обеспечения их бесперебойных поставок для значительной части проекта (производственный цикл большинства производимых товаров не превышает одного года).

При отсутствии необходимой инфраструктуры старт производственного цикла достаточно жестко задается моментом фактического использования комплектующих согласно плану реализации проекта с корректировкой на время, необходимое для решения вопросов логистики. Фактически в этом случае должен реализовываться вариант «нулевой склад», который, как следует из исследований похожих схем организаций в японской промышленности [Аоки, 1994], обладает рядом особенностей и позволяет реализовать сравнительные преимущества данной структурной альтернативы при выполнении набора специфических условий.

В первую очередь, этот вариант организации требует существенно более высокого уровня решения логистических вопросов, связанных с передачей информации, использованием ограниченных пропускных возможностей транспортной инфраструктуры, а также необходимостью создания мер предосторожности в случае возникновения

непредвиденных ситуаций в различных звеньях поставки продукции. Например, когда необходимо заместить объемы одной поставки объемами другой сопоставимой поставки, но из иного источника.

Таким образом, ввиду временной специфичности активов³ для обеспечения устойчивой реализации проекта может потребоваться компания-«проектный менеджер», в функционал которой входит идентификация и нивелирование рисков, связанных с различными аспектами специфичности активов, в том числе временной с использованием механизмов, позволяющих быстро адаптироваться к возникновению непредвиденных обстоятельств. Успешное выполнение проектным менеджером поставленных перед ним задач приводит к повышению рыночной стоимости результатов проекта в силу (1) устранения возможных элементов избыточного дублирования, (2) экономии времени, (3) повышения качества результата (и, соответственно, к экономии полных издержек эксплуатации). Заметим, что указанные характеристики не соответствуют функционалу посредника, разве что за исключением (и то по видимости, а не по существу) экономии на времени реализации проекта.

Важно отметить, что в России существуют транспортные проблемы, связанные с низкой пропускной способностью отдельных участков автомобильных и железных дорог: на конец 2013 года более 30% (около 15 тыс. км) автодорог федерального значения работали в режиме перегрузки, а протяженность «узких мест» на железных дорогах составляла 7,6 тыс. км. с перспективой увеличения до 20,6 тыс. км к 2020 году⁴. Проблема усугубляется совмещенным грузовым и пассажирским движением, что снижает скорость доставки и пассажиров, и грузов [Лапидус, Лапидус, 2014]. Даже при наличии железнодорожного сообщения сложности с транспортировкой товаров могут возникнуть в случае закрытия железнодорожных станций и переездов на определенное время⁵. Это может стать особенно серьезной проблемой при отсутствии альтернативных путей подвоза продукции. Данное обстоятельство также требует высокого уровня компетенции в отношении логистики-диспетчирования потоков продукции.

³ Временная специфичность активов проявляется в том, что они обладают наивысшей ценностью при использовании в определенное время, так что межвременное замещение сопряжено со значительными издержками и, соответственно, потерями в ценности актива.

⁴ Согласно данным Института проблем естественных монополий: http://www.ipem.ru/research/rail_transport/rail_presentations/54.html

⁵ В качестве примера можно привести сообщение о плановом закрытии железнодорожного тоннеля на станции Мыс Чуркин в 2015 г. для проведения ремонтных работ: <http://portnews.ru/news/174321/>

2.2 Обеспечение ассортимента

Другим важным аспектом для успешной реализации долгосрочного капиталоемкого инвестиционного проекта является строгое соблюдение спецификации поставляемых комплектующих. Например, при строительстве магистральных нефте- и газопроводов в случае малейших отклонений от регламента возможны катастрофические форс-мажорные последствия, связанные с утечкой вещества. Особенно это важно для магистральных газопроводов, давление в которых может достигать 100 атмосфер как в условиях высоких, так и низких температур [Стандарт организации..., 2010]. В частности, большое значение имеет тип трубы (прямошовные одношовные, прямошовные двухшовные, спиралешовные): из-за разницы в технологии производства свойства труб с разными типами швов и, соответственно, их применимость в зависимости от конфигурации участка трубопровода, диапазонов температуры и давления и иных условий эксплуатации различаются, что ограничивает возможности их взаимного замещения. В такой же степени важно и соблюдение требуемых классов прочности трубной продукции, химического состава стали, покрытий и т.п.⁶ В качестве примера можно привести простую иллюстрацию. Предположим, что газопровод состоит из 50 участков. Предположим, что поставки осуществляют две компании – А и В. Причем, участки разделены равномерно между компаниями. Рассмотрим две ситуации. Первая – когда нечетный участок закреплен за компанией А, а четный – за В. В этом случае будет 49 относительно более проблемных стыков, требующих согласованности поставок двух разных поставщиков. Вторая ситуация: компания А получает 1-25 участки, а В – 26-50. В этом случае относительно более проблемный стык лишь один – между 25 и 26 участками газопровода. Соответственно, разница в числе проблемных стыков для двух ситуаций равна 48. Если предположить, что вероятность возникновения нештатных ситуаций (нарушение герметичности) на проблемных стыках распределена равномерно и в каждом отдельном случае она равна 10^{-4} , то превышение вероятности возникновения такого рода ситуации для первого случая по сравнению со вторым составляет $48 \cdot 10^{-4}$. Соответственно при среднем денежном эквиваленте каждой нештатной ситуации, равном М, дополнительные ожидаемые потери, могут составить $M \cdot 48 \cdot 10^{-4}$. Обратная сторона того же вопроса – относительные издержки соблюдения одинаковых требований к продукции производителями, применяющими разные технологии производства.

⁶ Требования, предъявляемые ключевыми потребителями ТБД к трубам, комплектующим и технологиям, применяемым при прокладке и ремонте магистральных трубопроводов, содержатся в [Стандарт организации..., 2007] и [Свод правил..., 1998].

Включение в схему закупок компаний - «проектных менеджеров» с минимальным набором активов, но значительным опытом и необходимой квалификацией для решения логистических проблем и на которые можно обратить взыскание в случае срыва установленных обязательств обеспечивает страхование рисков производителей комплектующих в условиях отсутствия точной стыковки тендерных процедур, с одной стороны, и особенностей организации производства и поставок комплектующих в рамках инвестиционного проекта, с другой. При отсутствии подобной компании возникающие споры с производителями комплектующих по поставке продукции необходимой спецификации в установленные сроки и в необходимое место, компания, реализующая инвестиционный проект, была бы вынуждена урегулировать споры в судебном порядке, что однозначно значительно затянуло бы процесс строительства и повлекло бы за собой ощутимые судебные издержки. Это связано с тем, что суду для принятия решений потребуются специальные знания, а независимая экспертиза может быть либо в принципе проблематична, так как многие специалисты окажутся в сфере влияния либо производителей, либо покупателей, либо слишком дорогой (в том числе по времени).

2.3 Технологические ограничения

При закупке капиталоемкой продукции определенной спецификации следует иметь в виду возможные препятствия со стороны предложения этой продукции на рынке, связанные с технологическим процессом. Производство отдельных видов капиталоемкой продукции в объеме, меньшем некоторого установленного количества (монтажной партии), может быть затруднительным для завода-изготовителя ввиду специфики используемой технологии и связанным с ним масштабом производства. В таком случае потребителю может быть отказано в производстве требуемого объема продукции. Следовательно, наличие компании-«проектного менеджера», имеющей возможность перенаправить поставки излишков капиталоемкой продукции с определенного завода на какой-либо другой строительный объект, позволяет компании, реализующей инвестиционный проект, избежать дополнительных издержек, связанных либо с приобретением комплектующих в объеме, превышающем потребности, либо с поиском капиталоемкой продукции требуемой спецификации у других заводов-изготовителей, вероятно, по более высоким ценам. Теоретически заводы-изготовители могли бы "отдавать на реализацию" излишки продукции, превышающей потребности потребителя, своим конкурентам, однако данная практика, принимая во внимание «негостеприимность» российского антимонопольного правоприменения к нестандартным формам

взаимодействия между участниками рынка, была бы сопряжена со значительным повышением антимонопольных рисков. Мы не утверждаем, что указанные риски невозможно нивелировать. Однако для этого компании должны иметь четкие ориентиры по возможностям применения горизонтальных (а это именно горизонтальные) соглашений.

Таким образом, без компании - «проектного менеджера» трудно себе представить эффективную реализацию долгосрочных, сложных и капиталоемких проектов в установленные сроки без разветвленной специализированной транспортно-логистической инфраструктуры. Данная компания выполняет важную роль для обеспечения ритмичности процесса строительства инвестиционного объекта: поставке комплектующих необходимого качества, в требуемом объеме и, что самое главное, в требуемые сроки. Безусловно, в этом случае остается вопрос, может ли с не меньшей эффективностью эти функции выполнять производитель или потребитель. Для ответа на данный вопрос необходимо как минимум прояснить, в чем именно эти функции состоят.

3 Как посредник может стать проектным менеджером?

Действительно, какие задачи должна выполнять компания в такого рода проектах, чтобы не было объективных оснований называть ее посредником?

Функция контроля качества.

Одной из наиболее важных функций «проектного менеджера» на рынке капиталоемкой продукции является функция контроля качества, являющаяся особенно важной при наличии разрыва между требованиями компании, реализующей инвестиционный проект, к комплектующим в части соответствия техническим характеристикам (перечень значимых характеристик и описание, каким образом обеспечивается их соблюдения и как это влияет на издержки) и теми параметрами продукции, которые фактически выдерживают производители.

Для реализации вышеуказанных функций контроля качества компаниями-проектными менеджерами должны быть выполнены условия с точки зрения (а) квалификации/опыта персонала, (б) наличия необходимого оборудования, (в) наделения полномочиями (правами) в рамках трансакций с различными сторонами – покупателями, потребителями, производителями, грузоотправителями, грузополучателями,

грузоперевозчиками, специализированными организациями, сертифицирующими продукцию заводов и т.п.

Функция куратора проекта.

В целом данная функция содержит в себе комплекс задач, которые необходимо решать для успешного реализации текущей деятельности по проекту: планирование и согласование заказов, логистика-диспетчирование потоков капиталоемкой продукции, согласование вопросов о подтверждении и аллокации затрат, комбинирование поставок с разных заводов в рамках одного лота и по одной спецификации и пр.

Функция медиатора

Данная функция сконцентрирована на выявлении возможностей адаптации к непредвиденным ex ante обстоятельствам на основе специальных познаний в технологии, информации о логистической схеме, общей схеме реализации проекта. Медиация предполагает, что третье лицо, у которого есть кредит доверия каждой из сторон контракта, в случае возникновения нештатной ситуации обеспечивает прояснение причин возникновения ситуации и зоны ответственности сторон по устранению возникшего ущерба. Таким образом, перспектива судебного разбирательства становится понятной без обращения в суд, которое, безусловно, требует существенно больше времени и не может негативным образом не сказаться на сроках реализации проекта. Иными словами, медиатор играет важную роль в однозначном определении исхода конфликтной ситуации и предотвращении возможных дальнейших разбирательств, а также в некоторой степени повышает определенность в отношениях в связи с возникновением ex ante не специфицированных событий.

Именно эта функция является ключевой для объяснения, почему "менеджер проекта" может быть независимой от производителя и потребителя организацией со специальными знаниями.

Функция финансового гаранта.

Данная функция заключается в предоставлении банковских кредитов, необходимых производителям капиталоемкой продукции для выполнения заказов. Причем, чем больше размеры выполняемых заказов, тем больше возможностей получения кредитов на выгодных условиях.

4 Прогноз и структурные альтернативы

Рассмотрим гипотетическую ситуацию – отсутствие на рынке капиталоемкой продукции независимых компаний - проектных менеджеров. В силу того, что на данном рынке есть специфические функции, невыполнение которых приведет к радикальному снижению ценности проекта, эти выше рассмотренные функции должны выполняться оставшимися агентами на рынке: либо потребителем, либо заводами-изготовителями. Для подробного анализа далее представлена таблица 2.

Проведенный анализ свидетельствует о том, что как минимум две функции невозможно переложить на заказчика или на заводы-изготовители без значительных отрицательных эффектов в плане эффективности. Следовательно, для обеспечения успешной реализации сложного капиталоемкого проекта в необходимые временные сроки присутствие третьей независимой стороны – фирмы - проектного менеджера – крайне желательно в ситуациях, когда требуется медиатор и финансовый гарант.

Кроме того, если предположить, что существование подобных компаний станет невозможным в силу каких-либо причин (законодательной, экономической и др.), то ситуация на рынке может ухудшиться. Если выполняемые проектными менеджерами функции будут делегированы отделам внутри компании-заказчика, то вполне возможно, что работники не будут иметь представление в целом о ходе исполнения поставок, а будут лишь сконцентрированы на своей узкой задаче – контроль качества, логистика и т.д., что может снизить эффективность и внести дополнительные трудности в процесс поставки капиталоемкой продукции. В этой связи мы можем говорить о высокой вероятности потери синергетического эффекта от сосредоточения всех необходимых задач и персонала для их решения в рамках одной компании - проектного менеджера в случае разделения данных функций по отделам различных компаний. Для преодоления этого негативного эффекта компании-производители, теоретически, могут создать совместные предприятия, что вполне допускается антимонопольным законодательством. Однако, нет никаких гарантий, что подобные организационные формы не будут объявлены теми же посредниками или еще хуже – проводниками картельного соглашения.

Таблица 2 – Возможное перераспределение функций по обеспечения поставок капиталоемкой продукции в случае отсутствия на рынке компаний - «проектных менеджеров»

Функция	Возможность возложить на другого рыночного агента	Комментарии
Контроль качества	Теоретически можно переложить на заказчика, но тогда а) где/когда этот контроль будет проводиться (уже после физического прибытия труб на место?), б) разрешение споров – только в судебном порядке, в) вопросы качества должны решаться одновременно с вопросом о стоимости вопроса.	В силу невозможности урегулировать конфликт интересов данную функцию нельзя возложить на завод-изготовитель (иначе было бы достаточно внутривзаводского контроля). Тогда при отсутствии фирмы-«проектного менеджера» на рынке единственной стороной, которая может это обеспечить является сам заказчик.
Логистика-диспетчирование	Теоретически можно переложить на завод-изготовитель (в случае партий, поставляемых с одного завода), но при этом возможно возникновение конфликтов внутри завода Можно переложить на потребителя (но при этом важно учесть возникающие в результате этого издержки, которые придется уже нести потребителю)	В случае комбинирования заказа капиталоемкой продукцией с разных заводов – изготовителей переложить данную функцию на конкретного производителя-поставщика дорого по двум причинам: (1) дополнительные антимонопольные риски (взаимодействие «по горизонтали»), (2) выполнение несвойственных производителям функции (неиспользование преимуществ специализации). В силу того, что комбинированные поставки осуществляются достаточно часто в рамках сложных капиталоемких проектов, единственный возможный вариант – переложить эту функцию на заказчика. Однако в этом случае потребитель будет вынужден проводить оценку способности предприятия (завода-

		изготовителя) поставлять продукцию в соответствии с требованиями договоров, контролировать отгрузки с заводов-изготовителей а по номенклатуре, качеству и срокам в соответствии с требованиями договоров и спецификаций; осуществлять текущее взаимодействие с поставщиками
Медиатор	Невозможно	По определению в качестве медиатора должна выступать независимая сторона, имеющая кредит доверия у сторон контракта
Финансовый гарант	Невозможно	По определению в качестве финансового гаранта должна выступать третья сторона, гарантирующая с одной стороны оплату заказа поставщику, с другой стороны – поставку трубной продукции в срок и в необходимом объеме заказчику

Заключение

При реализации сложных капиталоемких проектов наличие на рынке компаний – «проектных менеджеров» может способствовать снижению рисков срыва проекта, оптимизации товарных потоков, облегчению логистики и в целом эффективности процесса взаимодействия заказчика и производителей комплектующих. Это один из способов обеспечения достаточного разнообразия инструментов, обеспечивающих успешность реализации проектов.

Подобные предприятия выполняют функцию контроля качества, проявляющуюся в обеспечении соответствия характеристик капиталоемкой продукции, которые фактически выдерживают производители, требованиям покупателя в части соответствия техническим характеристикам (перечень значимых характеристик и описание, каким образом обеспечивается их соблюдение и как это влияет на издержки).

Второй важной функцией является курирование проекта – решение текущих задач для успешной реализации деятельности по проекту. Они могут включать в себя логистику - диспетчирование потоков капиталоемкой продукции: направление и переадресацию вагонов; урегулирование поставок в соответствии с пропускной способностью железнодорожных станций; комбинирование поставок с разных заводов в рамках одного лота и по одной спецификации; планирование, согласование или аннулирование заказов и пр.

Следующая рассмотренная функция – медиатора – по сути, является ключевой для объяснения, почему "менеджер проекта" может быть независимой от производителя и потребителя организацией со специальными знаниями. Основным примером для подтверждения данной функции является урегулирование форс-мажорных ситуаций, так как согласно определению медиатор выполняет функцию повышения определенности в отношениях в связи с возникновением ex ante не специфицированных событий. То есть наличие фирм-медиаторов в сфере оптовой торговли капиталоемкой продукцией позволяет урегулировать конфликтную ситуацию без судебного разбирательства, которое, однозначно привело бы к временным затратам и негативным образом сказалось на сроках реализации проекта.

Таким образом, ввиду временной специфичности активов компания-«проектный менеджер» выполняет незаменимую роль для обеспечения ритмичности процесса реализации сложного долгосрочного капиталоемкого проекта. Подобные предприятия позволяют идентифицировать и нивелировать риски, связанные с различными аспектами специфичности

активов, в том числе временной, с использованием механизмов, позволяющих быстро адаптироваться к возникновению непредвиденных обстоятельств.

Все вышесказанное обосновывает, почему рекомендуемое антимонопольным органом устранение из договорных отношений компаний-посредников не только не гарантирует снижения цены для покупателя на всю часть вознаграждения посредника, но может привести к обратному эффекту, что во многом зависит от соотношения издержек и выигрышей перенесения функционала компании-посредника на одну из сторон контрактных отношений. Связанные с этим риски включают и неготовность/ неспособность участников рынка взять на себя реализацию этих функций; и вероятный рост стоимости и/или снижение качества оказания подобных услуг неспециализированной организацией; и даже ограничение конкуренции (например, если логистику всего проекта организует один из производителей, он имеет возможность организовать её так, чтобы создать наиболее благоприятные условия для своих поставок). Все это иллюстрирует, насколько квалификация какой-либо коммерческой практики, не базирующаяся на экономическом анализе хозяйственной деятельности, но опирающаяся на терминологию, ассоциирующуюся с негативными социально-экономическими эффектами, опасна принятием ошибочных нормативных выводов.

Список использованных источников

1. *Аоки М.* Фирма в японской экономике. Информация, стимулирование и заключение сделок в японской экономике. СПб.: Лениздат. 1994
2. *Галушина И.Н.* Понятия представительства и посредничества в гражданском праве: сравнительно-правовой аспект // Журнал российского права. 2006. № 2. URL: http://www.juristlib.ru/book_3150.html
3. *Земляная Т.Б., Павлычева О.Н.* Термин как носитель правовой информации. // Журнал научно-педагогической информации. 2010. № 3. URL: <http://paedagogia.ru/2010/39-03/103-zemlyanayapavlicheva>
4. *Коуз Р.* Экономика организации отрасли: Программа исследований / *Коуз Р.* Фирма, рынок и право. Пер. с англ. М.: «Дело ЛТД». 1993.
5. *Крючкова П.В., Авдашева С.Б.* Государственный и частный инфорсмент законодательства при риске ошибок I рода: выбор для России // Журнал новой экономической ассоциации. 2012. № 3(15).
6. *Ланидус Б.М., Ланидус Л.В.* Социально-экономические предпосылки развития высокоскоростного железнодорожного сообщения в России // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2014. № 6.

7. Павлова Н., Шаститко А. Эффекты негостеприимной традиции в антитрасте: деятельное раскаяние против соглашений о кооперации? // Вопросы экономики. 2014. № 3.
8. Свод правил СП 34-101-98 «Выбор труб для магистральных нефтепроводов при строительстве и капитальном ремонте». АК Транснефть, 1998. URL: <http://files.stroyinf.ru/Data1/5/5697/>
9. Стандарт организации «Инструкция по технологиям сварки при строительстве и ремонте промысловых и магистральных газопроводов». ОАО Газпром. 2007. URL: http://progaz.ucoz.ru/_ld/0/12_-2-2.2-136-200.pdf
10. Стандарт организации СТО Газпром 2-3.5-454-2010 «Правила эксплуатации магистральных газопроводов». ОАО Газпром. 2010. URL: <http://files.stroyinf.ru/data1/53/53416/>
11. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, отношенческая контрактация. Пер. с англ. СПб.: Лениздат. 1996.
12. Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория. 4-е изд. М.: Теис. 2010.
13. Шаститко А.Е. Экономические эффекты ошибок в правоприменении и правоустановлении. М.: Дело. 2013а
14. Шаститко А.Е. Картель: организация, стимулы, политика противодействия // Российский журнал менеджмента. 2013б. Т.11. № 4.
15. Garoupa N., Rizolli M. Wrongful conviction do lower deterrence // Journal of Institutional and Theoretical Economics. 2012. Vol. 168. no. 2.
16. Hobbs, B., Menard P. Organizational choices for project management. / in The AMA handbook of project management, ed. Paul Dinsmore. New York: AMACOM 1993.
17. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Fourth Edition. PMI Publications: Pennsylvania, 2008
18. Shastitko A., Golovanova S. Competition Issues Regarding Procurement for Large Companies and Suppliers - The Gazprom Case // CPI Antitrust Chronicle. 2013. Vol. 2.
19. Shastitko A., Golovanova S., Avdasheva S. Investigation of Collusion in Procurement of One Russian Large Buyer // World Competition: Law and Economics Review. 2014. Vol. 37. no. 2.
20. Shenhar A.J., Dvir D. How Projects Differ, And What to Do About It / in The Wiley Guide to Managing Projects, ed. Peter W.G. Morris, Jeffrey K. Pinto. John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2004