

Тема 4.1. Контрактные стратегии

Вопросы для обсуждения:

1. Договорная структура проекта.
2. Факторы, учитываемые при определении контрактной стратегии
3. Типовые контрактные модели реализации ИСП.
4. Специальные контрактные модели реализации проектов.
5. Интеграционные модели реализации ИСП.

Договорная структура проекта

При реализации инвестиционного строительного проекта, особенно в таких крупных проектах на ранних стадиях важно определиться с контрактной стратегией, то есть выбрать **договорную структуру** (типы подрядчиков, виды, последовательность заключения и взаимосвязь договоров), которая позволит реализовать проект в кратчайшие сроки, с наименьшими затратами и с максимально эффективным управлением рисками.

Важно помнить, что при оценке эффективности контрактной стратегии сроки, стоимость и риски необходимо оценивать в совокупности, поскольку, например, более высокая стоимость строительства может с лихвой компенсироваться более ранним вводом объекта в эксплуатацию и, как следствие, получением прибыли.

При определении контрактной стратегии учитывается множество **факторов:**

место расположения строительной площадки,
особенности отрасли,
вид строящегося объекта,
источник финансирования (собственные средства инвестора, строительный займ, проектное финансирование и т.д.),
тип строительства («гринфилд», «браунфилд», реконструкция, расширение, модернизация),
конъюнктура на рынке подрядных услуг,
соотношение компетенций заказчика и подрядчика в области управления строительством,
характеристики потенциальных контрагентов и др.

Выделяют следующие **основные типы договорной структуры проекта:**

1. заключение договоров с множеством отдельных подрядчиков и управление ими силами собственного внутреннего подразделения – то, что в России часто называется «строительство хозспособом», а на Западе – «multilot» или «multiprime»;
2. сооружение объекта на основе договора EPC;
3. сооружение объекта на основе договора EPC(M) и прямых договоров с отдельными подрядчиками.

ТИПОВЫЕ КОНТРАКТНЫЕ МОДЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ ИСП.

Три ключевых фактора, которые подлежат обязательному анализу при построении контрактной модели инвестиционно-строительного проекта.

1. Контрактная модель начинается с понимания типа Заказчика. Один из 4-х типов Заказчиков, являющиеся собирательными или интегральными портретами задают главный тренд

описания Такого Заказчика – его отношение к инжиниринговым компетенциям, применимым в данном инвестиционно-строительном проекте;

2. Поняв главный тренд наличия и использования инжиниринговых компетенций Заказчика, можно перейти к анализу потребности в инжиниринговых услугах на каждом этапе инвестиционно-строительного процесса и, тем самым, уточнить рабочую контрактную модель, предложенную типовой классификацией Заказчика. Уточненная модель – как прототип формирования будущих договорных пулов, описывается стандартными формулами контрактования уже по этапам и видам работ в этапе;

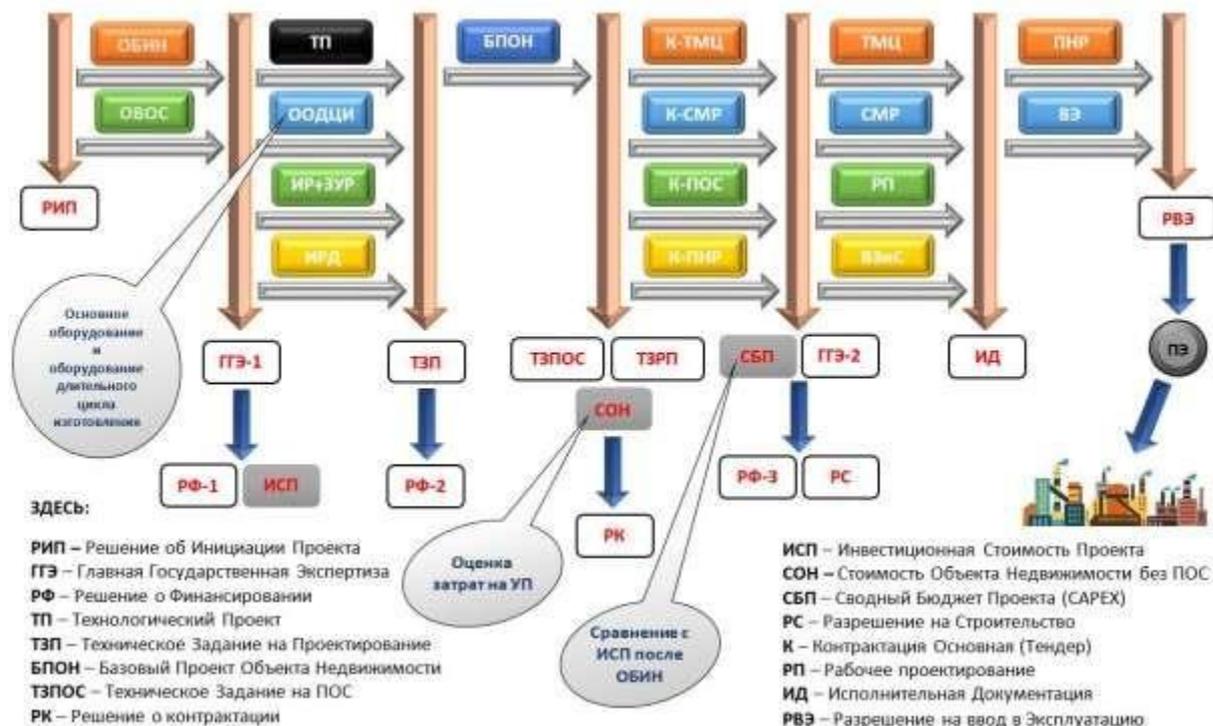


Рис.1 Максимально эффективная схема реализации ИСП

3. Определившись с типом Заказчика и уточненной контрактной моделью, переходим к анализу самого проекта с точки зрения концепции Open Book. Если проект стартует намного раньше всех имеющихся документов, разрешений и проектных решений, то контрактная модель автоматически делится на два этапа: до «Закрытия книги» и после «Закрытия книги», а соответственно, сам контрактный пул делится на три вида договоров:
 - а. Договора, которые закончатся ДО «закрытия книги»;
 - б. Договора, которые будут меняться в процессе выполнения обязательств: трансфертные или конверсионные контракты;
 - в. Договора, которые будут идти в классическом порядке реализации проектов после «закрытия книги».
4. Получив три группы контрактов и распределив их на протяжении цикла реализации проекта, необходимо заняться снижением рисков исполнения контрактов во всех трех группах. Это касается и порядка отбора исполнителей, и приоритетных методик ценообразования, и политики группирования обязательств исполнителей в комплексные контракты.

Наработанная инжиниринговыми компаниями практика реализации инвестиционно-строительных проектов показала некоторые, наиболее устойчивые комбинации контрактов и самих контрактных моделей, которые широко используются заказчиками и застройщиками во всем мире.

В мировой практике существуют различные договорные типы регулирования отношений в области управления строительством и реализации инвестиционно-строительных проектов. Если расположить основные или типовые варианты контрактных моделей в инвестиционно-строительной деятельности в порядке роста стоимости строительства и объема инвестиций, то получится следующий перечень:

1. Реализация проектов хозяйственным способом;
2. Строительство объектов недвижимости подрядным способом;
3. Привлечение строительного генерального подрядчика;
4. Комплексные контракты на выполнение работ, типа EPC – английская аббревиатура (engineering, procurement, construction – инжиниринг, поставки, строительство);
5. Комплексные контракты на услуги организации и управления, типа EPCM – английская аббревиатура (engineering, procurement, construction management – управление инжинирингом, поставками, строительством);
6. Комплексные контракты на услуги Фи-девелопера;
7. Комплексные контракты на привлечение Концессионного Девелопера;
8. Реализация проектов Спекулятивного Девелопмента;
9. Комплексные контракты на сквозной инжиниринг;
10. Прочие комплексные контракты.

Фактическая реализация контрактной модели может быть совершенно иной и корректироваться по ходу выполнения этапов ИСП в зависимости от состояния исполнителей, от качества рынка и наличия на нём соответствующих ресурсов. С учётом длительности исполнения некоторых проектов, модель может реагировать на изменения в законодательстве, рыночные и политические факторы, а также просто по желанию Заказчика в связи с приходом новых лидеров.

Стратегии реализации инвестиционно-строительных проектов приведены в разделе Лекции.