

Тема 2.2. Контрактные модели реализации инвестиционно-строительных проектов

2.2.1. Классификация Заказчиков.

В основе подхода к формулированию методологии формирования контрактных моделей лежит специальная классификация Заказчиков, в основе которой заложено в целом отношение Заказчика к объекту инвестиций

Таблица 1

Классификационная матрица типов Заказчиков.

Варианты целей инвестиций Заказчика	Сочетание отраслевого профиля Заказчика и объекта строительства	
	В зоне компетенций Заказчика	Непрофильный объект для Заказчика
Будущий оператор объекта	Категория 1 – это профессиональный Заказчик в области строительства необходимых ему объектов. Он не только лучше многих инжиниринговых компаний и подрядчиков разбирается в технологическом или производственном процессе, он может адекватно оценить затраты на строительство, ввод в эксплуатацию и вывод из неё на основе собственных компетенций и опыта.	Категория II – это Заказчик объекта, не входящего в поле его ключевых компетенций, а выполняющего сервисные непрофильные функции. При этом Заказчик вынужден эксплуатировать такие объекты, поэтому нарабатывает компетенции в эксплуатации объектов, требует учета в проекте затрат на будущее управление недвижимостью.

Не является эксплуатирующим оператором	Категория III	Категория IV
	– это совокупность Заказчиков, инвестирующих в объекты недвижимости в целях дальнейшей перепродажи, реализации по частям или в иных целях, не предполагающих эксплуатации объекта и его использования для получения операционной прибыли от производственной или арендной деятельности.	– это наиболее пассивная группа Заказчиков, которые не только плохо себе представляют специфику проектирования, строительства и эксплуатации объекта, но и в принципе не намерены на этом акцентировать внимание. Это различные организации или специальные фонды, нацеленные на выполнение благотворительной миссии.

Разделим варианты инвестиционно-строительных проектов на два типа, а соответственно и на два типа заказчиков с точки зрения дальнейшей эксплуатации объекта (см. табл.1). В таблице они представлены как варианты конечных целей инвестирования – эксплуатация или реализация. Это один вариант классификации. Другой аспект классификации – это наличие профессионального соответствия Заказчику и объекта инвестиций. Заказчик может разбираться в технологии и составе строящегося объекта, а может просто запросить объект с указанными им пожеланиями, не вникая в суть производственных процессов.

Если оба эти вида классификации представить в виде матрицы, получаем 4 основных вида Заказчиков, каждый из которых требует особого к себе отношения и, соответственно, имеет наиболее комфортную для себя совокупность контрактов для успешной реализации проекта. Цель всех Заказчиков – получить экономически максимально выгодное решение проблемы, но понимая, кто этот Заказчик, можно предлагать уже готовую модель контрактных обязательств для реализации всего ИСП.

Один и тот же Заказчик в процессе реализации своих инвестиционных задач может выступать в качестве Заказчика любого типа.

Рассмотрев классификацию заказчиков по типам в зависимости от отношения к объекту инвестиций, перейдем к классификации контрактов, с тем чтобы провести прямые соответствия того или иного типа Заказчика и наиболее подходящим им контрактным моделям, без длительных аналитических консультаций, а только исходя из вероятностной совместимости.

2.2.2. Контрактные модели реализации ИСП

В мировой практике существуют различные договорные типы регулирования отношений в области управления строительством и реализации инвестиционно-строительных проектов. Основные или типовые **варианты контрактных моделей** в инвестиционно- строительной деятельности *в порядке роста стоимости строительства и объема инвестиций*:

1. Строительство объектов хозяйственным способом;
2. Привлечение строительного генерального подрядчика;
3. Договор EPC — английская аббревиатура (engineering, procurement, construction — инжиниринг, поставки, строительство);
4. Договор EPCM — английская аббревиатура (engineering, procurement, construction management — управление инжинирингом, поставками, строительством);
5. Привлечение Фи-девелопера;
6. Привлечение Концессионного Девелопера.
7. Реализация проектов через Спекулятивный Девелопмент.

Отсутствует единообразие в классификации строительных договоров. Так, если в отношении большинства тендерных торгов на реализацию инвестиционных проектов в строительстве можно констатировать наличие требования о привлечении конкретных типов подрядчиков, EPC или EPCM, то фактическая реализация проекта может представлять собой настолько широкий набор контрактных взаимоотношений всех участников проекта, что говорить о точной модели реализации проекта не приходится.

Под **Инвестиционно-строительным проектом** понимается любое ограниченное временными рамками инвестиционное предприятие, направленное на создание нового уникального объекта недвижимости, наличие и использование

которого необходимо для достижения целей инвестирования.

Инвестиционно-строительный процесс представляет собой последовательную смену состояния объекта во времени.

Инвестиционно-строительный процесс — последовательная совокупность этапов достижения целей инвестирования путем реализации инвестиционных проектов в области создания и/или изменения объектов недвижимости.

В общем случае, инвестиционно-строительный процесс представляет собой логическую последовательность этапов реализации инвестиционного проекта (см. рис. 1):

1. Возникновение инвестиционного замысла (I);
2. Наличие возможности финансирования (F);
3. Бизнес-планирование (BP);
4. Организация управления инвестиционным проектом (PM);
5. Инжиниринг (E);
6. Поставка оборудования и материалов (P);
7. Строительство (C);
8. Эксплуатация (O);
9. Реализация (T).

Более детальное содержание каждого этапа инвестиционно-строительного процесса и именно такая их последовательность обусловлены приоритетными задачами, которые необходимо решить для перехода к следующему этапу.

В общем случае все эти этапы, особенно соседствующие, так или иначе имеют определенные релевантные диапазоны исполнения, которые пересекаются между собой и создают сонаправленный поток изменений и операций, отделить которые абсолютными границами невозможно, да и смысла в этом особого нет.

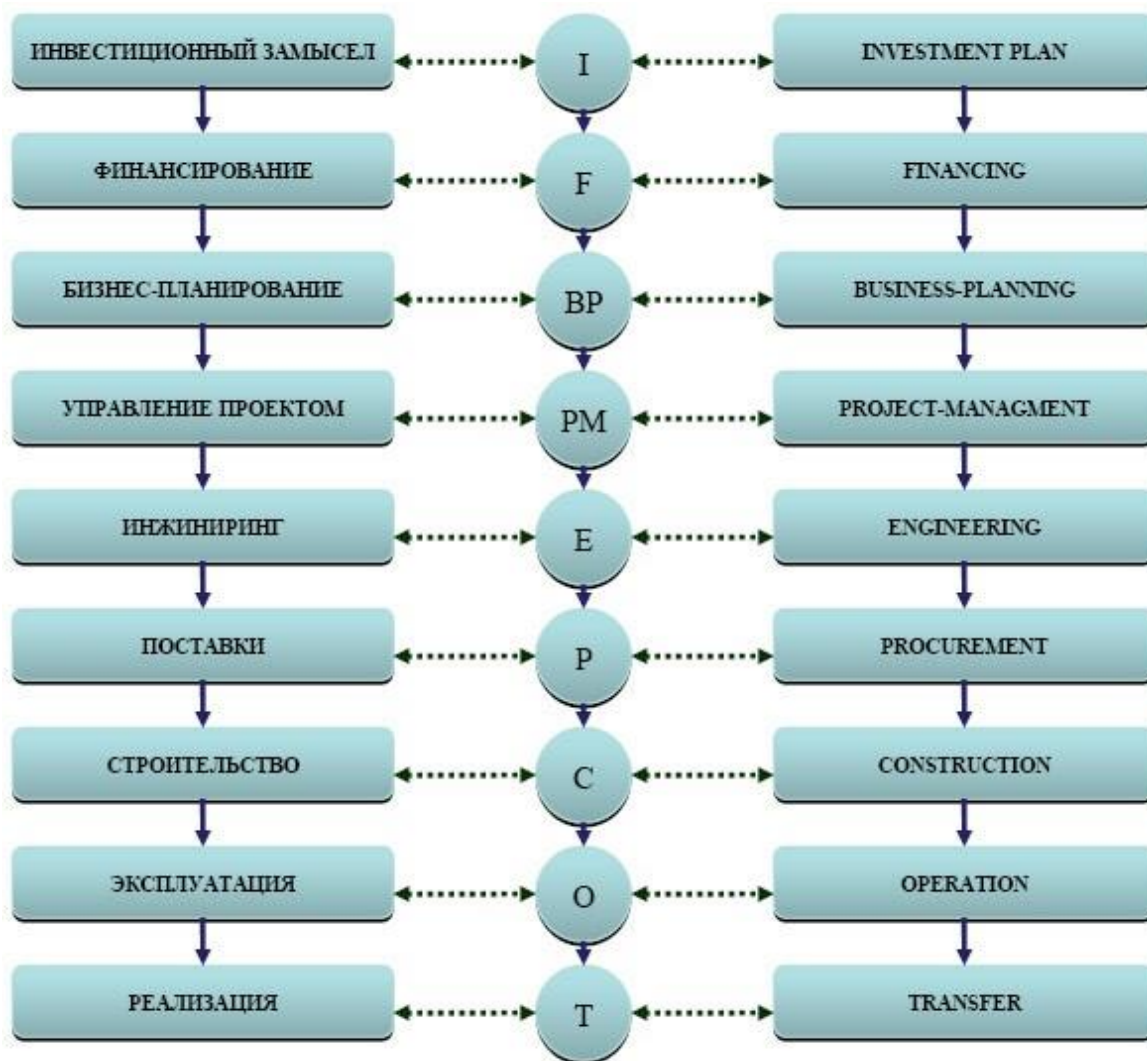


Рис. 1. Базовый Инвестиционно-строительный процесс.

1. Строительство хозяйственным способом

Хозяйственный способ строительства — форма организации строительных работ, при которой работы выполняются собственными силами заказчика или застройщика, без привлечения сторонних подрядных организаций. Строительство хозяйственным способом является самым дешевым вариантом достижения инвестиционных целей в области недвижимости. Строительство хозяйственным способом предполагает, что Инвестор сам выступает и в роли Заказчика, и в роли финансового оператора и управляющего проектом. При этом он, безусловно, имеет право заключать договора мелкого субподряда (строительные бригады) на выполнение проектных или специальных работ и предоставления непрофильных услуг, необходимых для реализации проекта, но все риски и основную нагрузку по организации и обеспечению проекта несет сам.

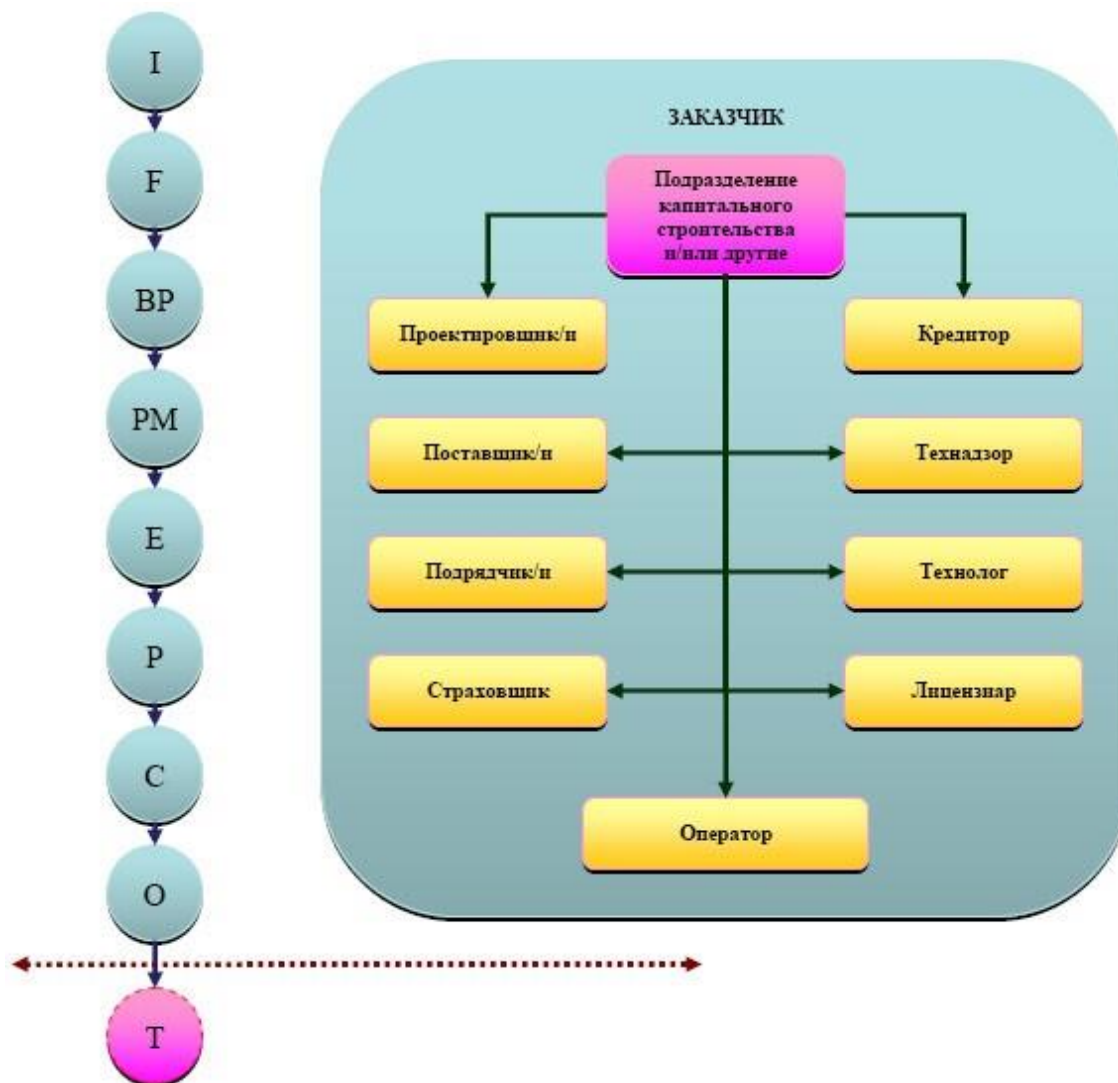


Рис. 2. Реализация проекта хозяйственным способом.

При использовании хозяйственного способа строительства в организации, как правило, на время строительства создается небольшое строительное подразделение, под руководством отдела капитального строительства, если таковой есть, которое и выполняет конкретные виды строительных работ. Для строительства хозяйственным способом организация создает собственную производственную базу, приобретает или берет в аренду строительные машины и механизмы, инструмент и инвентарь, обеспечивает стройку строительными материалами, конструкциями и деталями, проектно-сметной документацией, рабочими и инженерно-техническими кадрами.

2. Типовой генподрядный контракт

В общем случае, (Строительный) Генеральный подрядчик — сторона договора подряда, которая поручает выполнение отдельных видов и комплексов работ специализированным подрядным организациям — субподрядчикам. Генеральный подрядчик с согласия Заказчика привлекает к выполнению своих обязательств отечественных или иностранных субподрядчиков, полностью отвечая за результаты деятельности последних, сдачу заказчику комплектного оборудования или объекта в целом.

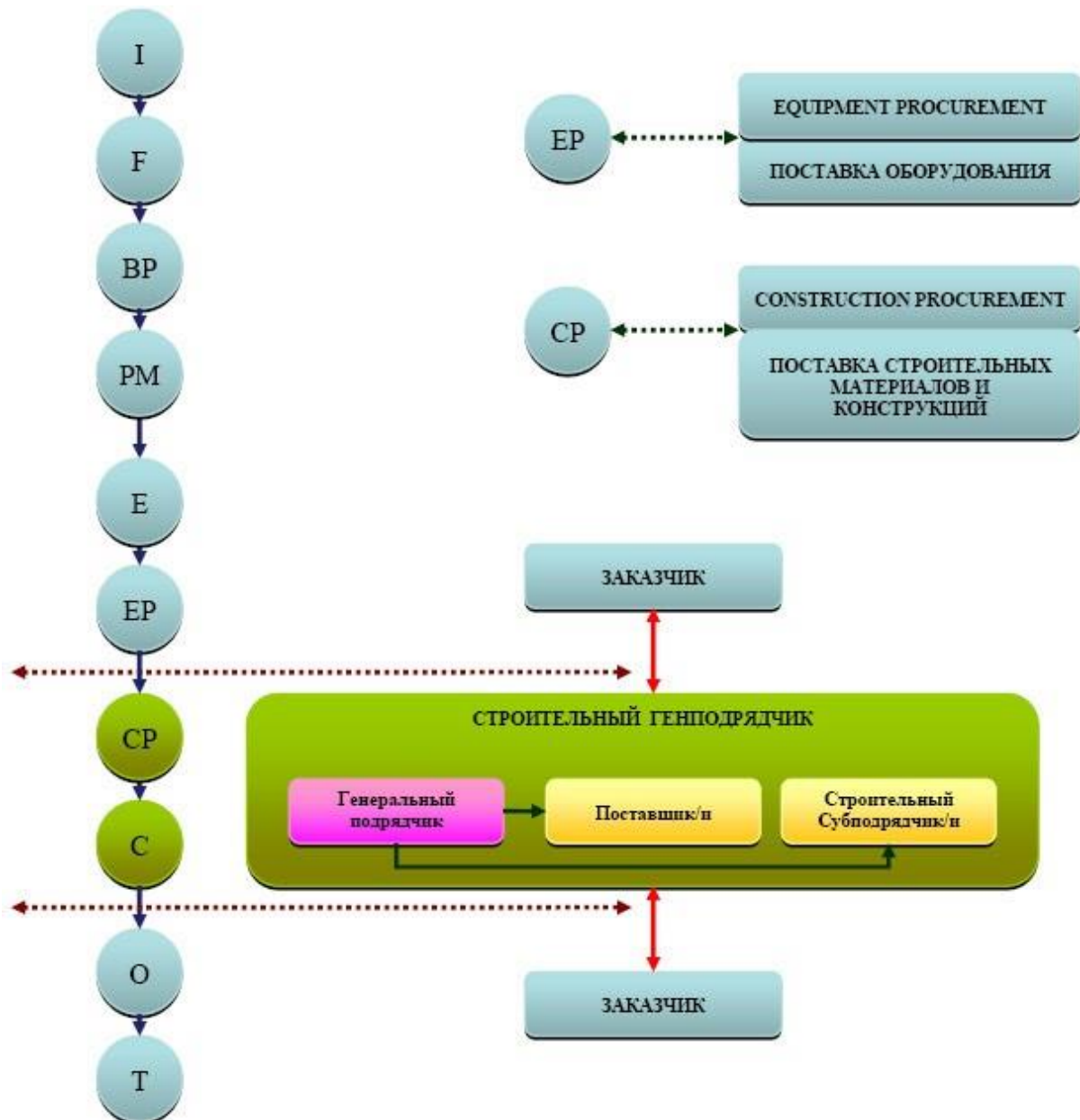


Рис. 3. Реализация ИСП с привлечением строительного генподрядчика.

Генподрядчик может выполнять поставку строительных материалов,

конструкций и оборудования для всех субподрядчиков, организуя единый центр материально-технической и производственно-технологической комплектации. В этом смысле Генподрядчик становится не только агентом по управлению строительством, но и принимает на себя часть рисков по поставкам. Обычно Заказчики принимают на себя риски поставок основного технологического оборудования, но не хотят связываться с поставками стандартного оборудования и изделий широкой номенклатуры, которые и передаются на ответственность Генподрядчика.

3. Типовой ЕРС-контракт

ЕРС — английская аббревиатура (engineering, procurement, construction — инжиниринг, поставки, строительство), под которой понимается договор на строительство «под ключ» с фиксированной (паушальной) ценой («lump sum»). ЕРС-подрядчик — это генеральный подрядчик, выполняющий за твердую цену основной объем работ инвестиционно-строительного проекта и принимающий на себя все риски его осуществления с момента проектирования и до момента передачи готового объекта заказчику (включая выполнение гарантийных обязательств), по которым он несет финансовую ответственность перед Заказчиком.

ЕРС-контракт используется, как правило, в тех проектах, где опытный подрядчик может с достаточной степенью точности оценить размер своих расходов, а также степень рисков. ЕРС-контракт предполагает, что основной объем работы ЕРС-подрядчик выполняет собственными силами, поэтому не предусматривается специальное вознаграждение за организацию и управление работами привлекаемых контрагентов нижнего уровня.

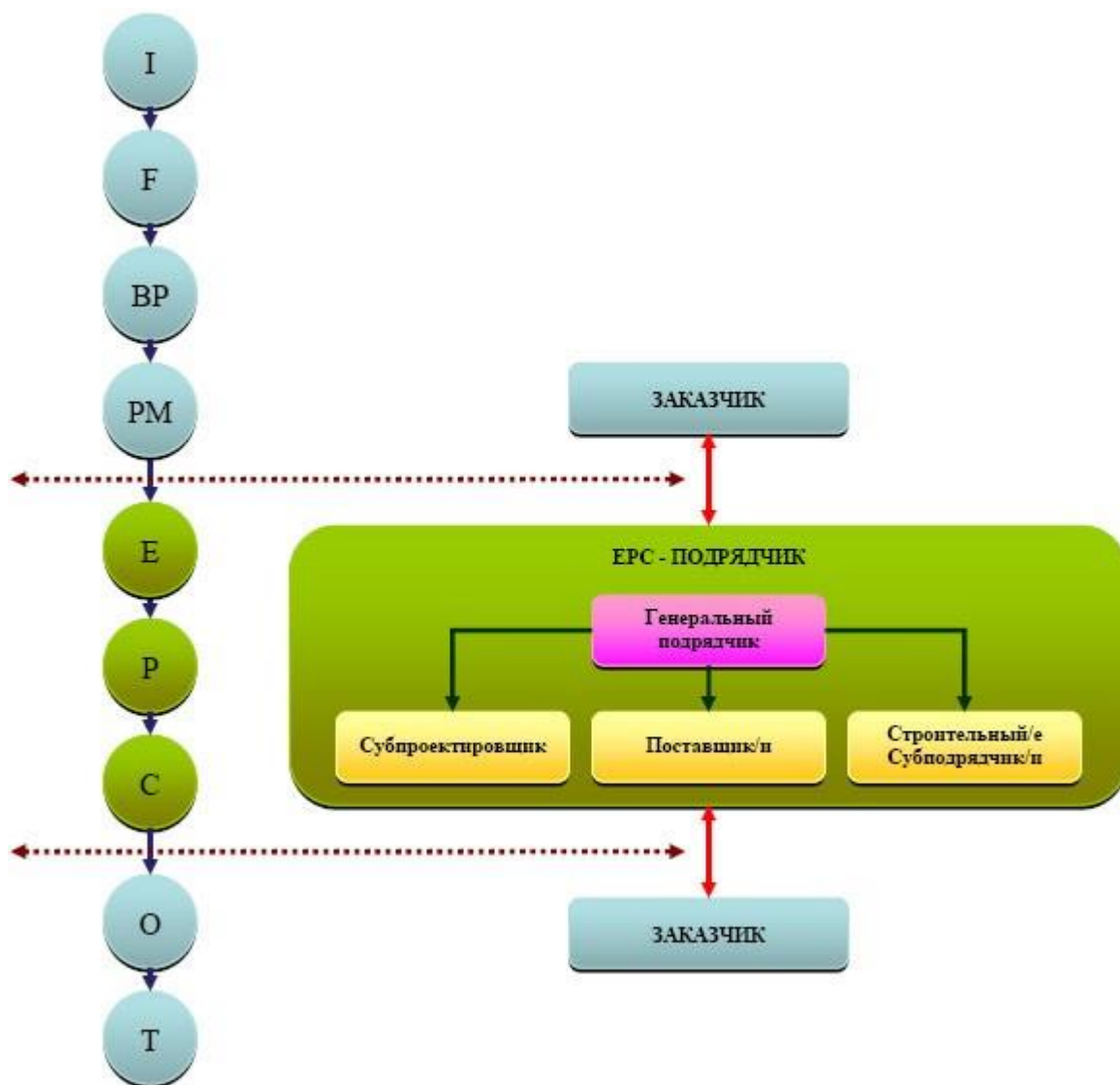


Рис. 4. Реализация ИСП через EPC-подряд.

4. Типовой EPCM-контракт

EPCM — английская аббревиатура (engineering, procurement, construction management — управление инжинирингом, поставками, строительством). Предмет договора, так же как и в случае с EPC — проектирование, оборудование, строительство и передача заказчику полностью готового объекта «под ключ». EPCM-подрядчик является генеральным подрядчиком, т.е. договоры с субподрядчиками заключает от своего имени.

EPCM-подрядчик — это генеральный подрядчик, полностью выполняющий инвестиционный проект и принимающий на себя риски по управлению проектом с момента проектирования и до момента передачи готового объекта заказчику (включая выполнение гарантийных обязательств).

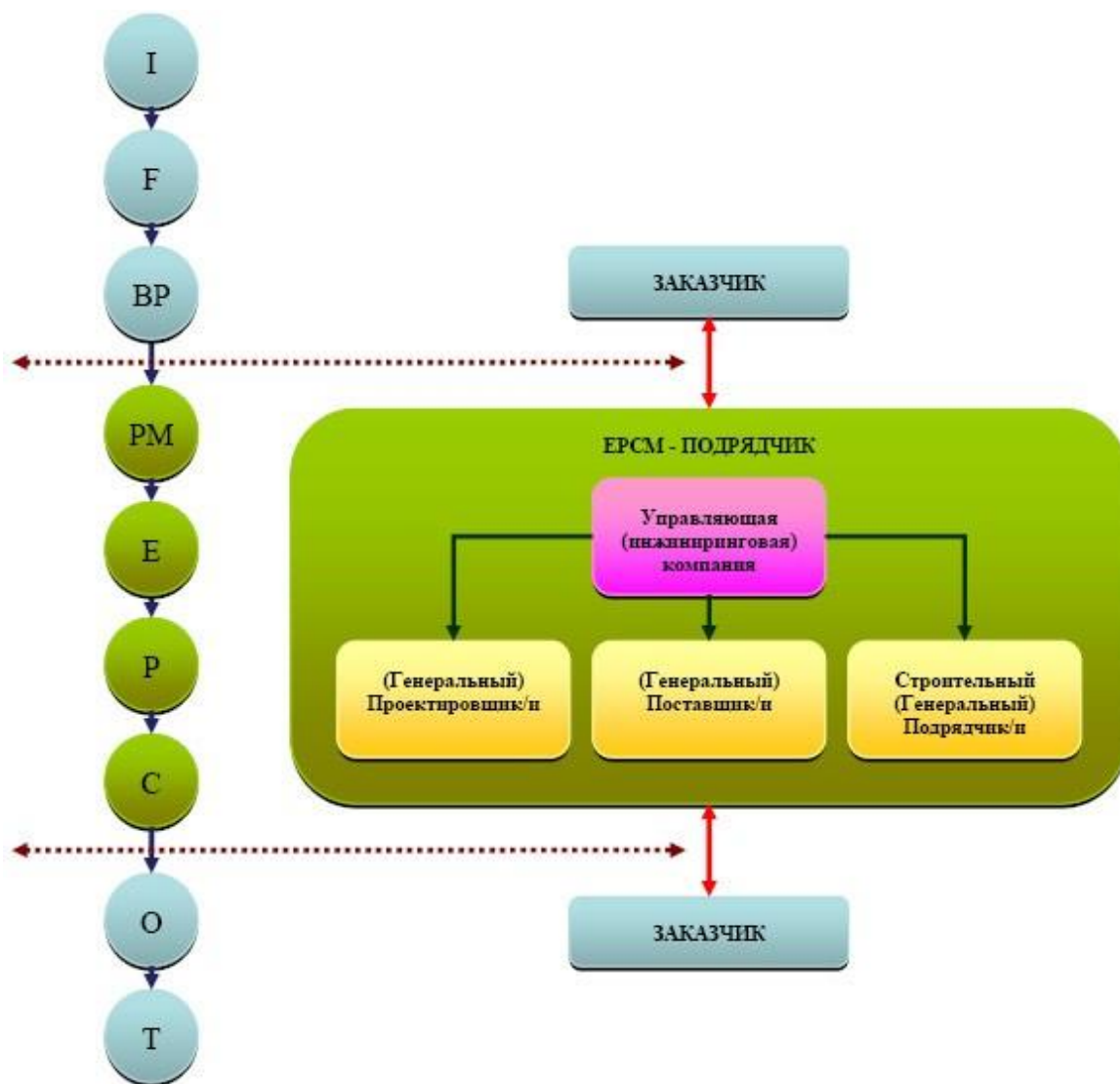


Рис. 5. Реализация проектов через ЕРСМ-подряд.

ЕРСМ-контракт предусматривает и общую стоимость проекта с учетом вознаграждения ЕРСМ-подрядчика, и фиксированный срок сдачи объекта в эксплуатацию, достижение основных технических параметров объекта. Способ (подход) ЕРСМ позволяет управлять именно проектом, а не конкретными работами. Специфические работы выполняют профессионалы. Задача ЕРСМ — оценивать требуемые свойства (возможности, профессионализм, ресурсы и пр.) выбираемых подрядчиков/поставщиков, распределять правильно между ними работы и зоны ответственности. Далее — координировать их действия, решать спорные вопросы, планировать общую схему проекта, менять планы в случае критических изменений с минимальными последствиями и далее со всеми остановками.

5. Типовой контракт с фи-девелопером

Фи-девелопмент (русского аналога пока нет) или девелопмент, стоимость которого базируется на принципе «затраты плюс вознаграждение» (cost plus fee). В этой модели Девелопер не берет на себя финансовых рисков и не участвует в финансировании проекта, а работает, по сути дела, на фиксированном гонораре;

Фи-девелопер работает на гонораре, рассчитываемом определенным образом по соглашению с Инвестором. При реализации этой модели Инвестор нанимает Фи-девелопера, чтобы он предложил наиболее выгодный вариант использования, например, земельного участка Инвестора или существующего уже объекта недвижимости, построил «под ключ» утвержденный объект и передал его Инвестору для дальнейшего использования, продажи или эксплуатации.

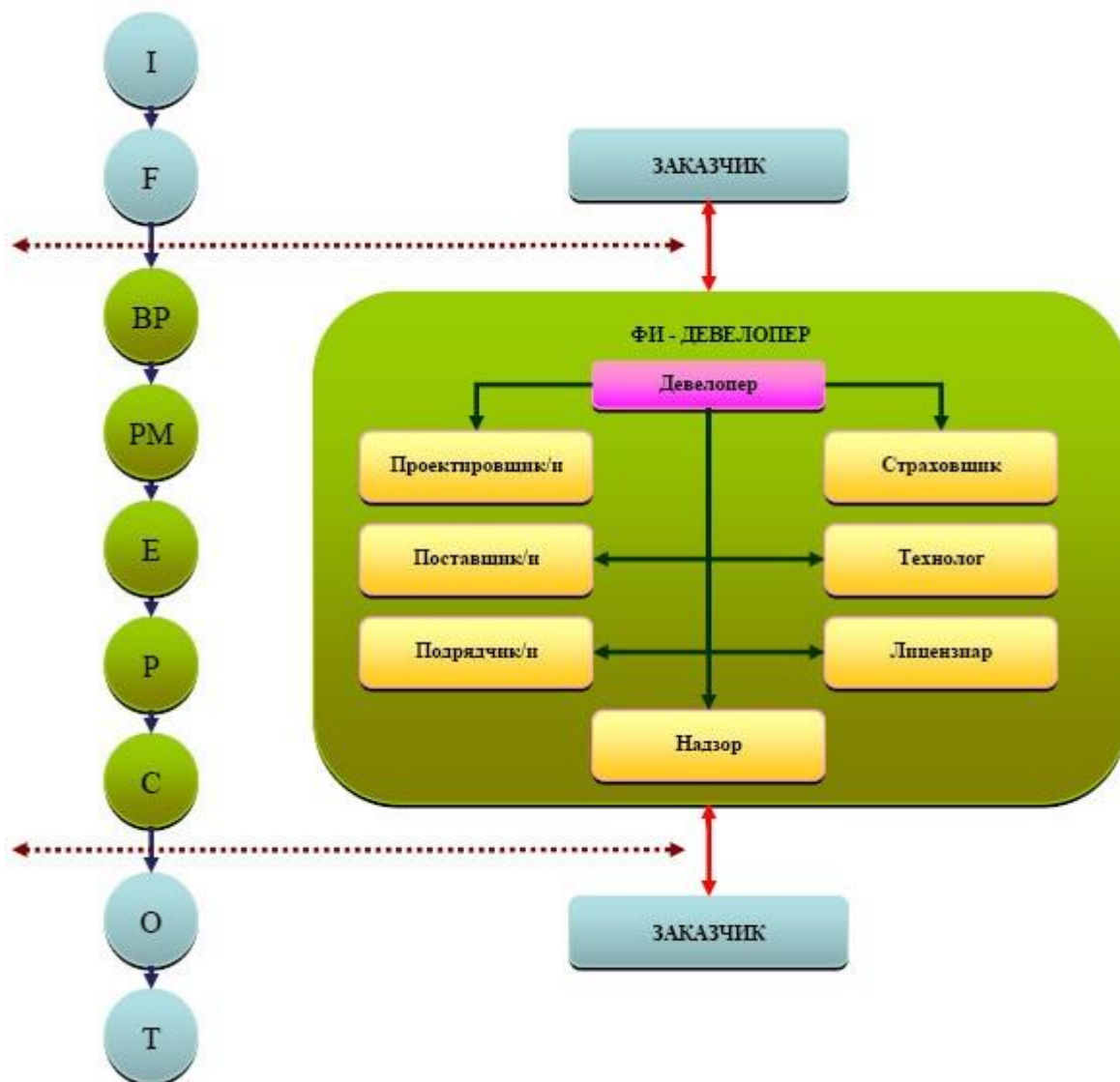


Рис. 6. Реализация проектов через Фи-девелопмент.

Возможен вариант, что Фи-девелопер предоставляет услуги по коммерческой реализации объекта на тех же условиях. При этом Фи-девелопер никогда не участвует в проекте своими деньгами. В данном случае он проводит все работы, в том числе разработку бизнес-плана, проектирование, необходимые согласования, строительство и привлечение клиентов исключительно на средства Инвестора. На все необходимые работы он привлекает специалистов или специализированных подрядчиков, но ответственность за реализацию проекта лежит на Фи-девелопере в полном объеме. В случае невыполнения обязательств по проекту Фи-девелопер отвечает объемом своего вознаграждения.

6. Типовой контракт с концессионным девелопером

В основе концессионного девелопмента лежит типовой концессионный договор, перенесенный на любого иного владельца собственности, который по разным причинам не желает ее терять, или это невозможно в принципе. Концессионный девелопмент происходит от договоров с государством, но сегодня вполне может иметь место так называемая коммерческая концессия, которая строится на принципе окупаемости девелоперских затрат и получения прибыли от не принадлежащего ему объекта недвижимости.

По **договору концессионного девелопмента** одна сторона (Девелопер-Концессионер) обязуется за свой счет создать и/или реконструировать недвижимое имущество, право собственности на которое принадлежит или будет принадлежать другой стороне (Концеденту), осуществлять деятельность по эксплуатации объекта концессионного девелопмента, а концедент обязуется предоставить девелоперу права владения и пользования созданным объектом недвижимости для осуществления данной деятельности на срок, установленный этим соглашением.

Существует несколько схемы концессионного девелопмента, наиболее принятые из которых BOT (Build — Operate — Transfer), т.е. «строй — эксплуатируй — передай» и BTO (Build — Transfer — Operate), т.е. «строй — передай — эксплуатируй» и аналогичные им. В соответствии со схемами BOT и BTO Девелопер строит, вводит в эксплуатацию и эксплуатирует объект недвижимости в целях возвращения инвестиций и получения прибыли в течение установленного договором срока.

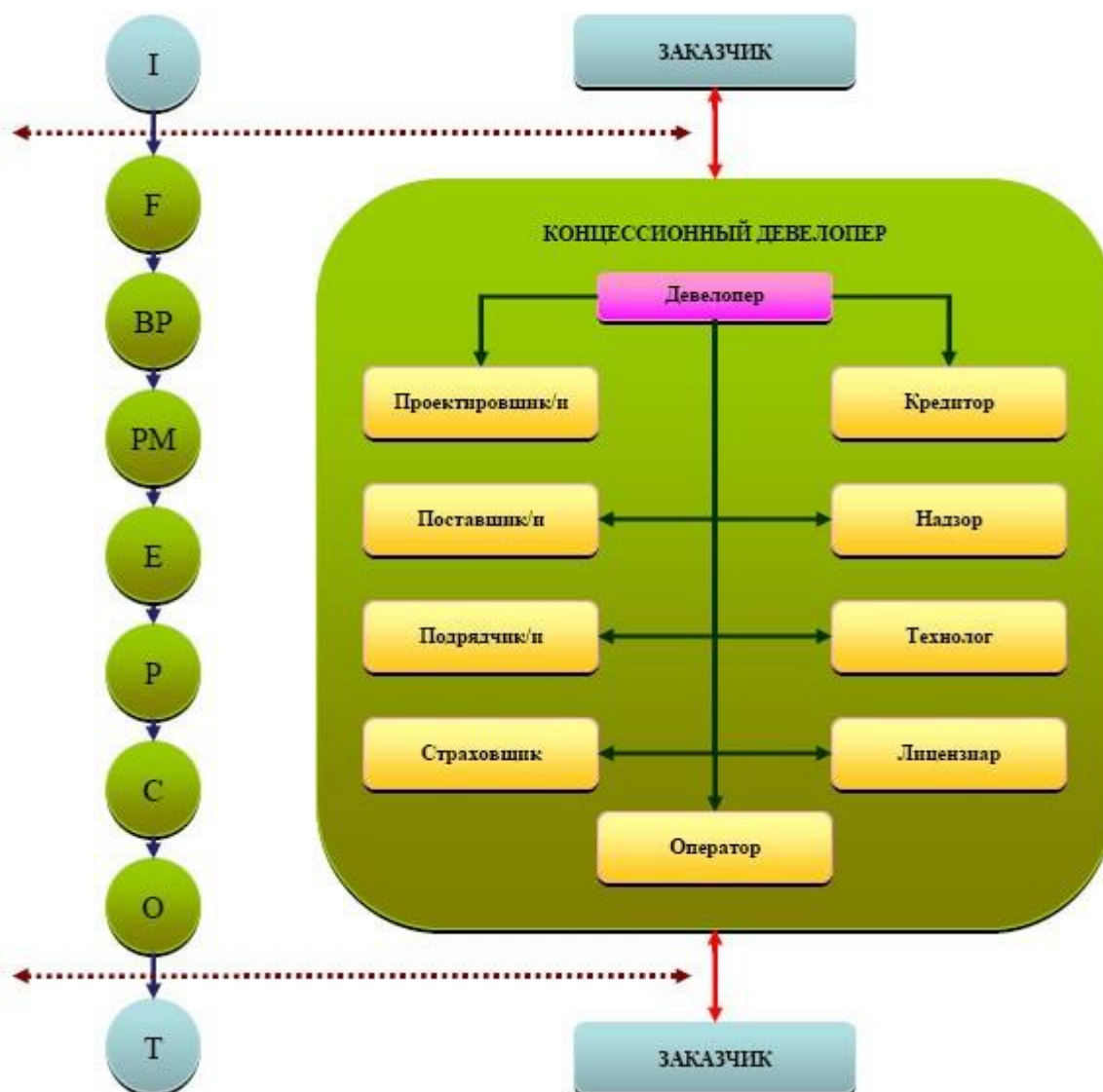


Рис. 7. Реализация проектов через Концессионный девелопмент.

7. Спекулятивный девелопер

Спекулятивный девелопмент (русского аналога нет). В этом случае Девелопер создает объект недвижимости, выступая единым организатором проекта, и несет все риски его реализации. Основной целью спекулятивного Девелопера является создание востребованного рынком объекта недвижимости и получение прибыли от его аренды или реализации новым собственникам.

Спекулятивный Девелопер выступает как единоличный организатор проекта и в этом отношении он весьма близок к Заказчику, строящему объект недвижимости хозяйственным способом. Главное отличие этих участников рынка

— цель использования объекта недвижимости. Спекулятивный Девелопер создает объект коммерческой недвижимости для получения прибыли на его обращении, а не на его длительной эксплуатации и возмещении затрат через амортизацию в третьем бизнесе. Спекулятивный Девелопер выполняет все те же задачи, что и предыдущие виды девелоперов, но, кроме того, он сам выступает инвестором, привлекает финансирование и получает право пользования землей и новым объектом недвижимости в полном объеме.

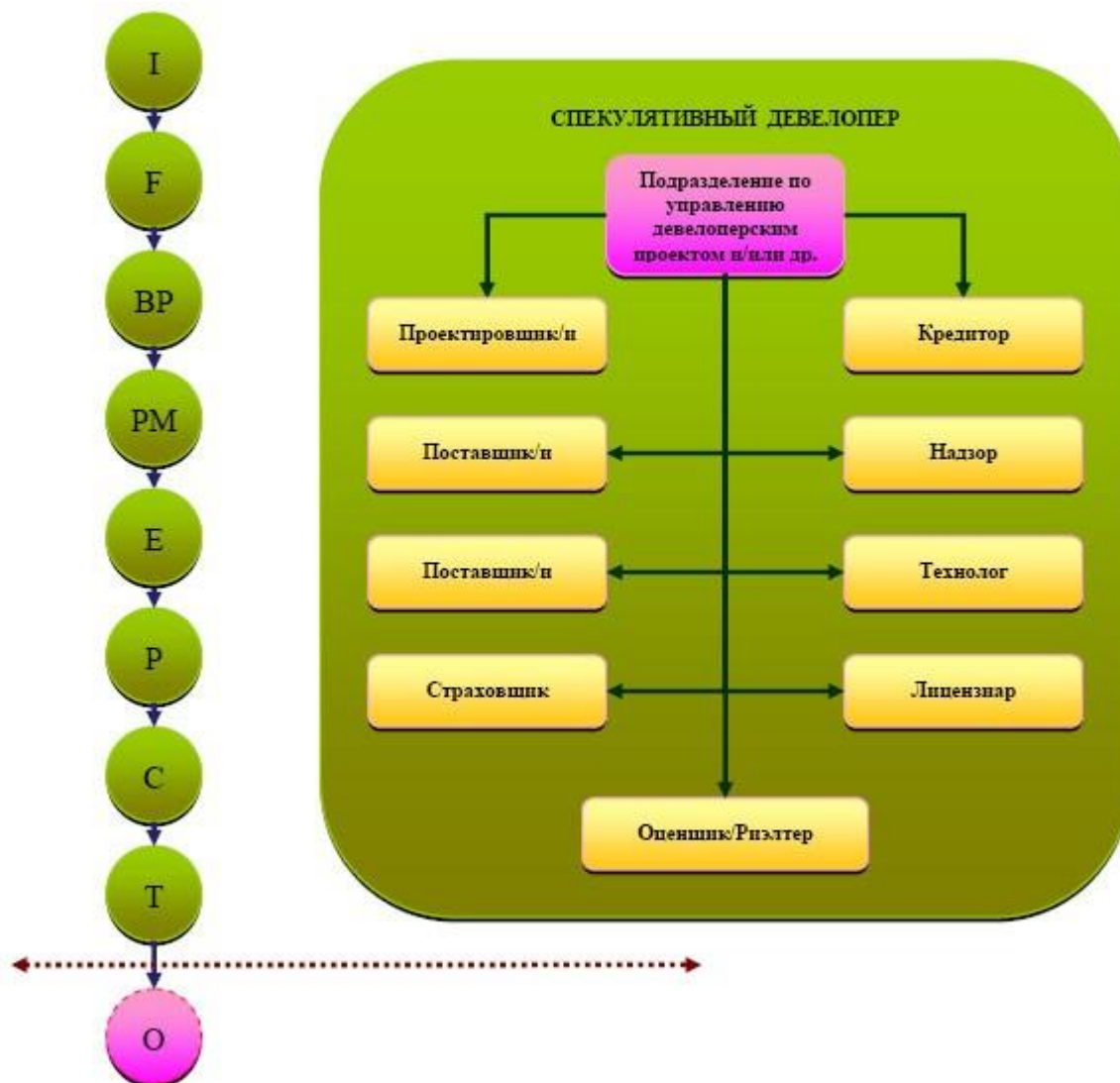


Рис. 8. Реализация проектов через Спекулятивный девелопмент.

Фактическая реализация инвестиционно-строительных проектов может представлять собой весьма оригинальные конфигурации договорных отношений и обязательств, что делает этот процесс весьма креативным.

2.2.3. Трансформация различных контрактных стратегий

Встречаются случаи, когда проект, начинавший реализовываться с использованием одной контрактной стратегии, изменяет направление и продолжает осуществляться с применением уже других договорных моделей. Такие изменения могут быть запланированы изначально, либо они могут происходить вследствие изменившихся обстоятельств.

В ходе реализации проекта может измениться контрактная схема. Это может быть изначально планировавшаяся трансформация или вынужденное изменение.

Единой стройной классификации строительных договоров не существует. Например, помимо договора EPC lumpsum turnkey существуют такие модели, как EPC openbook или EPC reimbursable/cost+fee (договор EPC с ценообразованием по принципу «открытой книги» либо по принципу возмещаемых затрат, соответственно), что сближает такие договоры с моделью EPC(M). С другой стороны, часто встречаются договоры на управление проектом (Project Management Contract – PCM) и договор на оказание услуг инженера заказчика, которые бывает также непросто отличить от EPC(M).

Кроме того, в практике часто встречаются **«усеченные» контрактные модели:**

EP – Engineering&Procurement (инжиниринг и поставки либо управление поставками);

EP+CS – Engineering, Procurement&Construction Supervision (инжиниринг, поставки и авторский надзор за управлением строительством);

balance of the plant agreements (дословно – «остаток завода» – обычно описывает ситуацию, когда заказчик к моменту заключения договора подряда уже самостоятельно закупил все или часть основного оборудования и в объем обязательств подрядчика входит поставка всего остального необходимого для завода оборудования).