

## ФЕВРАЛЬ 2014 ГОДА

Определенно Айдан Рахимов, управляющий директор АО «Казына Капитал Менеджмент» (ККМ), мог гордиться собой: он пожинал плоды своей работы, проделанной им два года назад. Тогда он принимал активное участие в создании нового фонда «Baiterek Infrastructure Fund» (BIF). За два года BIF проанализировал несколько сотен проектов и осуществил инвестиции в размере нескольких десятков миллионов долларов.

Лишь недавно завершилась очередная инвестиционная акция Фонда по вложению инвестиций в АО «ЭнергоСтрой» (ЭС) – амбициозную региональную компанию, которая быстро растет и показывает хорошие успехи на рынке строительных услуг. Команду менеджеров ЭС отличает, как это видно по уже реализованным компанией проектам, эффективное управление и любовь к инновациям. Но при всем этом принятие руководством ЭС решения об участии в объявленном недавно тендере на строительство теплоэлектроцентрали (ТЭЦ) под Астаной выглядело крайне самонадеянным. Для этого, казалось бы, у Компании пока что не было достаточных оснований, что называется, не хватало «веса». Во-первых, отсутствовал опыт строительства таких объектов, во-вторых, не было практики работы со столь широким кругом поставщиков из-за рубежа, в-третьих, никогда ранее не доводилось осваивать подобные крупные суммы. Тем не менее ЭС заявило себя в тендере, и этому было объяснение – в случае успеха строительства ТЭЦ под Астаной французский заказчик планировал заказать еще три ТЭЦ в Казахстане и два ТЭЦ в России. Понятно, что при этом он, скорее всего, будет привлекать уже зарекомендовавшего себя подрядчика, что было бы вполне логично.

Заказчик – крупная французская энергетическая компания – оценил амбиции ЭС и, тщательно изучив результаты уже проделанных компанией работ, счел возможным остановиться на её кандидатуре. Таким образом, у ЭС появился реальный шанс стать подрядчиком международного уровня и приобрести ценный опыт строительства объектов такого масштаба и значения. Желая достойно реализовать этот проект, менеджмент ЭС провел серию переговоров с потенциальными инвесторами, и по их результатам одним из соинвесторов компании стал BIF, на 50% принадлежащий ККМ. Размер инвестиций BIF скромнее, чем вклады других инвесторов этого амбициозного проекта.

У руководства BIF свои, далеко идущие планы, связанные с участием в качестве соинвестора в данном проекте. Айдану предложено место в Совете директоров (СД) ЭС. Для многих сотрудников этой Компании такое решение – загадка, но в нем есть своя логика. Представители фонда BIF поставили множество условий и оговорок, в которых подчеркивалось, что инвестиции должны идти в первую очередь на строительство ТЭЦ. Роль Айдана в СД теперь становится понятной: «финансовое кураторство».

Со следующего месяца отношения членов совета директоров с менеджментом Компании будут строго придерживаться протокола: встреча только раз в квартал и ограниченная возможность контроля деятельности Компании вне этих встреч. Поэтому Айдан решил воспользоваться своим шансом и получить полное представление о Компании, которую он будет курировать как минимум год – пока не иссякнут его полномочия в СД.

Айдан предложил менеджменту Компании составить бюджет строительства ТЭЦ. За основу предложил взять ту сумму, которая выделялась на ее строительство. Конечно, не все он мог поручить сделать менеджменту Компании – как представитель ККМ и BIF он должен был заботиться прежде всего об интересах своих организаций. Эти интересы были связаны с предстоящим проведением финансовой сделки, которая закладывалась в основу принятия решения руководством BIF об участии в проекте в качестве соинвестора. Дело в том, что в момент структурирования сделки BIF заложил пут-опцион на продажу своей доли (5%) за 10%

годовых материнской компании ЭС –«Промстрой Холдинг». Потребовать реализовать пут-опцион VIF мог в любой момент, поэтому был смысл тщательно отслеживать деятельность Компании, пусть и раз в три месяца. Само право реализации пут-опциона имело срок в один год.

Это было условие самой компании ЭС, но Айдан его считал вполне разумным: Компании не нужно думать о достаточном резерве, чтобы удовлетворить требование пут-опциона, а самому фонду VIF через год станет окончательно ясно, способна ли Компания реализовывать столь сложные проекты.

Айдан встречается с двумя членами СД ЭС и обсуждает вопросы финансирования строительных работ. Член СД ЭС С. Белоусов, полностью отвечающий за сам ход строительных работ в проекте, вводит Айдана в курс дела и представляет картину предстоящих затрат.

---

*Контракт на строительство ТЭЦ составляет 338 014 016 USD.*

*АО «Энергострой» намерено сдать его в эксплуатацию за два года.*

*Компания прогнозирует расходы на консультантов-инженеров (около 1,6% от общей сметы) и расходы на материально-техническое снабжение (24,5%). Отдельно выделены расходы на строительство (62,6%), в которых заложены: зарплата инженерного состава (6,6%), рабочих (8,4%), аренда техники (10,9%), расходы на ГСМ (7,2%), субподрядчиков (21,9%) и общие расходы по обустройству строительного лагеря (7,6%). Остальные расходы распределятся на финансовые гарантии и кредиты (4,7%) и расходы центрального офиса (4,1%). Сама Компания намерена заработать 51 587 457 USD, или 15,3% от стоимости контракта.*

---

Он подчеркивает, что, несмотря на различные этапы строительства, фонд заработной платы (ФЗП) будет тратиться равномерно.

Другой член СД ЭС, Ж. Сарсенбаев, высказывает мнение о том, что оставлять меньше 2% на консультационные услуги инженеров неправильно. Стратегия энергостроительных компаний всегда должна быть построена на наращивании своих компетенций для увеличения стоимости. Он привел пример из нефтесервисной индустрии, где, как он сказал: «Нефтяные компании, все больше и больше перераспределяя свои изначальные функции сторонним организациям, проспали консолидацию отрасли. И теперь стоимость их расходов на субподряд находится на историческом пике, а сами нефтесервисные компании уже начали присматриваться к покупке месторождений, так как знают, как строить, проектировать и добывать».

С. Белоусов заметил, что без оснований он не может принять поправки к бюджету даже от членов СД. Он также отметил, что Компания приступает к строительству с марта.

Первоначальный план			USD	
		<b>Контракт</b>		
		Контракт (с НДС)	384 106 836	
		НДС 12%	46 092 820	
		Контракт (без НДС)	338 014 016	
		Начало работ	1-Mar-14	
		Завершение работ	28-Feb-16	
Кодировка	Статья	Commitments	Remaining Commitment	Прогноз
ENG	Проектирование (Итого)	-	4 705 159	4 705 159
PIC	МТС (Итого)	-	72 047 748	72 047 748
CON	Строительство			
CON-1	ФЗП ИТП	-	19 408 781	19 408 781
CON-2	ФЗП Рабочие	-	24 702 085	24 702 085
CON-3	Аренда техники	-	32 053 896	32 053 896
CON-4	ГСМ	-	21 173 216	21 173 216
CON-5	Субподрядчики	-	64 401 865	64 401 865
CON-6	Строительство лагеря	-	22 349 506	22 349 506
	Строительство (Итого)	-	184 089 349	184 089 349
HO	Расходы ЦО (Итого)	-	11 762 898	11 762 898
FIN	Расходы по финансированию (Итого)	-	13 821 405	13 821 405
	Общие расходы	-	286 426 559	286 426 559
	Доход			51 587 457
	%			15,26%
Сергей Белоусов Project Manager	Жазира Мамбетова CFO	Санжар Джулмухамедов CEO	Жанша Сарсенбаев Член СД	Айдан Рахимов Член СД

МАРТ 2014

### Первоначальный вариант

С Айданом ближе к концу марта любезно связалась директор департамента по бюджетированию (ДБ). Она спросила, какой формат представления расходов его интересует. Айдан сказал, что ему нужно видеть движение денежных средств и картину изменения объема обязательств. Директор ДБ попросила дать время для подготовки данной информации до конца первой декады апреля, так как ее команда не успевает предоставить всю информацию к 30 марта. Есть трудности, связанные с необходимостью учета разрывов в сроках платежей за услуги подрядчиков. К примеру, по статье «материально-техническое снабжение» уже заключены несколько контрактов, однако деньги будут оплачены лишь к августу-сентябрю.

### Вопрос: Что все же лучше показывать при анализе бюджета и почему?

Айдан попросил показывать данные по обязательствам, но заметил, что информация по движениям денежных средств также важна. Он отметил, что бюджет предназначен не только для анализа исторических данных, но и для прогнозов. Поэтому обоснование прогнозов долгосрочными контрактами повышает надежность бюджета.

Бюджет был предоставлен всем членам СД.

Приложение 1. Мартовский Бюджет					USD
		<b>Контракт</b>			
		Контракт (с НДС)	384 106 836		
		НДС 12%	46 092 820		
		Контракт (без НДС)	338 014 016		
		Начало работ	1-Mar-14		
		Завершение работ	28-Feb-16		
<b>Кодировка</b>	<b>Статья</b>	<b>Commitment till March 30, 2014</b>	<b>Remaining Commitment</b>	<b>Прогноз</b>	
ENG	Проектирование (Итого)	1 000 000	3 705 159	4 705 159	
PIС	МТС (Итого)	20 000 000	52 047 748	72 047 748	
CON	Строительство				
CON-1	ФЗП ИТП	1 137 233	18 271 548	19 408 781	
CON-2	ФЗП Рабочие	1 447 388	23 254 697	24 702 085	
CON-3	Аренда техники	1 335 579	30 718 317	32 053 896	
CON-4	ГСМ	882 217	20 290 999	21 173 216	
CON-5	Субподрядчики	2 683 411	61 718 454	64 401 865	
CON-6	Строительство лагеря	931 229	21 418 276	22 349 506	
	<b>Строительство (Итого)</b>	<b>8 417 058</b>	<b>175 672 291</b>	<b>184 089 349</b>	
HO	Расходы ЦО (Итого)	490 121	11 272 777	11 762 898	
FIN	Расходы по финансированию (Итого)	575 892	13 245 513	13 821 405	
	<b>Общие расходы</b>	<b>30 483 070</b>	<b>255 943 489</b>	<b>286 426 559</b>	
	Доход			51 587 457	
	%			15,26%	
Сергей Белоусов	Жазира Мамбетова	Санжар Джулмухамедов	Жанша Сарсенбаев	Айдан Рахимов	
Project Manager	CFO	CEO	Член СД	Член СД	

#### Пояснения:

Наверху указывается общая информация по контракту. Ключевая информация - сумма контракта без НДС. Ниже находится таблица с семью столбцами, два из которых отражают различные статьи расходов: «проектирование», «материально-техническое снабжение». Статья «строительство» разбита на шесть подстатей. Также указаны расходы центрального офиса и расходы по финансированию.

Прогноз является суммой двух столбцов, факта и разницы. Ниже красным цветом выделен предусмотренный доход.

Айдан учел, что первый год фактические расходы по строительству должны идти равномерно по всем месяцам. Поэтому сразу бросились в глаза огромные расходы по зарплатам рабочих и инженеров, при этом количество сотрудников не выросло, как позже он уточнил. Так как прогнозируемые расходы за два года по ФЗП ИТП составляют 19 408 781 долл. США, то есть за один месяц Компания должна была потратить 808 699 долл. США, но никак не 1 137 233 долл. США.

Сергей Белоусов, как и предполагал Айдан, объяснил непредусмотренные расходы компенсациями и премиями за праздничные дни (Наурыз и т. д.) сотрудникам, работающим на вахте.

### Вопрос: Что нужно предпринять?

Приложение 1. Мартовский Бюджет Финальный						USD
		Контракт				
		Контракт (с НДС)	384 106 836			
		НДС 12%	46 092 820			
		Контракт (без НДС)	338 014 016			
		Начало работ	1-Mar-14			
		Завершение работ	28-Feb-16			
Кодировка	Статья	Commitment till March 30, 2014	Remaining Commitment	Прогноз	Предыдущий бюджет	Разница между бюджетами
ENG	Проектирование (Итого)	1 000 000	3 705 159	4 705 159	4 705 159	-
PIC	MTC (Итого)	20 000 000	52 047 748	72 047 748	72 047 748	-
CON	Строительство					
CON-1	ФЗП ИТП	1 137 233	21 012 280	22 149 513	19 408 781	2 740 732
CON-2	ФЗП Рабочие	1 447 388	26 742 902	28 190 290	24 702 085	3 488 205
CON-3	Аренда техники	1 335 579	30 718 317	32 053 896	32 053 896	-
CON-4	ГСМ	882 217	20 290 999	21 173 216	21 173 216	-
CON-5	Субподрядчики	2 683 411	61 718 454	64 401 865	64 401 865	-
CON-6	Строительство лагеря	931 229	21 418 276	22 349 506	22 349 506	-
	Строительство (Итого)	8 417 058	181 901 228	190 318 286	184 089 349	6 228 937
HO	Расходы ЦО (Итого)	490 121	11 272 777	11 762 898	11 762 898	-
FIN	Расходы по финансированию (Итого)	575 892	13 245 513	13 821 405	13 821 405	-
	Общие расходы	30 483 070	262 172 426	292 055 496	286 426 559	6 228 937
	Доход			45 358 520	51 587 457	(6 228 937)
	%			13,42%	15,26%	
Сергей Белоусов	Жазира Мамбетова	Санжар Джулмухамедов	Жанша Сарсенбаев	Айдан Рахимов		
Project Manager	CFO	CEO	Член СД	Член СД		

### Финальный вариант

Это предусмотренные трудовым законодательством расходы работодателя. Нужно выделить все праздничные дни и пересчитать расходы по премиям. Разумеется, это приведет к удорожанию проекта.

### Вопрос: Стоит ли требовать к реализации пут-опцион?

Айдан прекрасно понимает, что пут-опцион лишь страховка на случай полной некомпетентности руководства Компании или полного провала проекта. Но прогнозируемый доход в 13,42% с гарантированными новыми контрактами в случае реализации проекта все еще выглядит привлекательно.

Самое главное, сделал выводы Айдан, не требовать невозможного и отказывать в любых

правках в бюджет. Ведь в итоге это приведет к нереалистичной картине, а членам СД и правлению «ЭнергоСтроя» надо всегда держать руку на пульсе.

Айдану нравилась та цена, за которую были куплены 5% Компании. Команда BIF уговорила продать часть Компании по стоимости нового контракта. Таким образом, Компания получила от BIF 16 900 700 долл. США.

## ИЮНЬ 2014

### *Первоначальный вариант*

Айдан пришел немного раньше остальных. Быстро прошелся по представленным данным. Он, как и другие члены СД, понимал, что неизбежны непредвиденные расходы, и достаточно философски смотрел на небольшой перерасход. Но расходы по аренде... Сергей Белоусов, видя, как меняются в лицах члены СД, поспешил объяснить значительный перерасход средств, связанных с арендой. Оказалось, что один из субподрядчиков не смог выполнить свой объем и пришлось арендовать технику у множества мелких игроков на рынке.

Также Айдана смущали данные по зарплатам рабочих, хотя они и не сильно выросли за эти три месяца. Он решил еще раз взглянуть на дополнительные данные по расходам, которые предоставила Компания.

CON-2	Бюджет		Расход	
	Количество	Amount	Количество	Amount
Апрель	775	1 566 127	775	1 566 127
Март	755	1 566 127	755	1 566 127
Июнь	729	1 566 127	1 200	1 566 127
<b>ИТОГО</b>	<b>2 259</b>	<b>4 698 382</b>	<b>2 730</b>	<b>4 698 382</b>

### **Вопрос: Что нужно предложить по договорам аренды и что смущало Айдана?**

#### *Финальный вариант*

Ж. Сарсенбаев, видя, что Айдан что-то подсчитывает, подошел и ткнул пальцем на количество рабочей силы. Оно почти удвоилось! Неудивительно, что Айдан этого не заметил - их явно набрали только в этом месяце, и они еще не получили полную зарплату.

При этом прогноз дальше не менялся. Члены СД потребовали пересчитать бюджет. Ж. Сарсенбаев не поверил доводам о том, что недавно нанятых сотрудников скоро уволят.

Также Ж. Сарсенбаев резонно заметил, что необходимо убрать договор с незадачливым субподрядчиком. Айдан сравнил суммы и заметил, что Компания даже смогла сэкономить. И это несмотря на то что арендовали технику явно в спешке.

Также Айдан высказал необходимость заключить долгосрочные контракты с арендодателями и заменить ими некоторые договоры по субподряду.

Приложение 2. Июньский Бюджет							USD
		<b>Контракт</b>					
		Контракт (с НДС)	384 106 836				
		НДС 12%	46 092 820				
		Контракт (без НДС)	338 014 016				
		Начало работ	1-Mar-14				
		Завершение работ	28-Feb-16				
Кодировка	Статья	Commitment till June 30, 2014	Remaining Commitment	Прогноз	Предыдущий бюджет	Разница между бюджетами	
ENG	Проектирование (Итого)	2 700 000	2 005 159	4 705 159	4 705 159	-	
PIC	МТС (Итого)	20 000 000	52 047 748	72 047 748	72 047 748	-	
CON	Строительство						
CON-1	ФЗП ИТП	3 691 586	18 457 928	22 149 513	22 149 513	-	
CON-2	ФЗП Рабочие	4 698 382	23 491 908	28 190 290	28 190 290	-	
CON-3	Аренда техники	12 020 211	23 239 075	35 259 286	32 053 896	3 205 390	
CON-4	ГСМ	7 939 956	13 233 260	21 173 216	21 173 216	-	
CON-5	Субподрядчики	10 733 644	53 668 221	64 401 865	64 401 865	-	
CON-6	Строительство лагеря	3 724 918	18 624 588	22 349 506	22 349 506	-	
	Строительство (Итого)	42 808 696	150 714 980	193 523 676	190 318 286	3 205 390	
HO	Расходы ЦО (Итого)	490 121	11 272 777	11 762 898	11 762 898	-	
FIN	Расходы по финансированию (Итого)	2 303 567	11 517 837	13 821 405	13 821 405	-	
	Общие расходы	68 302 384	227 558 501	295 860 886	292 655 496	3 205 390	
	Доход			42 153 130	45 358 520	(3 205 390)	
	%			12,47%	13,42%		
Сергей Белоусов	Жазира Мамбетова	Санжар Джулмухамедов	Жанша Сарсенбаев	Айдан Рахимов			
Project Manager	CFO	CEO	Член СД	Член СД			

## Приложение 2 Июньский бюджет финальный

Приложение 2. Июньский Бюджет Финальный							USD
		<b>Контракт</b>					
		Контракт (с НДС)	384 106 836				
		НДС 12%	46 092 820				
		Контракт (без НДС)	338 014 016				
		Начало работ	1-Mar-14				
		Завершение работ	28-Feb-16				
Кодировка	Статья	Commitment till June 30, 2014	Remaining Commitment	Прогноз	Предыдущий бюджет	Разница между бюджетами	
ENG	Проектирование (Итого)	2 700 000	2 005 159	4 705 159	4 705 159	-	
PIC	МТС (Итого)	20 000 000	52 047 748	72 047 748	72 047 748	-	
CON	Строительство						

CON-1	ФЗП ИТП	3 691 586	18 457 928	22 149 513	22 149 513	-
CON-2	ФЗП Рабочие	4 698 382	27 720 452	32 418 833	28 190 290	4 228 543
CON-3	Аренда техники	12 020 211	29 585 746	41 605 957	35 259 286	6 346 671
CON-4	ГСМ	7 939 956	13 233 260	21 173 216	21 173 216	-
CON-5	Субподрядчики	10 733 644	44 007 941	54 741 585	64 401 865	(9 660 280)
CON-6	Строительство лагеря	3 724 918	18 624 588	22 349 506	22 349 506	-
	<b>Строительство (Итого)</b>	<b>42 808 696</b>	<b>151 629 915</b>	<b>194 438 611</b>	<b>193 523 676</b>	<b>914 935</b>
НО	<b>Расходы ЦО (Итого)</b>	<b>490 121</b>	<b>11 272 777</b>	<b>11 762 898</b>	<b>11 762 898</b>	-
FIN	<b>Расходы по финансированию (Итого)</b>	<b>2 303 567</b>	<b>11 517 837</b>	<b>13 821 405</b>	<b>13 821 405</b>	-
	<b>Общие расходы</b>	<b>68 302 384</b>	<b>228 473 437</b>	<b>296 775 821</b>	<b>295 860 886</b>	<b>914 935</b>
	Доход			41 238 195	42 153 130	(914 935)
	%			12,20%	12,47%	
Сергей Белоусов	Жазира Мамбетова	Санжар Джулмухамедов	Жанша Сарсенбаев	Айдан Рахимов		
Project Manager	CFO	CEO	Член СД	Член СД		

**Вопрос: Стоит ли требовать к реализации пут-опцион?**

СЕНТЯБРЬ 2014

*Первоначальный вариант*

Совещание незадалось—слишком многое было не предусмотрено (Приложение3). С. Белоусов объяснял, что чертежи выдавались им от заказчика и они их выполняли. Но никто из персонала не предусмотрел, что сами чертежи могут быть неполными и неточными. Для строительства ТЭЦ необходимо провести работы, не предусмотренные в бюджете и в договоре с заказчиком.

Что до ошибок в инжиниринге – об этом предупреждал Ж. Сарсенбаев. Однако тот был совершенно спокоен и лишь толковал, что нужно куда больше заложить на консультационные расходы.

### Приложение 3 Сентябрьский бюджет

Приложение 3. Сентябрьский Бюджет						USD
		<b>Контракт</b>				
		Контракт (с НДС)	384 106 836			
		НДС 12%	46 092 820			
		Контракт (без НДС)	338 014 016			
		Начало работ	1-Mar-14			
		Завершение работ	28-Feb-16			
Кодировка	Статья	Commitment till September 30, 2014	Remaining Commitment	Прогноз	Предыдущий бюджет	Разница между бюджетами
ENG	Проектирование (Итого)	4 200 000	505 159	4 705 159	4 705 159	-
PIС	МТС (Итого)	20 000 000	52 047 748	72 047 748	72 047 748	-
CON	Строительство					



CON-1	ФЗП ИТП	6 460 275	15 689 239	24 364 465	22 149 513	2 214 951
CON-2	ФЗП Рабочие	9 455 493	22 963 340	35 660 717	32 418 833	3 241 883
CON-3	Аренда техники	15 602 234	26 003 723	45 766 553	41 605 957	4 160 596
CON-4	ГСМ	7 939 956	13 233 260	23 290 537	21 173 216	2 117 322
CON-5	Субподрядчики	15 966 296	38 775 290	60 215 744	54 741 585	5 474 159
CON-6	Строительство лагеря	6 518 606	15 830 900	24 584 456	22 349 506	2 234 951
	<b>Строительство (Итого)</b>	<b>61 942 859</b>	<b>132 495 751</b>	<b>213 882 472</b>	<b>194 438 611</b>	<b>19 443 861</b>
НО	<b>Расходы ЦО (Итого)</b>	<b>3 430 845</b>	<b>8 332 053</b>	<b>11 762 898</b>	<b>11 762 898</b>	<b>-</b>
FIN	<b>Расходы по финансированию (Итого)</b>	<b>4 031 243</b>	<b>9 790 162</b>	<b>13 821 405</b>	<b>13 821 405</b>	<b>-</b>
	<b>Общие расходы</b>	<b>93 604 947</b>	<b>203 170 873</b>	<b>316 219 682</b>	<b>296 775 821</b>	<b>19 443 861</b>
	<b>Доход</b>			<b>21 794 334</b>	<b>41 238 195</b>	<b>(19 443 861)</b>
	<b>%</b>			<b>6,45%</b>	<b>12,20%</b>	
Сергей Белоусов Project Manager	Жазира Мамбетова CFO	Санжар Джулмухамедов CEO	Жанша Сарсенбаев Член СД	Айдан Рахимов Член СД		

### Вопрос: Стоит ли требовать к реализации пут-опцион?

Как можно заметить, произошел 10%-ный рост расходов по статье «строительство». Прогнозируемая прибыль упала до 6,45%. Айдан считает, что при доходности, не превышающей 8% за проект, Компания станет со временем совсем неэффективной и не получит новых контрактов, так как будет экономить на качестве.

С другой стороны, столь низкая прибыль - не вина Компании. В контракте четко прописан объем работ, после которого, по мнению заказчика, и должен быть реализован проект.

#### Финальный вариант

Что-то остановило Айдана потребовать реализацию пут-опциона. Вместо этого он на следующей неделе позвонил Ж. Сарсенбаеву. Тот объяснил, что контракт с заказчиком составляется на определенный объем работ. Также он предложил создать в Компании департамент по контролю затрат, где будут сверять утвержденный объем работ с выполненным, а также заложить больше расходов на консультантов по проектированию.

Прислушавшись к более опытному коллеге, Айдан не стал требовать реализацию пут-опциона. В октябре С. Белоусов лично заехал к Айдану, чтобы показать результаты изменений, внесенных после совета Ж. Сарсенбаева.

### Приложение 3 Сентябрьский бюджет финальный

Приложение 3. Сентябрьский Бюджет Финальный					USD
	Контракт	REV-1			
Контракт (с НДС)	384 106 836	422 517 520			
НДС 12%	46 092 820	50 702 102			
Контракт (без НДС)	338 014 016	371 815 417			
Начало работ	1-Mar-14	1-Mar-14			
Завершение работ	28-Feb-16	28-Feb-16			

Кодировка	Статья	Commitment till September 30, 2014	Remaining Commitment	Прогноз	Предыдущий бюджет	Разница между бюджетами
ENG	Проектирование (Итого)	4 200 000	5 210 318	9 410 318	4 705 159	4 705 159
PIС	МТС (Итого)	20 000 000	52 047 748	72 047 748	72 047 748	-
CON	Строительство					
CON-1	ФЗП ИТП	6 460 275	15 689 239	24 364 465	24 364 465	-
CON-2	ФЗП Рабочие	9 455 493	22 963 340	35 660 717	35 660 717	-
CON-3	Аренда техники	15 602 234	26 003 723	45 766 553	45 766 553	-
CON-4	ГСМ	7 939 956	13 233 260	23 290 537	23 290 537	-
CON-5	Субподрядчики	15 966 296	38 775 290	60 215 744	60 215 744	-
CON-6	Строительство лагеря	6 518 606	15 830 900	24 584 456	24 584 456	-
	Строительство (Итого)	61 942 859	132 495 751	213 882 472	213 882 472	-
НО	Расходы ЦО (Итого)	3 430 845	11 332 053	14 762 898	11 762 898	3 000 000
FIN	Расходы по финансированию (Итого)	4 031 243	9 790 162	13 821 405	13 821 405	-
	Общие расходы	93 604 947	210 876 032	323 924 841	316 219 682	7 705 159
	Доход			47 890 576	21 794 334	26 096 242
	%			12,88%	6,45%	
Сергей Белоусов Project Manager	Жазира Мамбетова CFO	Санжар Джулмухамедов CEO	Жанша Сарсенбаев Член СД	Айдан Рахимов Член СД		

Как выяснилось, новый департамент совместно с нанятыми консультантами написали письмо заказчику. В нем они дали сравнительный анализ объема работ по контракту и того дополнительного объема, который вынуждена была взять Компания.

После напряженных переговоров заказчик согласился провести ревизию суммы контракта на 10%.

ДЕКАБРЬ 2014

*Первоначальный вариант*

Конечно же, зима в бюджете не была предусмотрена. И, конечно же, строительство промышленного объекта зимой не может не увеличить расходы по всем статьям (Приложение 4).

Более того, смещается прогноз по завершению сделки - строительство отодвинулось еще на полгода вперед, так как эффективность работ резко падала, а новый объем работ не предусматривал увеличение срока реализации проекта.

**Приложение 4 Декабрьский бюджет**

**Приложение 4. Декабрьский Бюджет** USD

	Контракт	REV-1	REV-2
Контракт (с НДС)	384 106 836	422 517 520	453 854 259
НДС 12%	46 092 820	50 702 102	54 462 511
Контракт (без НДС)	338 014 016	371 815 417	399 391 748
Начало работ	1-Mar-14	1-Mar-14	1-Mar-14
Завершение работ	28-Feb-16	28-Feb-16	28-Feb-17

Кодировка	Статья	Commitment till December 30, 2014	Remaining Commitment	Прогноз	Предыдущий бюджет	Разница между бюджетами
ENG	Проектирование (Итого)	4 900 000	7 333 414	12 233 414	9 410 318	2 823 095
PIС	МТС (Итого)	22 000 000	60 854 911	82 854 911	72 047 748	10 807 162
CON	Строительство					
CON-1	ФЗП ИТП	10 151 860	21 521 944	31 673 804	24 364 465	7 309 339
CON-2	ФЗП Рабочие	14 858 632	31 500 300	46 358 932	35 660 717	10 698 215
CON-3	Аренда техники	19 069 397	40 427 122	59 496 519	45 766 553	13 729 966
CON-4	ГСМ	11 645 269	18 632 430	30 277 699	23 290 537	6 987 161
CON-5	Субподрядчики	25 089 893	47 168 999	72 258 892	60 215 744	12 043 149
CON-6	Строительство лагеря	10 243 523	21 716 270	31 959 793	24 584 456	7 375 337
	Строительство (Итого)	91 058 575	180 967 064	272 025 639	213 882 472	58 143 167
HO	Расходы ЦО (Итого)	6 766 328	12 425 439	19 191 767	14 762 898	4 428 869
FIN	Расходы по финансированию (Итого)	5 758 919	12 208 908	17 967 826	13 821 405	4 146 421
	Общие расходы	130 483 821	273 789 735	404 273 557	323 924 841	80 348 716
	Доход			(4 881 808)	47 890 576	(52 772 385)
	%			-1,22%	12,88%	

Сергей Белоусов	Жазира Мамбетова	Санжар Джулмухамедов	Жанша Сарсенбаев	Айдан Рахимов
Project Manager	CFO	CEO	Член СД	Член СД

Но членам СД сообщили, что департамент контроля затрат готов выдвинуть требование увеличить стоимость контракта еще на 70 млн долл. США, так как одних только субподрядных работ предусмотрено на 60 млн долл. США.

Однако у самой Компании нет средств поддерживать проект дальше, поэтому она просит акционеров дополнительно выделить 20 млн долл. США.

**Вопрос: Стоит ли выделить кредит или реализовать пут-опцион?**

*Финальный вариант*

Для начала сумма претензий должна быть гораздо больше. Нужно учитывать все расходы, понесенные из-за вины заказчика, даже косвенные. Задержка такого количества рабочих, простой техники, которая могла быть реализована где-то в другом месте, - все это должно быть компенсировано.

После напряженных переговоров сумма компенсации со стороны заказчика увеличилась еще на 20 млн долл. США. Вместе с тем Компания все также нуждается в cash.

**Приложение 4**  
**Финальный декабрьский бюджет**

Приложение 4. Декабрьский Бюджет Финальный					USD	
		Контракт	REV-1	REV-2		
	Контракт (с НДС)	384 106 836	422 517 520	549 545 706		
	НДС 12%	46 092 820	50 702 102	65 945 485		
	Контракт (без НДС)	338 014 016	371 815 417	483 600 222		
	Начало работ	1-Mar-14	1-Mar-14	1-Mar-14		
	Завершение работ	28-Feb-16	28-Feb-16	28-Feb-17		

  

Кодировка	Статья	Commitment till December 30, 2014	Remaining Commitment	Прогноз	Предыдущий бюджет	Разница между бюджетами
ENG	Проектирование (Итого)	4 900 000	7 333 414	12 233 414	12 233 414	-
PIC	МТС (Итого)	22 000 000	60 854 911	82 854 911	82 854 911	-
CON	Строительство					
CON-1	ФЭП ИТП	10 151 860	21 521 944	31 673 804	31 673 804	-
CON-2	ФЭП Рабочие	14 858 632	31 500 300	46 358 932	46 358 932	-
CON-3	Аренда техники	19 069 397	40 427 122	59 496 519	59 496 519	-
CON-4	ГСМ	11 645 269	18 632 430	30 277 699	30 277 699	-
CON-5	Субподрядчики	25 089 893	47 168 999	72 258 892	72 258 892	-
CON-6	Строительство лагеря	10 243 523	21 716 270	31 959 793	31 959 793	-
	Строительство (Итого)	91 058 575	180 967 064	272 025 639	272 025 639	-
HO	Расходы ЦО (Итого)	6 766 328	12 425 439	19 191 767	19 191 767	-
FIN	Расходы по финансированию (Итого)	5 758 919	12 208 908	17 967 826	17 967 826	-
	Общие расходы	130 483 821	273 789 735	404 273 557	404 273 557	-
	Доход			79 326 665	(4 881 808)	84 208 474
	%			16,40%	-1,22%	
Сергей Белоусов Project Manager	Жазира Мамбетова CFO	Санжар Джулмухамедов CEO	Жанша Сарсенбаев Член СД	Айдан Рахимов Член СД		

**Вопрос: Стоит ли требовать к реализации пут-опцион и при каких обстоятельствах стоит его реализовать?**

Айдан понимает, что уже к марту у BIF закончится право требования пут-опциона, поэтому вопрос выделения дополнительных денег стоит остро, как никогда раньше.

Руководство «ЭнергоСтроя» готово оценить свою компанию по тому же принципу: сумма контракта как стоимость компании, на текущий момент это 4,14% за 20 млн долл. США.

**ВОПРОС**

- 1. Как вы оцениваете деятельность Компании за прошедший период?**
- 2. Достаточно ли Компания усилилась, чтобы реализовать проект ТЭЦ?**