

УДК 338.2     DOI: 10.14451/1.256.118

## Разработка аналитического обеспечения договорной политики специализированной субподрядной организации\*

© 2026 **Буравцева Виолетта Владимировна**

Студент магистратуры. Финансовый университет при Правительстве РФ.  
E-mail: vasilisagogol@mail.ru

© 2026 **Журавлева Екатерина Дмитриевна**

Студент магистратуры. Финансовый университет при Правительстве РФ.  
E-mail: zukatty@yandex.ru

© 2026 **Михаелян Изабелла Эрнестовна**

Студент магистратуры. Финансовый университет при Правительстве РФ.  
E-mail: Bella070703@yandex.ru

© 2026 **Пак Елисавета Денисовна**

Студент магистратуры. Финансовый университет при Правительстве РФ.  
E-mail: yelisavetapark@gmail.com

© 2026 **Хохлов Даниил Геннадьевич**

Студент магистратуры. Финансовый университет при Правительстве РФ.  
E-mail: daniilhothlov070@yandex.ru

© 2026 **Бариленко Владимир Иванович**

Профессор Кафедры бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, доктор экономических наук, профессор. Финансовый университет при Правительстве РФ.  
E-mail: vbarilenko@fa.ru

**Ключевые слова:** бизнес-анализ, договорная политика, субподрядная организация, анализ контрагентов, скоринговая модель, управление рисками, эффективность договоров, мониторинг исполнения.

Статья посвящена аналитическому обеспечению договорной работы субподрядных организаций через внедрение бизнес-аналитики. Обоснована необходимость комплексного подхода к управлению договорами с учетом специфики субподряда. Предложены методика анализа контрагентов (скоринг благонадежности), подходы к анализу существенных условий договоров и система мониторинга исполнения обязательств. Результаты предназначены для снижения рисков, повышения рентабельности и обоснования путей развития субподрядных организаций.

\*Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных в рамках ВТСК 114 Финуниверситета по договору с ООО «СМ-Групп». (Р)

Современный рынок строительных и специализированных работ характеризуется высокой степенью фрагментации, в которой значительную роль играют субподрядные организации. Выступая в качестве исполнителей отдельных этапов или видов работ, эти компании занимают уязвимое положение в системе договорных отношений. С одной стороны, они несут полную ответственность за качество, сроки и безопасность выполняемых работ перед генеральным подрядчиком. С другой стороны, они обладают ограниченными рычагами влияния на решения генподрядчика, касающиеся изменения объемов работ, сроков финансирования или применения штрафных санкций.

Практика деятельности субподрядных организаций свидетельствует о том, что значительная часть финансовых потерь – от задержек оплат до немотивированных штрафов и простоев – является прямым следствием некачественно проработанной договорной политики. Традиционные подходы к управлению договорами, основанные преимущественно на юридической экспертизе, зачастую не позволяют своевременно идентифицировать экономические риски, оценивать долгосрочные последствия принимаемых решений и формировать объективную картину благонадежности потенциальных партнеров. В этих условиях возникает ярко выраженная потребность в формировании системы аналитического обеспечения договорной политики, которая позволила бы перейти от реактивного управления проблемами в этой области к проактивному управлению рисками и эффективностью взаимоотношений с заказчиками субподрядных работ.

Экономическая сущность договорной политики субподрядной организации раскрывается через совокупность принципов, методов и конкретных действий по инициации, заключению, исполнению и прекращению договоров подряда. В отличие от генерального подрядчика, который взаимодействует непосредственно с заказчиком и обладает относительной свободой в организации работ, субподрядчик функционирует в жестко заданных координатах. Его деятельность характеризуется рядом специфических

черт, которые необходимо учитывать при построении аналитического обеспечения.

Во-первых, субподрядчик работает в условиях «вторичного» планирования, будучи привязанным к содержанию, срокам и технологической последовательности работ, определяемым генподрядчиком. Любые сбои в графике генподрядчика автоматически создают риски для субподрядчика, при этом его возможности повлиять на ситуацию минимальны. При этом бизнес-возможности организации субподрядчика не всегда соответствуют специфике и сложности работ, которые она должна выполнять по договорам с генподрядчиком. Во-вторых, значительную долю в структуре затрат субподрядных организаций занимают материалы, которые часто поставляются на давальческой основе. Это порождает специфические риски, связанные с учетом, ответственностью за сохранность и качество материалов, а также с возможными спорами об объемах использованных ресурсов. В-третьих, субподрядные организации, как правило, обладают ограниченными возможностями диверсификации портфеля заказов в силу своей специализации, что многократно повышает цену ошибки при выборе контрагента.

В современной практике управления договорными отношениями сложилось несколько подходов к оценке контрагентов, которые условно можно разделить на три группы: юридический, финансовый и рейтинговый.

Юридический подход является наиболее распространенным и обязательным. Он включает проверку факта государственной регистрации (выписка из ЕГРЮЛ), наличия лицензий и свидетельств СРО, полномочий лица, подписывающего договор, а также анализ картотеки арбитражных дел на предмет участия контрагента в судебных спорах в качестве ответчика [14]. Однако данный подход, как правило, статичен и позволяет зафиксировать лишь текущее состояние, не давая прогноза поведения партнера в ходе исполнения долгосрочного договора в меняющихся внешних условиях.

Финансовый подход базируется на анализе финансовой устойчивости и надежности контрагента по данным его бухгалтерской отчетности. Расчет коэффициентов ликвидности, платежеспособности и рентабельности позволяет оценивать способность компании исполнять свои обязательства. В строительной отрасли для этих целей часто применяются методики оценки инвестиционной привлекательности подрядчиков, используемые банками при проектном финансировании. Тем не менее, для субподрядчика этот подход имеет ограниченную ценность: во-первых, отчетность может быть недоступна для малых предприятий на специальных налоговых режимах, а во-вторых, она не отражает такой критически важный параметр, как дисциплина оплат в рамках конкретных проектов.

Рейтинговый подход предполагает использование скоринговых моделей и балльных оценок, разработанных крупными генподрядчиками или специализированными агентствами. Такие системы, используемые в тендерных процедурах, позволяют присвоить потенциальному субподрядчику класс надежности на основе формализованных критериев. Однако симметричных инструментов, позволяющих субподрядчику оценивать генерального подрядчика, на рынке практически не представлено [3].

Так, существующие подходы фокусируются преимущественно на проверке «входных данных» контрагента. Для субподрядчика этого недостаточно. Критически важными становятся такие аспекты, как платежная дисциплина генподрядчика в прошлых проектах (часто не отраженная в официальной отчетности), его репутация в профессиональном сообществе (наличие неформальных отзывов), его особые требования к содержанию специализированных субподрядных работ, а также его готовность к справедливому распределению рисков, закладываемых в договор. Отсутствие комплексных методик, адаптированных под специфику взаимоотношений «генподрядчик-субподрядчик», определяет необходимость разработки специализированного аналитического обеспечения.

Описанное выше обосновывает необходимость комплексного аналитического обеспечения договорной политики как инструмента снижения предпринимательских рисков. Под аналитическим обеспечением в данном контексте понимается система сбора, обработки, интерпретации и хранения информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений на всех этапах жизненного цикла договора. Такая система должна аккумулировать информацию из различных источников: внутренних (данные бухгалтерского и управленческого учета, история взаимоотношений с контрагентами) и внешних (открытые данные судебных органов, базы данных налоговой службы, отраслевые рейтинги, профессиональные сообщества), а также из документов, отражающих выявляемые в ходе переговоров с потенциальными и реальными контрагентами требования к субподрядчику.

Эффективность аналитического обеспечения напрямую зависит от качества и полноты используемой информации. Для системного подхода к ее сбору целесообразно классифицировать информацию в разрезе этапов жизненного цикла договора, а также по источникам происхождения. Это позволяет на каждом этапе принимать решения, опираясь на релевантные данные [10].

Классификация информации, необходимой для принятия решений, может быть построена в разрезе этапов договорного процесса. На этапе выбора контрагента необходима информация о его финансовой устойчивости, деловой репутации, опыте реализации аналогичных проектов. На этапе согласования условий договора ключевое значение приобретает информация о рыночных ценах, типовых условиях аналогичных договоров, возможных рисках, связанных с конкретными формулировками, и об особых требованиях сторон, выдвигаемых в ходе переговоров. На этапе исполнения договора востребована оперативная информация об отклонениях от сроков, объемов и стоимости работ, а также об изменениях требований сторон в меняющихся условиях. На этапе завершения и последующего контроля необходима информация о выполнении договорных условий для факторного анализа

достигнутых результатов и формирования базы знаний для будущих договоров.

Взаимодействие субподрядной организации осуществляется в двух направлениях: с генподрядчиками (заказчиками) и с привлекаемыми субсубподрядчиками или поставщиками. Асимметрия информации и высокие риски оппортунистического поведения требуют формализованного подхода к сбору и анализу данных на предконтрактной стадии. Аналитическое обеспечение в данном контексте должно трансформироваться из разрозненной проверки в интегрированную систему оценки, фундаментом которой являются принципы должной осмотрительности и количественной оценки надежности, реализуемые на основе систематического взаимодействия субподрядчика с генподрядчиком как его ключевым стейкхолдером.

Выбор генподрядчика – это стратегическое решение, определяющее не только загрузку мощностей субподрядчика, но и его финансовую стабильность. Риски сотрудничества с недобросовестным заказчиком включают неоплату выполненных работ, затягивание сроков приемки и, как следствие, кассовые разрывы. Методика анализа должна быть направлена на минимизацию данных рисков и включать как качественную, так и количественную оценку.

Первым этапом является комплексный анализ платежеспособности и деловой репутации. Актуальная судебная практика подчеркивает, что проявление должной осмотрительности не может ограничиваться формальной сверкой учредительных документов. Субподрядчику необходимо оценить финансовое состояние потенциального заказчика в динамике. Ключевым источником здесь выступает бухгалтерская отчетность, получаемая из открытых данных Федеральной налоговой службы. Анализ должен включать оценку коэффициентов ликвидности, структуры капитала и, что особенно важно, динамики кредиторской задолженности. Настораживающим фактором является резкий рост долгов или убыточность деятельности при одновременном наращивании объемов строительных

контрактов. Оценка деловой репутации производится через анализ судебных споров с использованием баз данных арбитражных судов [6]. Приоритетное внимание следует уделять делам, в которых генподрядчик выступает ответчиком по искам о взыскании задолженности за выполненные работы. Дополнительным индикатором служит наличие информации о его участии в государственных закупках в качестве недобросовестного поставщика.

Вторым этапом выступает оценка опыта реализации аналогичных проектов. Данный критерий важен для понимания специфики будущего взаимодействия. В 2024–2025 годах наблюдается тренд на создание отраслевых цифровых платформ для аккумуляции такой информации. Например, Национальное объединение строителей (НОСТРОЙ) развивает автоматизированную систему оценки опыта и деловой репутации, которая аккумулирует данные из Единого реестра членов СРО, ЕГРЮЛ и Единой информационной системы в сфере закупок. Для субподрядчика анализ опыта генподрядчика должен быть сфокусирован не на общем количестве завершенных объектов, а на наличии успешно реализованных проектов, аналогичных по технической сложности и сметной стоимости планируемым к выполнению субподрядчиком работам. При этом, руководствуясь актуальными разъяснениями контрольных органов, не следует формально подходить к кодам ОКПД 2, а необходимо оценивать содержательное сходство выполненных работ. Выявление фактов недостаточности бизнес-возможностей субподрядчика (необходимых компетенций, технологий, подготовленного персонала и т. п.) для выполнения характерных для проектов генподрядчика работ может служить основанием констатации наличия бизнес-проблемы. Для преодоления такой проблемы возможны лишь два варианта действий: отказ от заключения договора с данным генподрядчиком либо инициация мер для создания недостающих бизнес-возможностей у самого субподрядчика [1].

Важнейшим шагом аналитической работы на данном этапе является разработка и внедрение

скоринговой модели оценки благонадежности заказчика. Современные технологии позволяют перейти от субъективного взвешивания факторов к формализованной балльной оценке. Методология скоринга, заимствованная из банковской сферы и адаптированная для комплаенс-задач, предполагает присвоение весов каждому фактору риска на основе ретроспективного анализа [7].

Модель для специализированной субподрядной организации может включать следующие блоки: финансовые показатели (вес 40%), судебная нагрузка и исполнительные производства (вес 30%), деловая репутация и опыт (вес 20%), наличие лицензий и членство в СРО (вес 10%). Каждому подкритерию присваивается балл, итоговая сумма позволяет отнести заказчика к одной из групп риска: низкий (сотрудничество возможно на стандартных условиях), средний (требуется обеспечение обязательств, например, авансирование материалов, а не денежными средствами) или высокий (отказ от сотрудничества или включение в договор жестких штрафных санкций и сокращенных сроков оплаты). Автоматизация такого скоринга, в том числе с использованием специализированного программного обеспечения, позволяет в разы сократить время на обработку данных и повысить обоснованность решений.

В случае если специализированная субподрядная организация для выполнения комплексных работ или оптимизации издержек привлекает третьих лиц, возникает противоположная задача – оценка надежности исходящего денежного потока. Ошибки в выборе субсубподрядчика могут привести к срыву сроков сдачи объекта генподрядчику и репутационным потерям для самой организации.

Ключевым направлением анализа становится оценка производственных мощностей и квалификации привлекаемых организаций. В отличие от оценки генподрядчика, где на первом месте стоит финансовая состоятельность, при выборе исполнителя нижнего звена приоритет отдается его технической способности выполнить работу.

Согласно сложившейся судебной практике и рекомендациям налоговых органов, признаками должной осмотрительности является подтверждение наличия у контрагента необходимых ресурсов: квалифицированного персонала, основных средств, технологического оборудования. Для строительной отрасли особое значение имеет проверка наличия у специалистов членства в Национальном реестре специалистов, а у самой организации – допусков СРО, если это требуется по законодательству. Подтверждением квалификации служат не только договоры, но и акты выполненных работ по аналогичным объектам, а также, при возможности, положительные отзывы от предыдущих заказчиков. Дополнительным инструментом верификации качества может служить обращение к информационным системам, подобным «Лабораторному кластеру НОСТРОЙ» [11], для подтверждения качества применяемых материалов или результатов испытаний.

Вторым не менее важным направлением является анализ ценовых предложений в динамике. Данный анализ не сводится к выбору минимальной цены, так как аномально низкая стоимость часто коррелирует с низким качеством или использованием неучтенных материалов. Аналитическая ценность заключается в изучении трендов. Субподрядчику необходимо сопоставлять ценовые предложения нескольких потенциальных исполнителей не только на текущий момент, но и в ретроспективе. Если компания систематически снижает цены на протяжении длительного периода, это может свидетельствовать о демпинге как стратегии, ведущей к банкротству, либо о применении «серых» схем оптимизации. В условиях стабилизации инфляции и прогнозируемого роста цен, компании, не имеющие достаточных аналитических мощностей, сталкиваются с трудностями в обосновании конечной цены для генподрядчика. В связи с этим, анализ цен субсубподрядчиков должен включать построение ценовых трендов на основные виды работ и материалы, что позволит субподрядчику формировать реалистичный бюджет проекта и выбирать тех партнеров, чья ценовая политика

является прозрачной и экономически обоснованной, а не просто минимальной.

Таким образом, организация системы сбора и обработки информации для выбора контрагентов представляет собой двунаправленный процесс. Для выбора заказчиков приоритетна финансовая и репутационная скоринговая оценка, оценка бизнес-возможностей для выполнения запрашиваемых работ, а для контроля поставщиков – оценка технической состоятельности и ценовая экспертиза. Интеграция этих методик в единое аналитическое обеспечение позволяет субподрядной организации не только снижать транзакционные издержки, но и формировать устойчивый портфель заказов с прогнозируемым уровнем риска.

Ключевым этапом договорной политики, во многом предопределяющим финансовый результат субподрядной организации, является анализ существенных условий договора до его подписания. Практика свидетельствует, что именно на этой стадии закладываются предпосылки будущих убытков – от кассовых разрывов до немотивированных штрафных санкций. Рассмотрим три взаимосвязанных направления определения условий договоров: оценку безубыточности, анализ распределения рисков и оценку влияния графика финансирования на ликвидность.

Одним из важнейших элементов аналитического обеспечения договорной политики субподрядной организации выступает оценка безубыточности заключаемого договора. Традиционный анализ безубыточности (CVP-анализ), разработанный для промышленных предприятий с краткосрочным производственным циклом, требует существенной адаптации применительно к строительной отрасли. Специфика функционирования строительных организаций исключает возможность прямого применения стандартного инструментария, что обусловлено длительным характером проектов, неравномерностью выполнения работ и высокой долей постоянных расходов в структуре себестоимости [9].

В современной литературе обоснована концепция учета фактора времени и скорости выпол-

нения работ при оценке безубыточности подрядных организаций. Для строительной отрасли более применимо понятие безубыточности деятельности в целом, нежели классическая точка безубыточности промышленных предприятий. Это связано с длительным производственным циклом, поэтапной сдачей работ и неравномерностью поступления выручки.

Сходство строительных и промышленных организаций проявляется в общих принципах учета затрат: разделении оплаты труда на повременную и сдельную, в неизменности видов продукции в течение года. Однако отличительные особенности – учет давальческого сырья, значительная доля незавершенного производства, волатильность постоянных и переменных затрат – требуют модификации аналитического инструментария.

Применительно к субподрядной организации расчет минимально приемлемой цены договора должен учитывать не только прямые затраты, но и часть постоянных расходов компании, покрываемую за счет маржи от контракта. Принципиальное значение приобретает распределение постоянных затрат пропорционально длительности договора: чем продолжительнее проект, тем большую нагрузку по содержанию административного аппарата он должен нести. При оценке безубыточности отдельного договора необходимо исходить из того, что постоянные расходы организации возмещаются суммами покрытия, генерируемыми всеми объектами в течение отчетного периода.

Ключевой показатель анализа – сумма покрытия (маржинальный доход), рассчитываемая как разница между выручкой по договору и переменными затратами. Именно за счет накопленных сумм покрытия по всем объектам организация возмещает постоянные расходы и формирует прибыль. При увеличении деловой активности, заключении новых договоров время достижения безубыточности сокращается, при замедлении строительства – увеличивается.

Методика определения срока возмещения годовых постоянных затрат по объекту основана на

последовательном накоплении сумм покрытия до полного покрытия годовых постоянных расходов. Для субподрядчика это позволяет оценить минимальный объем работ, необходимый для покрытия доли постоянных расходов, и определить период, когда договор начнет приносить прибыль, что критически важно для планирования денежных потоков.

Методика предусматривает расчет двух показателей: суммы покрытия 1 (маржинальный доход по объекту) и суммы покрытия 2 (разница между суммой покрытия 1 и долей постоянных затрат, относимой на объект). Сумма покрытия 2, введенная до персонала как плановый показатель, позволяет контролировать достижение целей и оценивать влияние каждого договора на общий финансовый результат.

Применительно к договорной политике алгоритм действий следующий. На этапе анализа проекта договора рассчитывается прогнозная сумма покрытия на основе планируемой выручки и сметы переменных затрат. Полученное значение сопоставляется с долей постоянных расходов, приходящейся на период реализации договора. Если прогнозная сумма покрытия превышает эту долю, договор потенциально рентабелен. В противном случае требуется либо увеличение цены, либо пересмотр графика финансирования для ускорения поступления выручки.

Вторым критически важным направлением анализа договорных условий выступает оценка справедливости распределения рисков между сторонами. Гражданский кодекс РФ закрепляет диспозитивные нормы, которые могут быть изменены соглашением сторон, что создает как возможности для гибкого регулирования, так и потенциальные угрозы для более слабой стороны договора [15]. Так, пункт 1 статьи 705 ГК РФ говорит о том, что риск случайной гибели материалов несет предоставившая их сторона. Данная норма является диспозитивным – стороны вправе предусмотреть договором иное распределение рисков. Для субподрядчика это

означает, что он может принять на себя обязательства, возлагающие риски, которые он не в состоянии контролировать в силу своего положения в производственной цепочке.

Особое значение приобретает распределение рисков, связанных с простоем. В строительной деятельности простой возникает по различным причинам: несвоевременная передача фронта работ, задержка поставки материалов генподрядчиком, неблагоприятные погодные условия. Как отмечается в юридической литературе, условие договора, освобождающее генподрядчика от ответственности за просрочку исполнения встречных обязательств, может быть признано ничтожным как противоречащее существу законодательного регулирования. Однако на практике субподрядчику приходится доказывать наличие таких обстоятельств в судебном порядке.

Судебная практика выработала ряд подходов, значимых для анализа договорных условий. В определениях Верховного Суда РФ неоднократно подчеркивалось, что правила распределения рисков случайной гибели или повреждения имущества не применяются, когда указанные последствия наступили в связи с ненадлежащим исполнением обязательств одной из сторон [12]. Иными словами, если повреждение материалов или простой произошли по вине генподрядчика, риск не может быть автоматически переложен на субподрядчика даже при наличии соответствующего условия в договоре. Однако доказывание вины – длительный судебный процесс, сопряженный с издержками, которых субподрядчик стремится избежать.

Особого внимания заслуживает анализ асимметрии ответственности сторон. На практике нередко встречаются ситуации, когда размер неустойки для субподрядчика за нарушение сроков выполнения работ существенно превышает размер ответственности генподрядчика за задержку оплаты или непредоставление фронта работ. Такая асимметрия создает для субподрядчика повышенные риски, которые должны быть либо компенсированы в цене договора, либо

скорректированы на этапе согласования условий. В экономическом анализе права обосновывается позиция, согласно которой несправедливые договорные условия, нарушающие баланс интересов сторон, могут рассматриваться как обстоятельство, влияющее на определение цены договора и требующее ее соответствующей корректировки.

Для формализации оценки асимметрии ответственности целесообразно использовать коэффициент соотношения штрафных санкций. Он рассчитывается как отношение размера неустойки, установленной для субподрядчика за нарушение сроков работ, к размеру неустойки генподрядчика за задержку оплаты или иные нарушения встречных обязательств. Превышение значения 2–3 свидетельствует о дискриминационном характере условий и требует либо корректировки договора, либо включения соответствующей премии за риск в цену.

Кроме того, важное значение имеет анализ условий о порядке сдачи-приемки работ. Зачастую договоры субподряда содержат положения, согласно которым работы считаются принятыми только после подписания акта генподрядчиком, при этом сроки для мотивированного отказа не установлены либо неоправданно затянуты. Такая ситуация создает риск необоснованной задержки оплаты и, как следствие, кассовых разрывов. С позиции аналитического обеспечения договорной политики целесообразно включать в чек-лист оценки договора пункты, фиксирующие наличие четких сроков приемки и последствий их пропуска.

Третий блок анализа связан с оценкой движения денежных средств в ходе исполнения договора. Для субподрядчика критически важно понимать временной разрыв между возникновением затрат и поступлением оплаты от генподрядчика. Именно этот разрыв порождает потребность в оборотных средствах, которая при отсутствии собственных ресурсов покрывается заемным финансированием [8]. В зарубежной практике анализ денежного потока рассматривается как

один из ключевых предикторов дефолта подрядной организации, позволяющий оценить способность компании выдержать кассовые разрывы без потери платежеспособности.

Для отечественной практики характерна недооценка этого аспекта. Субподрядчики, соглашаясь на минимальный аванс или его отсутствие, зачастую не учитывают стоимость замораживания собственных оборотных средств и, при необходимости, стоимость банковского кредитования. В результате рентабельный на первый взгляд договор при фактическом исполнении может принести убытки из-за необходимости обслуживать кредиты на покрытие кассовых разрывов.

Завершающим этапом в определении условий становится обоснованный выбор типа цены и формы расчетов. Статья 709 ГК РФ предусматривает два основных вида цены в договоре подряда – твердую и приблизительную, причем если иное не указано, цена считается твердой. Выбор между этими моделями имеет принципиальное значение для распределения рисков изменения стоимости ресурсов.

Подходы к установлению цены в договоре строительного подряда в России и зарубежных право порядках существенно различаются. Анализ проформ FIDIC [4] как разработанных Международной федерацией инженеров-консультантов стандартизированных договоров демонстрирует, что механизмы корректировки цены при выполнении дополнительных работ могут быть более гибкими, чем это предусмотрено отечественным регулированием.

С практической точки зрения выбор определяется тремя факторами. При длительных сроках строительства (более 6 месяцев) и высокой волатильности цен твердая цена создает для субподрядчика неприемлемые инфляционные риски. При отсутствии детальной проектной документации твердая цена вынуждает закладывать значительный резерв на непредвиденные расходы, что снижает конкурентоспособность.

Разбивка договора на этапы с оплатой по завершении каждого позволяет синхронизировать денежные потоки и минимизировать потребность в оборотных средствах.

Выбор оптимальной модели ценообразования должен основываться на тщательном анализе конкретных условий проекта, ресурсных рисков и финансовых возможностей субподрядчика. При этом процесс управления договорной политикой не завершается подписанием контракта и началом производства работ. Напротив, наиболее сложный этап с точки зрения аналитического обеспечения наступает в ходе реализации договоренностей и после их завершения. Именно на этой стадии формируются фактические финансовые результаты и накапливается информация, необходимая для корректировки будущих решений. Эффективная система аналитического обеспечения должна включать инструменты мониторинга текущих обязательств, методики ретроспективной оценки эффективности и механизмы обратной связи для обновления данных о контрагентах [2].

В ходе исполнения договора ключевым объектом аналитического наблюдения выступает дебиторская задолженность. Для субподрядной организации, чья финансовая устойчивость напрямую зависит от своевременности поступлений от генподрядчика, критически важна организация системы оперативного контроля расчетов. Несвоевременное поступление денежных средств от заказчиков приводит к замедлению темпов выполнения строительно-монтажных работ и возрастанию рисков срыва сроков сдачи объектов. В связи с этим анализ дебиторской задолженности должен проводиться не эпизодически, а в регулярном режиме с обязательной дифференциацией задолженности по срокам возникновения. Методика предполагает выделение текущей (непросроченной) задолженности, срок оплаты которой еще не наступил в соответствии с условиями договора, и просроченной задолженности, требующей незамедлительного реагирования. Для строительной отрасли, характеризующейся значительными объемами авансирования, особое внимание следует уделять

анализу авансов выданных и авансов полученных, так как дисбаланс в этих величинах может сигнализировать о кассовых разрывах [5].

Вторым важнейшим направлением мониторинга выступает анализ претензионной работы и спорных ситуаций. Актуальная правоприменительная практика исходит из того, что срок на претензионную работу включается в общий срок исполнения контракта, что требует от субподрядчика тщательного документирования всех нарушений. Аналитическое обеспечение на данном этапе должно включать систематизацию данных о направленных и полученных претензиях, их классификацию по причинам возникновения (нарушение сроков, качество работ, неоплата) и по контрагентам. Особую значимость приобретает корректное начисление неустоек. В соответствии с законодательством о контрактной системе, пеня начисляется за каждый день просрочки исполнения обязательства в размере одной трехсотой ключевой ставки Центрального банка, тогда как штрафы взимаются за иные нарушения, кроме просрочки. Аналитическая система должна автоматизировать расчет таких санкций и отслеживать практику их удовлетворения в досудебном и судебном порядках, так как систематическое возникновение споров с конкретным контрагентом является сигналом для пересмотра условий сотрудничества или включения его в группу риска.

Завершение договора и подписание итоговых актов выполненных работ открывает возможность для проведения комплексной аналитической оценки, результаты которой должны служить основой для управления будущими договорными отношениями. Центральным элементом данной оценки выступает расчет фактической рентабельности договора. В отличие от плановых сметных показателей, фактическая рентабельность учитывает все реальные затраты, включая непредвиденные расходы, стоимость претензионных урегулирований и потери от замораживания оборотных средств в дебиторской задолженности [13].

Современный подход к оценке рентабельности в строительстве предполагает учет компонентной структуры финансирования, где собственные средства, авансы заказчика и привлеченное кредитование имеют различную стоимость. Для субподрядчика целесообразно рассчитывать рентабельность не только по каждому договору в отдельности, но и в разрезе видов работ и категорий заказчиков.

Установление факта отклонения фактической рентабельности от плановой требует проведения факторного анализа отклонений. Данный аналитический инструмент позволяет количественно измерить вклад различных факторов в изменение конечного финансового результата. Для субподрядной организации ключевыми факторами, подлежащими декомпозиции, выступают: изменение объемов выполненных работ (количественный фактор), отклонение в ценах на материалы и субсубподрядные работы (ценовой фактор), изменение производительности труда и сроков выполнения (временной фактор), а также потери, связанные с санкциями и претензиями. Результаты факторного анализа позволяют сместить внимание с констатации факта убыточности или сверхприбыльности на выявление конкретных причин: были ли это внешние обстоятельства (рост цен, действия заказчика) или внутренние просчеты в планировании и организации работ.

Наконец, оценка эффективности договора была бы неполной без учета такого качественного параметра, как лояльность заказчика и перспективы повторного сотрудничества. В сегменте B2B, к которому относятся отношения субподрядчика и генподрядчика, лояльность выражается прежде всего в долгосрочном характере сотрудничества и готовности сторон к продолжению взаимодействия на взаимовыгодных условиях. Исследования показывают, что значительная часть B2B-покупателей готова увеличивать объемы закупок при условии, что поставщик выступает в роли стратегического партнера. Для количественной оценки данного параметра могут быть использованы такие метрики, как

индекс потребительской лояльности, рассчитываемый на основе опросов представителей заказчика, и коэффициент повторных договоров, показывающий долю контрагентов, с которыми сотрудничество было продолжено после завершения предыдущих проектов. Положительная динамика этих показателей свидетельствует о формировании устойчивого портфеля заказов и снижении транзакционных издержек на поиск новых клиентов.

Накопленная в процессе мониторинга и итоговой оценки информация утрачивает свою ценность, если она не интегрируется в систему принятия решений. Это обуславливает необходимость разработки регламента актуализации базы данных контрагентов по результатам исполнения договоров. Современные программные решения, такие как системы класса CRM и специализированные реестры участников, позволяют автоматизировать управление жизненным циклом карточки контрагента, фиксируя все значимые события от первого контакта до завершения всех обязательств. Процедура актуализации должна предусматривать внесение в базу данных итоговых показателей исполненного договора: фактические сроки оплаты, наличие и результаты претензий, итоговая рентабельность, оценка лояльности.

Наиболее важным элементом данной процедуры является пересмотр скоринговой оценки контрагента, сформированной на преддоговорной стадии. Если по результатам сотрудничества выявлены систематические задержки оплаты, наличие необоснованных отказов от приемки работ или иные негативные факторы, рейтинг контрагента должен быть понижен, что повлияет на условия будущих договоров с ним. И напротив, безупречное исполнение обязательств, оперативное подписание актов и инициация новых проектов должны служить основанием для повышения рейтинга и распространения на контрагента режима наибольшего благоприятствования.

Таким образом, данные, полученные на этапе исполнения и оценки договоров, становятся

основой для повышения качества будущих решений о выборе партнеров и определении условий взаимодействия с ними.

Разработка и последующее внедрение системы аналитического обеспечения договорной политики требуют от специализированной субподрядной организации не только организационных усилий, но и определенных инвестиций в программное обеспечение, обучение персонала и регламентацию бизнес-процессов. В связи с этим обоснование экономической целесообразности предлагаемых мероприятий становится необходимым условием принятия управленческого решения об их реализации. Оценка эффективности должна базироваться на сопоставлении затрат на создание и функционирование системы с теми выгодами, которые организация получает в результате снижения рисков и повышения качества договорных решений.

При оценке затратной части необходимо учитывать как единовременные, так и текущие расходы. К единовременным затратам относятся приобретение специализированного программного обеспечения для скоринговой оценки контрагентов, интеграция существующих учетных систем с модулями аналитики, а также разработка внутренних регламентов и методических материалов. Текущие расходы включают поддержку программных продуктов, оплату доступа к внешним информационным базам и дополнительное время сотрудников, занятых аналитической обработкой данных. При этом важно отметить, что значительная часть необходимой информации, включая данные судебных органов и бухгалтерскую отчетность, является общедоступной, что позволяет минимизировать затраты на внешние источники.

Эффект от внедрения системы проявляется в нескольких направлениях, соответствующих этапам договорного процесса, рассмотренным выше. На этапе выбора контрагентов внедрение скоринговой модели оценки благонадежности заказчиков позволяет снизить вероятность сотрудничества с недобросовестными генподрядчиками. Экономический эффект здесь выража-

ется в сокращении потерь от списания безнадежной дебиторской задолженности и уменьшении объема средств, замороженных в длительных судебных разбирательствах. Количественная оценка данного эффекта может быть получена путем сравнения доли просроченной задолженности в аналогичных группах договоров до и после внедрения системы, либо путем расчета предотвращенного ущерба на основе ретроспективного анализа договоров, которые не были заключены по результатам скоринга.

На этапе анализа существенных условий договора применение методик оценки безубыточности и анализа распределения рисков позволяет исключить заключение заведомо убыточных контрактов и скорректировать условия в пользу субподрядчика. Экономический эффект формируется за счет повышения фактической рентабельности договорного портфеля. В частности, анализ движения денежных средств и графика финансирования позволяет выявить договоры, создающие повышенную нагрузку на оборотный капитал, и либо отказаться от них, либо заложить в цену стоимость обслуживания заемных средств, необходимых для покрытия кассовых разрывов. Оценка данного эффекта производится путем сравнения плановой и фактической рентабельности по договорам, прошедшим углубленный анализ, с контрольной группой договоров, заключенных без применения аналитических процедур.

На этапе мониторинга исполнения обязательств система раннего предупреждения о рисках неоплаты и классификации просроченной задолженности позволяет своевременно инициировать претензионную работу и сокращать длительность задержек платежей. Экономический эффект здесь выражается в снижении потребности в заемных средствах для покрытия кассовых разрывов и, соответственно, в экономии на процентных расходах. Кроме того, систематизация данных о претензионной работе и анализ их причин создают основу для устранения системных ошибок в производстве и документообороте, что ведет к снижению штрафных санкций, предъявляемых субподрядчику.

На этапе постпроектной оценки и актуализации базы контрагентов накопление информации о фактической дисциплине заказчиков и результатах сотрудничества позволяет повысить качество будущих решений. Формирование рейтингов контрагентов и автоматическое применение дифференцированных условий договоров в зависимости от рейтинга снижает транзакционные издержки на повторную проверку и сокращает время согласования контрактов с надежными партнерами. Экономический эффект в данном случае имеет характер предотвращенных потерь и может быть оценен через снижение доли проблемных договоров в общем портфеле.

Интегральным показателем эффективности внедрения системы аналитического обеспечения выступает рост чистой прибыли субподрядной организации при сохранении или увеличении объема выполняемых работ. При этом важно учитывать, что эффект от внедрения носит накопительный характер: качество решений повышается по мере накопления информации в базе данных и уточнения скоринговых моделей на основе ретроспективного анализа. Поэтому оценку эффективности целесообразно проводить не одновременно, а на регулярной основе,

сопоставляя динамику ключевых показателей договорной деятельности с затратами на функционирование системы.

Таким образом, предлагаемая система аналитического обеспечения договорной политики, охватывающая все этапы жизненного цикла договора от выбора контрагента до постпроектной оценки, создает основу для устойчивого снижения предпринимательских рисков и повышения рентабельности деятельности специализированной субподрядной организации. Экономическая эффективность внедрения достигается за счет комплексного эффекта, включающего сокращение потерь от недобросовестных контрагентов, оптимизацию условий договоров, улучшение управления денежными потоками и повышение качества операционных решений на основе накопленной аналитической информации. Более того, одним из результатов функционирования постояннодействующей системы аналитического обеспечения договорной политики будет систематическое обоснование проектов развития самой субподрядной организации с целью формирования ее новых бизнес-возможностей, необходимых для удовлетворения запросов заказчиков ее работ.

### Библиографический список

1. *Бариленко В. И.* О выявлении и анализе проблем бизнеса // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2025. – № 2. – С. 210–217.
2. *Бороненкова С. А., Мельник М. В.* Экономический анализ в управлении строительной организацией : учебное пособие. – М. : Инфра-М, 2021. – 416 с.
3. В Контур.Фокусе появилась скоринговая проверка контрагентов / Контур.Фокус. – 2023. – URL: <https://focus.kontur.ru/site/news/37671-skoringovaya-proverka-kontragentov> (дата обр. 28.02.2026).
4. *Водольнов Ю. В.* Оценка целесообразности внедрения института заранее оцененных убытков в российское право в контексте проформ FIDIC // Имущественные отношения в РФ. – 2020. – 7 (226). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-tselesoobraznosti-vnedreniya-instituta-zaranee-otsennennyh-ubytkov-v-rossiyskoe-pravo-v-kontekste-proform-fidic>?ysclid=mm6fbbolkn630193060.
5. *Герасимова Л. Н.* Учетно-аналитический механизм управления дебиторской задолженностью в строительстве // Аудитор. – 2021. – № 2. – С. 42–48.
6. *Данько К. А.* Необходимые процедуры проверки контрагента перед заключением сделки // Московский юридический журнал. – 2021. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/neobhodimye-protsedury-proverki-kontragenta-pered-zaklyucheniem-sdelki> (дата обр. 20.02.2026).
7. *Еделькина А. Г.* Процесс проверки контрагентов как важный элемент «Комплаенс» // Вестник евразийской науки. – 2021. – № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-proverki-kontragentov-kak-vazhnyy-element-komplaens> (дата обр. 27.02.2026).
8. *Ерастова К. О., Аверина О. И.* Совершенствование методики анализа платежеспособности экономических субъектов, используемой кредитными учреждениями // Управленческий учет. – 2022. – № 2. – С. 57–65. – URL: <https://upravuchet.ru/index.php/journal/article/view/1700> (дата обр. 28.02.2026).

9. Ключевые аспекты анализа безубыточности деятельности строительных организаций / Е. В. Завгородняя [и др.] // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – 2(46). – С. 105–110.
10. Крицкий А. Неопределенность предмета договора подряда: какие риски несут участники договорных отношений в сфере строительства? // Адвокатская газета. – 2025. – 21 (446). – URL: <https://www.advgazeta.ru/mneniya/neopredelennost-predmeta-dogovora-podryada/> (дата обр. 28.02.2026).
11. Лабораторный кластер – ключевое звено обеспечения качества строительства / РБК Компании. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/nhq68G0KGD/laboratornyj-klaster---klyuchevoe-zveno-obespecheniya-kachestva-stroitelstva/> (дата обр. 21.02.2026).
12. Президиум Высшего арбитражного суда Российской Федерации Информационное письмо от 24 января 2000 г. № 51 Обзор практики разрешения споров по договору строительного подряда / КонтурНорматив. – URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=7&documentId=36776> (дата обр. 21.02.2026).
13. Рекуть Д. В., Нарушевич Г. Г. Учет и анализ расчетов с субподрядчиками за выполненные строительно-монтажных работ в СУ-210 ОАО «Гроднопромстрой»: сборник научных статей по материалам XIX Международной научной конференции студентов, магистрантов, аспирантов // Экономика и управление XXI века. – Гродно: ГрГУ им. Янки Купалы, 2024. – С. 261–266.
14. СТО Методическая инструкция «Проверка контрагентов для аккредитации на право заключать договоры» / Докипедия. – URL: <https://dikipedia.ru/print/5536521> (дата обр. 28.02.2026).
15. Энциклопедия решений. Распределение рисков случайной гибели, случайного повреждения материалов, оборудования, результатов работ между сторонами договора подряда (октябрь 2025) / Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/58074174>.