

## Тема 4.1. Контрактные стратегии

### 4.1.1. ТИПОВЫЕ КОНТРАКТНЫЕ МОДЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ ИСП

Ключевые факторы, 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, переходят 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 описывается стандартными формулами контрактования уже по этапам и видам работ в этапе;

3. Определившись с типом Заказчика и уточненной контрактной моделью, переходят 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:

- a. Договора, которые закончатся ДО «закрытия книги»;
- b. Договора, которые будут меняться в процессе выполнения обязательств: трансфертные или конверсионные контракты;
- c. 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.

В мировой практике существуют различные договорные типы регулирования отношений в области управления строительством и реализации инвестиционно-строительных проектов. Типовые варианты контрактных моделей в инвестиционно-строительной деятельности:

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.

- 1. Реализация инвестиционно-строительных проектов хозяйственным способом.**

Хозяйственный способ строительства - форма организации строительных работ, при которой работы выполняются собственными силами Заказчика или Заказчика-застройщика, без привлечения сторонних подрядных организаций.

*Строительство Хозяйственным способом*

1. Застройщик выступает Заказчиком (кроме специфических услуг) и реализует исключительно собственными силами;
2. Заказчик исключительно 1-го типа – АП, в отношении объектов своего профиля, своего понимания их девелопмента и затрат;
3. Для выполнения работ создаются недостающие подразделения, службы, набирается персонал, арендуется или закупается техника;
4. Возможно при наличии в структуре Заказчика большинства статичных исполнителей, недостающие функции могут быть привлечены на аутсорсинг;
5. Основная цель – собственная эксплуатация;
6. Наиболее привлекательно для крупных ФПГ, промышленных холдингов и предприятий, занимающихся развитием и реконструкцией существующих мощностей в местах дефицита аутсорсинга и ресурсов;
7. В отношении крупных холдинговых групп этот механизм относится на собственные инжиниринговые, проектные, управляющие и строительные предприятия в составе холдинга.

Эта модель может использоваться заказчиками других типов, это довольно просто реализуемая задача в рамках любого партнерского подряда. Если Заказчик, даже самого пассивного 4-го типа (ПН), составит договор о взаимовыгодном сотрудничестве временном с компанией-исполнителем и владельцем компетенций, то, по сути, она временно превращает его в свое собственное подразделение и вправе управлять им в рамках эффективности проекта, подтвержденного уже практически собственным персоналом. Кроме того, оно вправе и формировать команду проекта из этого персонала.

Есть и другой вариант формирования такого

квазивнутрихозяйственного проекта. Это консорционные соглашения или контракты на условиях «Простого товарищества».

## **2. Реализация инвестиционно-строительных проектов подрядным способом.**

Способ реализации проектов методом привлечения подрядчиков, чаще всего мелких подрядчиков - форма организации строительных работ, при которой работы выполняются силами нанятых Заказчиком исполнителей или сторонних подрядных организаций, имеющих единственную инжиниринговую компетенцию – грамотная организация и проведение работ по своей профессиональной компетенции.

*Строительство подрядным способом:*

1. Застройщик выступает Заказчиком (кроме специфических услуг) и управляет проектом исключительно собственными силами;
2. Заказчик классического 1-го типа – АП, в отношении объектов своего профиля, своего понимания их девелопмента и затрат;
3. Для выполнения работ создаются службы капитального строительства с квалифицированным персоналом и всеми разрешениями;
4. В структуре Заказчика имеется большинство инжиниринговых исполнителей, недостающие функции могут быть привлечены на аутсорсинг;
5. Основная цель – строительство и ремонт объектов на собственные нужды;
6. Наиболее привлекательно для мелких и средних проектов различных квалифицированных Заказчиков, не заинтересованных в содержании и управлении собственных линейных подразделений и техники;
7. В случае повторяющихся объектов у Заказчика формируется пул партнерских компаний-исполнителей, которые существенно снижают расценки на эффекте масштаба строительных работ.

## **3. Реализация инвестиционно-строительных проектов генподрядным**

### **способом.**

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 привлекать к выполнению своих обязательств отечественных или иностранных субподрядчиков, полностью отвечая за результаты деятельности последних, сдачу заказчику комплектного оборудования или объекта в целом.

Генподрядчик может выполнять поставку строительных материалов, конструкций и оборудования для всех субподрядчиков, организуя единый центр материально-технической и производственно-технологической комплектации.

Кроме того, строительный Генподрядчик вправе выполнять часть работ по составлению рабочей документации в составе ПСД через согласование с Заказчиком или его проектной организацией.

Чаще всего, Заказчик имеет инжиниринговые возможности для управления таким проектом, но в силу большого объема задач он концентрируется только на интегральных управленческих функциях. При этом Заказчик делит риски и основную нагрузку по организации и обеспечению проекта самостоятельно с Генподрядчиком.

#### *Строительство генподрядным способом:*

1. Застройщик выступает Заказчиком (кроме специфических услуг) и управляет проектом исключительно собственными силами;
2. Заказчик чаще всего 1-го типа – АП, но возможны варианты для 2-го и 3-го типов: ПП и АН;
3. Для контроля и организации выполнения работ создаются службы капитального строительства с квалифицированным персоналом и всеми разрешениями;
4. В структуре Заказчика имеется персонал для управления исполнителями с инжиниринговыми компетенциями, недостающие функции

могут быть поручены основным исполнителям через аутсорсинг;

5. Основная цель – строительство новых, крупных объектов прямых инвестиций;

6. Наиболее привлекательно для крупных проектов различных квалифицированных Заказчиков, заинтересованных в уменьшении собственной коммуникационной нагрузки и передаче рисков ответственным Исполнителям;

7. Чаще всего Заказчик распределяет основные титульные объекты между несколькими генподрядчиками, а пуск ведет сам, через единого специального подрядчика.

#### **4. Реализация проектов через комплексные контракты на примере EPC-контрактов.**

При классификации контрактов, любой контракт, включающий в себя более одного этапа ИСП можно считать комплексным. Главным условием существования такого контракта является именно наличие у исполнителя комплекса инжиниринговых компетенций по нескольким этапам ИСП, причем не только профессиональных в рамках данного этапа, но и управленческих или организационных. При этом надо учитывать отличие понятия «комплекс работ» от понятия «комплекс услуг по управлению работами». Подрядчики, предлагающие комплекс работ не только в состоянии самостоятельно выполнить большую часть работ, но и в состоянии привлечь необходимых соисполнителей с необходимыми компетенциями для выполнения работ, которые не входят в область ключевых компонент бренда основного комплексного подрядчика.

Комплексные контракты могут включать как несколько соседних этапов, так и несколько разнородных этапов и даже часть работ отдельных этапов. Это находит отражение в большом наборе различных аббревиатур, обозначающих контракты различных функциональных наборов, например, EPCI (Engineering, Procurement, Construction and Installation), EPS (Engineering, Procurement, Supervision (Шефмонтаж)<sup>3</sup>), EPCM-2 (Engineering, Procurement,

Construction and Maintenance), EPCC (Engineering, Procurement, Construction and Commissioning), EPSC (Engineering, Procurement, Supervision and Commissioning) и другие. Главной идеей остается только то, что реальный набор обязательств Исполнителя (Подрядчика) не всегда можно втиснуть в набор букв, но зато это всегда будет комплексным контрактом. Наиболее распространенным и неоправданно модным в России стал EPC-контракт.

**EPC** – английская аббревиатура (engineering, procurement, construction – инжиниринг, поставки, строительство), под которой, чаще всего, понимается договор на строительство «Под Ключ» с фиксированной (паушальной) ценой («Lump Sum»), хотя это совершенно не обязательно.

**EPC-подрядчик** – это тоже генеральный подрядчик, но выполняющий основной объем проектно-строительных 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.

#### *Реализация проектов через комплексные контракты типа EPC*

1. Застройщик чаще всего – пассивный наблюдатель, который для контроля проекта нанимает профессионального эксперта (Технического Заказчика – PMC fo Fee);
2. Для выполнения работ нанимается EPC-подрядчик с генсубподрядчиками, генпроектировщиком и он же является ответственным за поставки;
3. Генподрядчик (EPC-контрактор) и субисполнители чаще всего сами закупают строительные материалы и конструкции;
4. Наиболее привлекательно для Заказчиков 4-й категории.
5. Основная цель – строительство новых, крупных объектов прямых инвестиций, которыми Заказчик не планирует оперировать;
6. Наиболее привлекательно для проектов различных неквалифицированных Заказчиков, заинтересованных в уменьшении

собственных рисков;

7. Чаще всего Заказчик нанимает опытного инженера-консультанта, который не только подтверждает решения Исполнителя, но и контролирует качество их исполнения.

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, чем и отличается от комплексных контрактов на услуги по управлению проектами, типа ЕРСМ.

**Границы применимости ЕРС-моделей:** профессиональное несоответствие Заказчика объекту строительства; 2) лимит денежных средств, выделенных на закупку готового объекта; 3) отсутствие объективной необходимости брать на себя ответственность за принятие технических решений, которые обусловлены чужими требованиями; 4) политические, географические, межгосударственные, юридические и иные подобные препятствия для активного управления проектом; 5) наличие готовых рыночных и технически зарекомендовавших себя решений по готовым объектам в рамках ЕРС-подхода, которые лишают смысла дополнительные затраты на поиск лучших продуктов и другие причины.

Применение ЕРС-подряда оправдано и целесообразно только в точечных и конкретных ситуациях. Касаются они именно Заказчиков 1-3-го типов, которые вполне разумно могут прибегать к услугам узкопрофильных ЕРС-контракторов и миниЕРС-подрядчиков.

При этом необходимо помнить о двух важных аспектах использования такого ЕРС-подряда:

1. Правильный выбор профиля ЕРС-подрядчика. Главная идея заключается в том, что нельзя привлекать к конкретной работе любую компанию, даже инжиниринговую, назвавшую себя ЕРС-подрядчиком.

2. Необязательность использования паушальной цены и строительство «под ключ» заключается иногда в том, что ЕРС-подрядчик отвечает за пуск своей установки, но не отвечает за её согласованную работу с прочими производствами, которое обеспечивается не только иными исполнителями, но и другим проектом. В крайнем случае, обязательства ЕРС-подрядчика заканчиваются параметрами на границе его установки или отдельного блока. Чаще всего требование о фиксированной цене при отсутствии четкого представления об объекте у Заказчика является причиной большинства конфликтов в таких проектах.

В то же время у нас масса бюджетных, благотворительных и иных объектов, в которых именно ЕРС-подряд – единственно правильное решение. Это Заказчики 4-го типа, и они не в состоянии оценить качество решений ЕРС-подрядчика, для чего необходимо всего-навсего привлечь грамотного технического Заказчика.

Многие страны на базе привозного инжиниринга создали не только собственные инжиниринговые компании, но и существенно повысили квалификацию собственных Заказчиков, в результате чего, многим иностранным инжиниринговым компаниям пришлось отказаться от малопродуктивных ЕРС-контрактов в этих странах. В связи с этим, транснациональный инжиниринговый бизнес перешел к новой парадигме: они начали предлагать инжиниринг только в обмен на постоянное сопровождение таких проектов и невозможность ремонта и обновления оборудования без их участия.

Прямое и бездумное внедрение ЕРС-контрактов в собственных отраслях с развитым инжинирингом является методом уничтожения этого инжиниринга.

Эффективное использование ЕРС-контрактов возможно только при адекватной оценке типа и качества Заказчика и его интересов. Это же относится и к чисто строительным контрактам, которые являются постоянными спутниками комплексных контрактов при реализации

небольших проектов. Их совместимость и взаимодействие внутри проекта – важный фактор эффективности строительства нового объекта недвижимости.

## **5. Реализация проектов через контракты на услуги по управлению проектами, на примере EPCM.**

### *Строительство с привлечением EPCM-подрядчика*

1. Застройщик выступает номинальным Заказчиком, хотя большинство функций передается EPCM-подрядчику;
2. Может оговариваться в нескольких вариантах ответственности и ценообразования;
3. Возможен вариант, когда все договора заключает Заказчик;
4. Разделяется вознаграждение за управление и за ответственность;
5. Может корректироваться по ходу проектирования по согласованию с Заказчиком.
6. Наиболее привлекательно для Заказчиков 3-й категории, где требуется сторонний проектный инжиниринг.
7. Основная цель – строительство новых, крупных объектов прямых инвестиций, которыми Заказчик планирует оперировать;
8. Наиболее привлекательно для непрофильных проектов различных квалифицированных Заказчиков, заинтересованных в уменьшении собственных рисков;
9. Заказчик может привлечь эксперта, который подтверждает решения EPCM-подрядчика по сложным решениям.

Подрядчики, предлагающие комплекс работ в состоянии самостоятельно выполнить большую часть работ, а также организовать управление привлеченными соисполнителями. При этом сама услуга является видом товара, который может производиться, передаваться и потребляться одновременно, а значит комплексным продуктом, наиболее соответствующим именно инжиниринговой деятельности. Если в процессе реализации инвестиционно-строительного проекта возникла необходимость отделять контракты на комплекс услуг от контракта на комплекс работ, значит,

совмещение этих этапов и функций в рамках единого календарного плана не является рациональным решением.

Российского аналога понятию «Технический Заказчик», то есть квалифицированный эксперт в области управления и организации работ по всем этапам инвестиционно- строительного проекта, в западном строительном лексиконе нет..

Самый общий перечень основных функций и задач Технического Заказчика включает:

1. Разработка предпроектных предложений;
2. Осуществление технического надзора и контроля над производством и качеством строительно- монтажных работ;
3. Сопровождение и поддержка выполнения функций Застройщика;
4. Управление строительством, как за вознаграждение, так и с ответственностью за результат.

ЕРСМ-контракт – контракт на предоставление комплекса услуг по управлению отдельными этапами инвестиционно-строительного проекта, в данном случае на управление инжинирингом, поставками, строительством (английская аббревиатура: engineering, procurement, construction management). Предмет договора, чаще всего, так же, как и в случае с ЕРС, подразумевает передачу Заказчику полностью готового объекта «под ключ». ЕРСМ-подрядчик является специализированным поставщиком услуг управления, но договоры с исполнителями может заключать как от своего имени, так и рекомендовать Заказчику.

ЕРСМ-подрядчик – это также генеральный подрядчик для Западного клиента, совмещающий задачи технического Заказчика и, при этом, полностью выполняющий инвестиционный проект, принимающий на себя риски по управлению проектом с момента проектирования и до момента передачи готового объекта заказчику (включая выполнение гарантийных обязательств). 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, в том числе ЕРС-подрядчики. Задача ЕРСМ - оценивать потребные 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.

Если ЕРСМ-подрядчик – это, в реальности, тот же технический Заказчик с ограниченным функционалом и повышенными обязательствами в части ответственности за результат, то, как совмещается привлечение обоих исполнителей пассивным заказчиком 2-го и 4-го типов:

Во-первых, функции технического заказчика присутствуют в любом проекте, и их никто не может исключить, исходя из всего накопленного опыта реализации инвестиционно- строительных проектов. В любом проекте, где функции ЕРСМ-подрядчика группируются у того или иного исполнителя, даже если им является служба капитального строительства самого активного Заказчика-профессионала, всегда присутствует ЕРСМ-исполнитель, пусть в неявной неконтрактной форме. Вполне вероятно, этот ЕРСМ-подрядчик формально даже никак не представлен в проектной структуре, но он все равно имеется.

Во-вторых, Заказчик должен научиться выделять латентного или явного ЕРСМ-подрядчика в структуре проекта и понимать, кто является ключевым ответственным лицом за результативность реализации проекта в целом. В практике российских проектов часто присутствует ситуация, когда собрались все участники проекта, на каждый этап ИСП есть исполнитель, а реального ответственного лица за результат проекта нет ни у заказчика, ни у нанятых генподрядчиков. То есть нет даже латентного ЕРСМ- подрядчика.

В случае если Заказчик берет на себя активную позицию в реализации контракта, поскольку это обусловлено его будущим решением лично эксплуатировать данный объект или использовать его любым иным образом для получения прибыли в будущем, классическая EPCM-модель становится самой естественной. Но её реализация может быть существенно трансформированной и приведенной к реальной ситуации или строительного рынка вообще, или специфичного отраслевого сектора. Это особенно касается практически всех случаев реализации проектов строительства промышленных объектов, типичные формы EPCM-контрактинга, которых можно описать так:

1. **Иностранный EPCM-подрядчик.** С точки зрения договорных отношений ни одна иностранная инжиниринговая компания не пойдет на EPCM-контракт с полной ответственностью. Скорее всего, они возьмут на себя наиболее дорогую и менее рисковую часть функционала, а сложные вопросы, связанные со страновыми рисками, передадут российским коллегам. Обычно иностранный EPCM-подрядчик берет на себя разработку базового проекта и нанимает российского проектировщика для его адаптации и получения рабочей документации, вкупе со всем пакетом исходно-разрешительной документации, что, безусловно, влечет за собой целый комплекс проблем. С целью максимальной передачи рисков такой контракт обычно усугубляется чрезмерными гарантийными требованиями и удержаниями у российских исполнителей. Схематично такого EPCM-подрядчика можно представить, как структуру с иностранным консультантом во главе, поэтому по факту аббревиатура EPCM может и не возникнуть в договорах.

2. **Номинальный EPCM-подрядчик** – это ещё один из распространенных вариантов реализации инвестиционно-строительных проектов. Номинальные EPCM-подрядчики – это отдельный класс участников ИСП, подчас весьма незаметных, но очень важных для понимания функционирования рынка EPCM-подряда в целом.

Номинальные EPCM-подрядчики могут быть 2-х типов:

а. Эксплуатационный – это такое предприятие или государственное учреждение, которое впоследствии будет эксплуатировать строящийся объект. В связи с этим Заказчику-Инвестору легче привлечь такого потенциального контролера заранее на отдельном контракте или в силу системы взаимоотношений государственных органов для исполнений функций ЕРСМ-подрядчика. Такой подрядчик чаще всего не выступает как финансовый оператор, он не заключает контракты с подрядчиками и проектировщиками нижнего звена, но несет весь груз ответственности за график строительства, сроки ввода в эксплуатацию, качество работ и их соответствие проекту. Не в последней очереди стоит их ответственность за достижение заложенных показателей производительности и мощности. Концептуально схема работы через номинального ЕРСМ-подрядчика аналогична консорционному соглашению с ЕРСМ-лидером.

б. Технологический или технический номинальный ЕРСМ-подрядчик нужен тогда, когда Заказчик не способен самостоятельно контролировать качество строительства или качество самого объекта во многом зависит от точности соответствия технологическому решению и связано со сложным и высокоточным оборудованием. В таком случае инжиниринговая компания, которая обладает необходимым набором компетенций для достижения необходимого качества товарного продукта, является лучшим номинальным ЕРСМ-подрядчиком, поскольку от неё зависит контроль за точность и качеством сооружения, взаимодействием проектных и строительных подрядчиков, и, что немаловажно, соответствие качества оборудования требуемому процессу. В таком случае контракты с конкретными исполнителями и их оплату также производит Заказчик, но ни одна операция не производится без согласования с номинальным ЕРСМ-подрядчиком, хотя реальной финансовой ответственности за конечный результат он не несет. Риски срыва сроков строительства на себе не принимает. Схема работы аналогична схеме иностранного ЕРСМ-контрактора, только с поправкой, что это держатель «Know-How» или его представитель.

3. Консорционный ЕРСМ-подрядчик – это один из редких вариантов реализации инвестиционно-строительных проектов, но присутствующих на рынке. Большинство современных ЕРСМ-подрядчиков выросли или из проектных организаций, решивших взять в свои руки управление поставками и строительством, либо из чистых строителей, обзаведшихся проектными и инженеринговыми подразделениями. Или, наконец, из поставщиков основного оборудования, которым достаточно взять на себя управление проектированием и строительным подрядом, оставив на будущее для себя сервис и сопровождение. Ответом на недостаток ЕРСМ-подрядчиков как таковых или на недостаточный уровень их готовности к реализации сложных проектов стали различного рода объединения, в том числе консорциумы, которые отчасти позволили ликвидировать дефицит конкурсантов. Консорциум, как временное объединение участников на условиях простого товарищества, во многом отвечает условиям Заказчиков, но всегда оставляет часть рисков неразрешенными, если они не прописаны в Консорционных соглашениях. Особенно это касается рисков солидарной ответственности при возникновении причин для санкций. Недостатком этой схемы является невозможность отразить ответственность Лидера консорциума, т.е. того участника, с которым Заказчик непосредственно заключает контракт. Обычно участники Консорциума выбирают в качестве Лидера или самого финансово устойчивого участника, готового покрыть весь спектр гарантийных обязательств, либо носителя ключевой потребительской ценности для Заказчика, отказаться от услуг которого он просто не сможет. Таким лидером может быть поставщик столь необходимого основного оборудования, который обладает монопольными правами на его дистрибуцию, сервис и гарантии.

Возможные варианты разделения ответственности внутри консорционного ЕРСМ-подрядчика:

1. Лидер консорциума – Поставщик основного оборудования. В этом случае в составе Поставщика должна быть сформирована группа по управлению строительством и проектированием, которая и будет

осуществлять действенное взаимодействие с соответствующими участниками консорциума. Лидер выполняет исключительно комплектацию основным оборудованием и управление проектированием и строительством. В этом случае, под поставками понимается исключительно комплектация технологическим оборудованием, поставки материалов и конструкций остаются за строительным генподрядчиком.

2. Лидер консорциума – инжиниринговая компания: контрактная модель «E+PM+CM» в отношении других участников. Вполне возможен вариант, когда количество поставщиков оборудования велико и нет смысла их всех включать в состав консорциума, тем более, если в его основе лежит определенная лицензия на технологический процесс. В этом случае инжиниринговый лидер консорциума берет на себя поставки оборудования, оставляя за строительным партнером по консорциуму прочие поставки, а модель трансформируется в формат «EER+CP+CM», где ER – поставка оборудования, CP – поставка строительных материалов. Вполне допустимо, что при построении подобных объединений могут возникнуть и другие промежуточные формы взаимодействия, но главным при этом остается прозрачность функционирования такого сообщества для заказчика и понятное распределение рисков между участниками проекта;

3. Лидер консорциума – мощный локальный строительный подрядчик, наиболее приемлемая форма для случаев, когда в рамках одного крупного и сложного проекта объединяются технологии, оборудование и строительные ресурсы различных по своей государственной принадлежности компаний. В данном случае строительный лидер консорциума формирует группу управления проектом, которая взаимодействует с прочими участниками консорциума. Вполне вероятно, что в случае максимальной близости консорционного ER+CM-подрядчика к ER+P- модели, создает единый штаб управления проектом из представителей всех участников, который и выполняет функции управляющего модуля.

В общем случае, возможны настолько разнообразные варианты и схемы

контрактных отношений. В практике многих стран встречаются собственные форматы EPCM-контрактинга: это и просто контракты PM (Project Management) for Fee или PM at Risk, а также два варианта PMC-контрактов: PMC (Consulting – for fee) и PMC (PM-contracting at risk). Отличие от формата EPCM здесь только в аббревиатуре и наполнении этапов, а также в месте и наполнении функционалом проекта.

С другой стороны, контракты на полное руководство проектом (PMC) наделяют подрядчика функциями управления, поскольку являются своеобразным продолжением или развитием EPCM-контрактов. EPCM-контракт можно считать PMC-контрактом на управление тремя функциями – проектированием, поставка и строительством, без участия в принятии стратегических решений и иных задачах Собственника. Контракты на управление проектом часто используются для обеспечения профессионального управления и контроля реализации на всех этапах строительного контракта - от проектирования и разработки технических условий, до строительства, устранения неполадок и сдачи объекта в эксплуатацию. Преимущества таких более сложных контрактных отношений заключаются в том, что заказчик получает профессиональную экспертную поддержку в ходе строительства, включая управление торгами и выбор подрядчика, а также координацию работы различных подрядчиков в ходе реализации различных стадий строительства. Заключение контракта на руководство проектом как правило обеспечивает более высокие темпы сдачи технически сложных строительных проектов, и часто является требованием кредиторов, обеспечивающих финансирование масштабных проектов нового строительства. Недостатками такого типа соглашений является то, что привлечение управляющей организации требует дополнительной платы, однако эти затраты как правило компенсируются экономией за счет эффективного управления, а также лучшей координации и управления всем контрактом строительства.

В практике FIDIC нет такого контракта как EPCM. Во-первых, это

связано с отсутствием какого-либо системного стандартного значения этой аббревиатуры. С одной стороны,  $ЕРСМ = М(ЕРС)$  – то есть договор на управление. И в этой ситуации ЕРСМ-контрактор несет риски и требует своего вознаграждения за это. С другой стороны, он может быть простым консультантом-агентом без риска и работать за вознаграждение. Во-вторых,  $ЕРСМ = (ЕР + СМ)$  – это прямой аналог контракта ЕРС, где уточняется функционал строительных работ – а именно – генподрядная функция или сайт-менеджмент. В таком случае ЕРСМ- подрядчик – это такой же ЕРС-контрактор. В-третьих, мы имеем «Белую книгу» для второго случая» и белую книгу с какой-то другой в сумме – для первого. Это и будут контракты ЕРСМ. В общем случае, контракты на руководство проектом также обеспечивают меньшую стоимость строительства, по сравнению с фиксированной стоимостью контрактов проектирования, закупки и строительства, поскольку все риски проекта несет на себе Заказчик, а управление издержками является ответственностью управляющей компании. Главный вывод – это необходимость обособления в бюджете затрат на управление проектом и затрат на содержание владельца проекта.

В любом случае, крупные инжиниринговые компании предпочитают не содержать все функции по управлению проектом в одной компании, а формировать т.н. ЕРСМ-холдинги.

#### **4.1.2. КОНТРАКТНЫЕ МОДЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ ПРОЕКТОВ.**

1. Девелопер как Заказчик. **НЕ каждый Заказчик – Девелопер**, хотя, когда речь идет об инвестиционно-строительных проектах, мы полагаем, что каждый Заказчик, в своем роде Девелопер. И, все-таки, не всегда он занимается девелопментом.

2. Девелопер как Исполнитель работ и услуг для Заказчика. Это разряд девелоперов, предоставляющих услуги Заказчикам, тем самым Заказчикам, которые классифицируются по одному из 4-х описанных ранее типов. **НЕ каждый Девелопер – Заказчик.**

**Девелопмент** – это любая предпринимательская деятельность, связанная с созданием или изменением объектов недвижимости (в том числе, земельных участков), приводящая к достижению предпринимательских целей через увеличение их ценности.

В российской практике выработались два варианта употребления термина: девелопмент жилой недвижимости (по аналогии с англоязычным real estate development) и общий девелопмент, предполагающий системное отношение к инвестиционно-строительной деятельности, как к комплексу девелоперских задач.

С точки зрения бизнес-модели девелопмента контрактные модели можно классифицировать так:

а. **Фи-девелопмент (Fee-Development):** Девелопер является исполнителем, не несет финансовых рисков и за свои инжиниринговые услуги получает фиксированный гонорар, обусловленный успехами реализации проекта;

б. **Концессионный девелопмент или (Concession Development):** Решение комплекса задач по созданию объекта недвижимости под цели конкретного заказчика с наличием формулы получения дохода от временной эксплуатации, созданного девелопером, объекта недвижимости;

с. **Спекулятивный девелопмент (Speculative Development):** самый распространенный вид девелопмента недвижимости, а соответственно вид, сделавший слово «девелопмент» синонимом по отношению к строительству коммерческой жилой и нежилой недвижимости. Девелопер выступает в роли инициатора проекта, цель которого – продажа построенных объектов. Все риски неудачи проекта он несет сам.

#### 1. Реализация проектов через услуги Фи-Девелопера.

Если соотнести Фи-девелопмент с ЕРСМ-подрядом, то можно заметить простое различие: контракты Заказчика с Фи-Девелопером – это расширение функционала Технического Заказчика от управления строительством,

проектирование, поставками и пуском до выбора объекта девелопмента и обоснования этого выбора. Другими словами, Фи-девелопер берет на себя ответственности немного больше, чем обычный ЕРСМ-подрядчик, но за свои услуги также получает вознаграждение, согласованное с Заказчиком.

Ключевой компетенцией Фи-Девелопера является исключительная компетенция в области анализа выбора вариантов девелопмента участков и территорий, в области редевелопмента и экономических результатов различных направлений развития недвижимости Заказчика. В этой модели Фи-Девелопер не берет на себя финансовых рисков и не участвует в финансировании проекта, а работает на фиксированном гонораре, хотя он вправе претендовать на специальное вознаграждение за выдающиеся результаты проекта. В общем случае, контрактная модель Фи-девелопера, в отличие от ЕРСМ-контрактора, гораздо больше расширяется в сторону инжиниринговых компетенций исполнителя.

### ***Строительство с привлечением Фи-Девелопера***

Застройщик выступает Заказчиком, хотя все функции выполняют Фи-девелопер; Фи-девелопер работает с пассивным Заказчиком – владельцем капиталов (участка земли) и ресурсов; предлагает эффективные варианты использования, но за средства Заказчика; рискует только своим вознаграждением; может впоследствии взять на себя и реализацию или, например, офисы в эксплуатацию; применим для Заказчиков 4-го типов или для заказчиков 2-го типа с заранее указанным объектом девелопмента.

### ***Строительство с привлечением Концессионного Девелопера***

Девелопер выступает Заказчиком- Застройщиком, и впоследствии передает объект истинному Заказчику; у Заказчика есть актив или ресурс, но нет средств на реализацию или возможности заниматься девелопментом самостоятельно, в т.ч. законодательной; девелопер реализует проект, но возвращает вложения через эксплуатацию или частичную реализацию; варианты типа BOT, BTO, BTLO, LBO и т.п. ; на возврат средств определяется срок по соглашению, риски девелопера не вернуть вложения; допускаются

варианты, в случае наступления форс-мажорных обстоятельств, полной компенсации Заказчиком затрат девелопера с учетом упущенной выгоды.

Сильный профессиональный Заказчик, скорее всего, не будет искать контракт именно с Фи-Девелопером, а наймет сначала квалифицированного консультанта или эксперта в области недвижимости, которые разработает соответствующие варианты девелопмента (редевелопмента) участка и рекомендует наиболее оптимальный для реализации, исходя из целей Заказчика. После этого никто не мешает активному Заказчику, как через свою службу капитального строительства, так и через нанятого (но другого) технического Заказчика, реализовать эту рекомендованную концепцию. Более того, в российской инвестиционно-строительной иерархии, этот этап ИСП под названием – разработка наилучшего варианта девелопмента, вполне себе реализуется компаниями, которые также именуют себя Техническими Заказчиками.

Когда же возникает объективная необходимость привлекать именно Фи-Девелопера? Варианты тут могут быть следующие:

1. Заказчик объективно пассивный представитель 4-го типа, имеющий средства для финансирования проекта и свободный для девелопмента участок. В силу естественного желания продать непрофильный актив более доходно, он может сначала привлечь консультанта для проведения девелоперской оценки привлекательности участка. Это профессиональная задача, которая переносит на стоимость участка потенциальные направления его девелопмента. Тогда участок продается по более высокой цене заинтересованному инвестору. Другой этап – это реализация в жизнь наиболее привлекательного проекта в силу его абсолютной востребованности. В этой ситуации доход может вырасти. В данной ситуации Заказчику будет просто дороже искать исполнителей на каждый этап, гораздо выгоднее разделить с Фи-Девелопером доход от будущей реализации;
2. Заказчик может быть вполне активным от 1-го до 3-го типа, но в

силу логичных и здравых умозаключений, ему выгоднее использовать услуги Фи-Девелопера. При этом он вполне может привлечь его на консультативной основе.

<b>BOT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Build - Operate - Transfer</li><li>• Построй - Эксплуатируй - Передай</li></ul>
<b>BOOT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Build - Own - Operate - Transfer</li><li>• Построй - Владей - Эксплуатируй - Передай</li></ul>
<b>BTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Build - Transfer - Operate</li><li>• Построй - Передай - эксплуатируй</li></ul>
<b>BOLT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Build - Own - Lease - Transfer</li><li>• Построй - Владей - Сдай в аренду - Передай</li></ul>
<b>BTLO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Build - Transfer - Lease - Operate</li><li>• Построй - Передай - Арендуй - Эксплуатируй</li></ul>
<b>LBO/LRO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lease - (Re)Build - Operate</li><li>• Арендуй - Перестрой - Эксплуатируй</li></ul>
<b>BTM</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Build - Transfer - Maintenance</li><li>• Построй - Передай - Обслуживай</li></ul>
<b>BBOT/BROT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buy - (Re)Build - Operate - Transfer</li><li>• Выкупи - Перестрой - Эксплуатируй - Передай</li></ul>

*Рис.1. Типовые контрактные модели проектов с Концессионным Девелопером*

Во 2-м варианте Фи-Девелопер выполняет те же функции, что и во всем мире – управление проектом создания объекта недвижимости на всех стадиях, начиная от оценки участка и разработки концепции и заканчивая передачей в эксплуатацию. Но для активного Клиента важно, чтобы Фи-Девелопер еще нес перед ним ответственность, не только за сроки, качество выполнения работ и соблюдение бюджета затрат, но и за финансовый результат проекта. И такое решение находится либо в форме премирования за финансовый результат, либо привлечением Фи-Девелопера в соинвесторы на 20-35% от объема вложений. Главное преимущество для собственника объекта недвижимости или инвестора – это возможность использования опыта, уже накопленного командой Фи-Девелопера при реализации других проектов.

По словам экспертов, привлечение Фи-Девелопера менее сложно и затратно, нежели создание специализированного отдела в рамках компании – собственника проекта, а прозрачность в работе позволяет собственнику наблюдать за процессом и принимать в нем постоянное участие, в случае необходимости внося коррективы.

Стоимость услуг Фи- Девелопера обычно определяется как процент от стоимости проекта и составляет от 5 до 15% в зависимости от масштаба и сложности проекта. Помимо этого, как уже отмечалось, как правило, вводится бонусная составляющая стоимости услуг, зависящая от финансовых результатов проекта.

В отдельных случаях, контракт с Фи-девелопером рассматривается как аддитивный функционал к ЕРСМ-контракту (ЕРСМ+) или как РМС-контракт с оговоренным набором консалтинговых услуг.

#### ***Реализация проектов через услуги Концессионного Девелопера.***

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

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 устойчивых схем концессионного девелопмента, наиболее известны из которых BOT (Build – Operate – Transfer), т.е. «строй –

эксплуатируй – передай» и ВТО (Build – Transfer – Operate), т.е. «строй – передай – эксплуатируй» и им аналогичные. В соответствии со схемами ВОТ и ВТО Девелопер строит, вводит в эксплуатацию и эксплуатирует объект недвижимости в целях возвращения инвестиций и получения прибыли в течение некоторого, установленного договором, срока. Перечень наиболее применимых схем концессионного девелопмента представлен на рис.1. Но этим весь спектр договорных отношений далеко не ограничивается.

На основе контрактных моделей концессионного девелопмента выстраивается система государственно-частного партнерства (далее ГЧП). Это самостоятельная контрактная схема может базироваться именно на предоставлении, со стороны государства, особых прерогатив исполнителю с целью получения того или иного результата. Контрактные модели ГЧП, в отличие от классической концессии, могут развиваться в двух направлениях:

1. Контракты, в которых государство выступает исключительно как Заказчик услуг концессионного девелопера, т.е. в классической парадигме концессии, по окончании которой государство становится единственным владельцем построенного объекта недвижимости;

2. Государство выступает инициатором девелоперского проекта, например, инфраструктурного, социального, коммунального или промышленного девелопмента, целью которого является не получение, в будущем, права собственности на объект недвижимости, а создание новых рабочих мест и предпосылок для развития региона. В соответствие с такими ГЧП, концессионный девелопер (хотя это уже нельзя назвать чистой концессией) получает возврат своих инвестиций в виде гарантированного сбыта или льгот при реализации продукции до тех пор, пока не окупит вложения с согласованным уровнем доходности. После этого он начинает владеть созданным объектом девелопмента на обычных основаниях. В этом случае контрактные модели теряют основную компоненту в виде операции «Передай» (Transfer).

В случае реализации проектов ГЧП, основной задачей концессионного

девелопера является поиск решений по наиболее близкой ему отрасли с целью вложения средств и получения доходов от владения активом или от операционной деятельности в чистом виде. Это представляет интерес для Девелопера до тех пор, пока Заказчик, в лице государства, предоставляет поддержку в виде льготного владения землей, гарантированной оплаты услуг и товаров, софинансирования и налоговых льгот. В долгосрочной перспективе, чаще всего, концессионный девелопер предполагает реализацию этого проекта новым собственникам с приемлемой долей добавленной стоимости. Не исключено, что конечным покупателем может выступить и государство на условиях концессионного договора, заключенного в рамках ГЧП.



*Рис.2 Контрактные модели проектов ГЧП с привлечением  
Концессионного Девелопера*

Сравнительный анализ данных подходов позволяет сделать вывод о том, что подход, основанный на предоставлении девелоперу косвенных льгот от создания или реконструкции новых объектов недвижимости, является более гибким и в большинстве случаев более эффективным инструментом в сравнении с подходом к концессионному девелопменту, связанному с государственными закупками.

После приёма государством в соответствии с новым договором объект передаётся в управление или эксплуатацию этой же частной компании.

Разновидность контрактной модели концессионного девелопмента - **лизинговый концессионный девелопмент**. Суть работы в этой модели заключается в том, что концедент, как лицо, заинтересованное в получении объекта недвижимости в отсутствие средств на его финансирование и разработку, заключает контракт с девелопером, как с лизингодателем. Девелопер создает объект недвижимости, передает его по договору лизинга будущему владельцу. В данном случае, девелопер получает возврат инвестиций и прибыль в составе лизинговых платежей, которые могут тянуться много лет, что частично соответствует бизнес-модели именно концессионного девелопмента, особенно в варианте аренды с последующим выкупом. А владелец имущества получает возможность выстраивать бизнес-процессы внутри нового объекта управления, таким образом, как сочтет правильным, и не несет рисков последствий от агрессивной временной эксплуатации концессионным девелопером в целях наискорейшего возврата своих инвестиций.

### ***3. Реализация проектов в бизнесе Спекулятивного Девелопера.***

Девелопер сам выступает Заказчиком, а Застройщиком, чаще всего, выступает специальная компания - продавец будущего объекта недвижимости; главная цель – прибыль от реализации; возможен выпуск ценных бумаг под проект; как вариант – реализация готового проекта на стадии строительства будущему владельцу с тем, чтобы риски строительства передать оператору; возможен лизинг-девелопмент; возможен BTS или Бренд-девелопмент; в обычном варианте Спекулятивный девелопер выступает как Заказчик 3- го типа, но в случае исполнителя, как подрядчик клиента 4-го типа.

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

возмещение затрат через амортизацию в третьем бизнесе. Спекулятивный Девелопер выполняет все те же задачи, что и предыдущие виды девелоперов, но, кроме того, он сам выступает и Инвестором, и Заказчиком, привлекает финансирование и получает право пользования землей и новым объектом недвижимости в полном объеме.

С другой стороны, девелопер выступает как единоличный Исполнитель инвестиционно-строительного проекта, Заказчиком в котором выступает будущий клиент или покупатель объекта недвижимости. По сути девелопер выполняет все те же функции, что и в варианте Фи-Девелопмента в схеме концессионного девелопмента, но кроме этого, еще и занимается построением финансовой схемы проекта.

Девелопер создает объект недвижимости, выступая единым организатором проекта, и несет все риски его качества и востребованности. Основной целью спекулятивного Девелопера является создание востребованного рынком объекта недвижимости и получение прибыли от его аренды или реализации новым собственникам.

Финансовая схема крупных девелоперских проектов обычно представляет собой сложную комбинацию собственных средств девелопера, привлеченных инвестиций, банковских кредитов и предарендных платежей от будущих арендаторов.

Попытка сконцентрироваться на одном источнике финансирования практически всегда обречена на провал. При смешанном финансировании девелопер имеет долю в будущем доходном здании. При вложении на раннем этапе 10-30% от стоимости проекта, девелопер рассчитывает в будущем на прибыль, в размере начиная от 50% себестоимости построенной недвижимости. Разумеется, высокая прибыльность операций спекулятивного девелопера объясняется высокими рисками проекта, которые несет на себе девелопер. В связи с этим, большинство специалистов считают, что девелопмент такого рода является наиболее сложной операцией на рынке недвижимости, так как в одном проекте совмещены и риэлтерские, и

строительные, и архитектурные, и крайне сложные финансовые операции. Некоторые эксперты даже считают спекулятивный девелопмент настоящим искусством, основывающимся на исключительных личных качествах, опыте и удачливости девелопера.

Контрактная стратегия спекулятивного девелопера может быть совершенно разной по отношению к разным объектам. Именно стратегия, в которой сам девелопер является Заказчиком и только с привлечением маркетингового аналитического инструментария прогнозирует возможные потребности рынка и спрос на свою недвижимость, сделала доминирующей парадигмой спекулятивного девелопмента приоритетность функций Заказчика.

Спекулятивный девелопер может продавать жилую и коммерческую недвижимость и любую иную недвижимость, в том числе промышленные объекты, инфраструктурную недвижимость и тому подобные. Но разница присутствует существенная:

1. Продажа объектов пассивному рынку низкобюджетных потребителей жилья, среднебюджетных покупателей и арендаторов офисов и продажа эксклюзивных объектов редким покупателям промышленного и инфраструктурного девелопмента – совершенно разные бизнес-стратегии;

2. Для реализации проектов спекулятивного девелопмента недостаточно знать и понимать рынок сбыта построенной ВНЕ ВНИМАНИЯ будущего собственника недвижимости, важно понимать реальные потребности потенциального покупателя, его видение желаемого объекта и, по большому счету, учитывать персональные предпочтения даже корпоративных потребителей;

3. Для строительства объектов спекулятивного девелопмента в области эксклюзивных покупателей, не подходят стандартные схемы финансирования, не только в силу больших объемов финансовых потребностей, но и высоких рисков неиспользования построенных объектов и их невостребованности на рынках. Здесь применяются совершенно иные и

более рискованные схемы финансирования.

Парадигма Заказчика в проектах спекулятивного девелопмента жилой и частично коммерческой недвижимости не работает в отношении сложных, фондоемких проектов иных направлений девелопмента. И переход к парадигме Исполнителя со стороны спекулятивного девелопера здесь становится очевидной и единственной возможной перспективой. Реализация проектов в стратегии Исполнителя подразумевает, что мнение будущего потенциального покупателя является главенствующим в том или ином решении. Для реализации таких проектов возможны только контрактные модели, учитывающие мнение Покупателя.

Для выбора оптимальной контрактной модели реализации инвестиционно-строительных проектов спекулятивного девелопмента для конкретного типа Заказчика или потенциального Клиента, нужно понимать не только стратегию участия самого спекулятивного девелопмента в контрактной модели, но и степень влияния будущего покупателя на конечный облик объекта девелопмента.

	Заказчик 1-го типа - АП	Заказчик 2-го типа - АН	Заказчик 3-го типа - ПП	Заказчик 4-го типа - ПН
Реализация проектов через ЕРСМ-подряд	Совместимо	Частично совместимо (в формате ЕРС)	Частично совместимо (в формате РСС)	Не совместимо
Реализация проектов с Фи-Девелопером	Не совместимо	Совместимо	Частично совместимо	Частично совместимо
Реализация проектов с концессионным Девелопером	Не применимо	Не совместимо	Совместимо	Частично совместимо (без передачи)
Реализация проектов со спекулятивным Девелопером	<b>СОВМЕСТИМО (как Исполнитель)</b>	Не применимо	Не совместимо	Совместимо (Заказчик - Покупатель)

Рис.3 Матрица сочетаний концепций девелопмента и типов Заказчиков

Контрактные модели девелопмента не являются какими-то жесткими конструкциями отношений участников ИСП. Вполне вероятно, что в одном и том же проекте жилой застройки могут столкнуться все виды девелопмента у одного и того же Девелопера: для одних клиентов он будет ФИ-девелопером, для других – концессионным девелопером (например, обеспечение района энергосредами посредством муниципальных сетей, построенных им же), для коммерческой застройки – он будет обычным спекулятивным девелопером. А это значит, что комбинация контрактных отношений в его портфеле может быть настолько разнообразной, что её вряд ли удастся квалифицировать так просто.

#### **4.1.3. СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОНТРАКТНЫЕ МОДЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ**

##### **1. . *Комплексный инжиниринговый контракт***

Инжиниринг – это не только проектирование, это деятельность, привязанная ко всем этапам инвестиционно-строительного процесса. Таким образом, предложенные ранее три вида девелопмента, которые как раз и объединяют большинство этапов, могут быть рассмотрены именно с точки зрения предоставления услуг в области комплексного инжиниринга. Основной вес в девелоперской компетенции будет составлять именно инжиниринговая компонента, и именно она будет создавать основную добавленную стоимость. Это сегодня и происходит у крупных инжиниринговых компаний, для которых комплексный инжиниринг является основой базы компетентных знаний.

*Реализация проектов через комплексный (сквозной) инжиниринг:*

1) имеет смысл при сложных технологических производствах; 2) на первом этапе проводится отбор-конкурс технологических решений (ноу-хау и т.п.); 3) технологическое проектирование, сопровождение проектирования в стране строительства, выбор оборудования, контроль его производства, поставки и шефмонтаж; 4) заказ и приёмка технологического оборудования; 5) участие в шеф-монтажных работах, пуске и контроль послепускового периода; 6) контроль функционирования объекта в операционный период; 7) вывод из

эксплуатации и утилизация.

Сегодня контракты комплексного инжиниринга становятся общепринятыми, хотя об этом никто не говорит. Причина в том, что большинство контрактов с привлечением крупных западных инжиниринговых компаний идет по привычной им схеме: EPC или EPCM-контракты и их аналоги. Как уже говорилось выше, именно так они привыкли работать со странами третьего мира и менять свою тактику не будут никогда. Единственное, на что они не хотят обращать никакого внимания – это инжиниринговый потенциал большинства наших заказчиков. В силу этого, номинально обозначенные EPC и EPCM-контракты становятся просто договорами на комплексный сквозной инжиниринг со стороны западной компании, а все управление проектом, включая и решения по многим технологическим вопросам и поставкам оборудования – берут на себя Заказчики. По сути, такие контракты должны стать нормальными при привлечении западных или, вообще, иностранных инжиниринговых компаний, хотя есть факторы, при которых они будут бороться за большой объем маржинальной прибыли.

Главная причина привлечения западных инжиниринговых и подрядных компаний – отработанные до мелочей технологии. Западному лицензиару комфортнее работать, когда процесс внедрения его патента или запатентованного «know-how» сопровождает западная же инжиниринговая компания, что гарантирует ему не только высокий финансовый результат от использования патента, но и сохранения инжиниринговых компетенций внутри одной страны, ведь к любому внедрению всегда присовокупляется опыт нового использования знаний.

Закключая рамочные соглашения на комплексный инжиниринг, нет никакой необходимости все обязательства Исполнителя, как предметные, так и управленческие, представлять в виде подрядных обязательств. В этом случае вполне нормально, когда одни задачи (Scope of services) решаются в рамках консалтинговых рекомендаций, другие – в виде агентских обязательств,

третьи – в виде конкретной подрядной или проектной активности.

## **2. *Партнерский подрядный контракт.***

### *Партнерская модель реализации ИСП*

1. На время реализации проекта подрядная компания становится временно подразделением Заказчика. Партнерский контракт применим и для девелоперов с одним проектом, и для Застройщиков с долгосрочным портфелем.

1. Для реализации партнерского подряда стороны подписывают стандартный генподрядный контракт, но который содержит особые условия взаимодействия партнеров и принятий решений при реализации проекта.
2. Предполагается, что как бы не складывался ход реализации проекта, стороны будут совместно согласовывать все нестыковки и приходить к решению, не ущемляющему ничьих интересов.
3. Самый щепетильный вопрос – это вопрос выплаты вознаграждения, здесь также могут быть самые разные варианты.

Для реализации партнерского подряда стороны подписывают практически стандартный генподрядный контракт, но который содержит особые условия взаимодействия партнеров и принятий решений при реализации проекта. Также это касается последующего вознаграждения по результатам труда. Полагая, что строительная компания, в той части коллектива и ресурсов, которая занимается неким конкретным проектом, становится собственным подразделением Заказчика, то и отношения в договоре определяются как с дочерней компанией. А именно:

- Заказчик согласовывает штат группы управления проектом и фонд оплаты труда, а также их динамику в течение срока реализации проекта;
- Заказчик согласовывает накладные расходы, парк техники для выполнения работ, как собственный, так и привлекаемый в проект и порядок погашения затрат на приобретение необходимой техники;
- Заказчик согласовывает исполнительных руководителей проекта и

может принимать решения по смене ответственных лиц в процесс реализации проекта;

- На основании согласованных бюджетов Заказчик утверждает сметы расходов и порядок их оплаты Подрядчику, график производства работ, необходимые документы от Заказчика и так далее.

- Разумеется, подрядчик может основным специалистам, участвующим в проекте платить и больше, чем согласовал с заказчиком, но уже за счет своих прочих контрактов.

Предполагается, что, независимо от того, как идет ход реализации проекта, стороны будут совместно согласовывать все нестыковки и приходить к решению, не ущемляющему ничьих интересов. Но ситуации все-таки могут быть разные, а именно:

- В случае если Подрядчик самостоятельно принял какое-то решение, которое повлияло на сроки и качество работ, а также на смету затрат – то этот перерасход списывается за счет его собственных средств;

- В случае, если подрядчик произвел работы с нарушением, то полное восстановление качества происходит также за счет его прочих оборотных активов;

- В случае, если Подрядчик не выполняет работы в срок, в силу низкой производительности труда и качества ресурсов, что в итоге привело к потере стоимости объекта инвестиций, то эти потери также могут быть взысканы с Подрядчика;

- В случае, если решение Заказчика потребовало дополнительных ресурсов от подрядчика, в том числе кредитных, то Заказчик обязан компенсировать такие затраты в установленном договоре порядке;

- В случае, если Заказчик вынужден приостановить работу, то он вправе приостановить и партнерский договор, компенсировав затраты на логистику технику и ресурсов на новые проекты. Или компенсирующих их временный простой. Все эти решения, так или иначе, проходят без прибыли для Подрядчика.

Вопрос выплаты вознаграждения, здесь также могут быть самые разные варианты, например,

- В случае, если проект выполнен в срок, без существенных претензий со стороны Заказчика, то Подрядчику выплачивается 50% плановой сметной прибыли;
- В случае если проект выполнен при утвержденной смете, но раньше срока, Подрядчик получает премию, исчисляемую долей от стоимости экономии проекта или сметной прибыли, а также – и от продаж девелопера;
- В случае, если проект строится поэтапно в сроки, то Подрядчик вполне может получать процент доходов от реализации объектов недвижимости. Партнерское соглашение вполне может допускать и бартерный расчет построенными квадратными метрами или иными объектами недвижимости, но это уже крайние случаи, поскольку привлечение средств потребуется при любом раскладе. Могут быть и иные формы партнерского взаимодействия.

### ***3. Новый инжиниринговый (инженерный) контракт – NEC.***

New Engineering Contract (NEC) или Контракт на проектирование и строительство является специальной формализованной контрактной системой по аналогии с FIDIC, созданная Британским Институтом Инженеров-строителей в целях унификации и стандартизации процедур участия в тендерах, получения вознаграждения и администрирования проектов. Всего было четыре издания (релиза) NEC- контрактов: первое в 1993 году, второе в 1995 году, третье в 2005 году и последнее четвертое – в 2017. Несмотря на то, что NEC3 был запущен в 2005, и он был исправлен в апреле 2013 года. Больше всего NEC используются в Великобритании, а также на международном уровне в некоторых странах Британского Содружества, например, в Новой Зеландии, Австралии, Гонконге, Южной Африке и в других. О NEC- 4 объявили в марте 2017, и он стал доступен после июня 2017 года. Этот новый выпуск включает все новые аспекты подготовки, реализации и управления проектами, а также появляющуюся наиболее успешную практику в целях

дальнейшего улучшения гибкости, ясности и простоты администрирования строительных контрактов. Также Проект NEC-4 включает два новых контракта: Проектирование, Строительство и Эксплуатация (DBO), а также контракт альянсинга (ALC).

Основной целью разработки New Engineering Contract (NEC) как раз и было существенное ускорение и упрощение контрактных отношений. New Engineering Contract (NEC) был разработан именно для того, чтобы удовлетворить текущие и будущие потребности в универсальном формате контракта, который будет использоваться в комплексных контрактах на проектирование и строительство, при этом позволяет заменить множество правовых документов единственным стандартом, что, безусловно, является качественным улучшением процессов государственных закупок. В общем случае, цели авторов NEC, предполагали:

1. Достижение более высокой степени прозрачности, унификации и ясности по сравнению с другими действующими типовыми контрактными формами;
2. Использование простого профессионального языка и общепринятого понятийного аппарата инвестиционно-строительного инжиниринга и управления проектами, избегание неоднозначного юридического жаргона;
3. Приведение глоссария контракта к утвержденной терминологии законодательства, не допускающей использование одних и тех же терминов в других значениях.

#### **4.1.4. ИНТЕГРАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ ИСП.**

##### **1. *Контрактный альянсинг или проектный союз (Project Alliancing).***

*Контрактный альянсинг или проектный союз (Project Alliancing)* – это, в общем случае, контракт многостороннего объединения Заказчика и Исполнителей в проекте на закрытых условиях Заказчика, когда все участники проекта получают свою долю прибыли, исчисляемую от объема выполненных работ, только после сдачи объекта в эксплуатацию. Альянсинг получил основу

как американский термин, под которым понимают понятийные холдинговые компании без юридического оформления прав собственности, которые объединяются своими компетенциями для реализации проектов.

**Альянсинг** – это продолжение Партнерских двусторонних контрактов, когда партнерские отношения распространяются и на прочие компании, принимающие участие в проекте.

В таком случае может возникнуть два основных варианта Альянсинга. Первый – когда Заказчик является частью альянса, второй – когда не является.

Во втором случае проектный альянсинг во многом пересекается не только с простым товариществом или консорционными соглашениями, но и с подрядным пулингом (Pooling).

**Пулинг** – это как раз и есть временное сообщество исполнителей для участия в проекте без юридического оформления, но объединенных т.н. «Организатором пула», то есть компанией – непосредственно ведущей переговоры с Заказчиком и не участвующей в проекте лично. Это могут быть и местные саморегулируемые организации, и профсоюзы, и торгово-промышленные палаты, и иные профессиональные сообщества, отстаивающие свои интересы в регионе реализации проекта. В соответствии с этой схемой Заказчик и один или более участников (инженеров-консультантов, изыскателей, экспертов, проектировщиков, поставщиков, подрядчиков и пуско-наладчиков или их объединение) работают над проектом на общих условиях. Но в отличие от простого партнерства в проектом союзе задействованы несколько иные взаимоотношения сотрудничества, основанные на контрактных финансовых поощрительных стимулах в целях достижения проектных результатов наивысшего уровня и кооперирования участников проектного союза.

Альянсинг не является универсальным контрактным инструментом, он больше соответствует экстремальным контрактам и наиболее актуален в случаях:

- Проекты высокой сложности, когда нет известных типовых

решений; проекты с высоким уровнем непредсказуемости и изменчивости при реализации; присутствуют внешние угрозы и риски с высокой вероятностью событий; проекты с высоким порогом профессионального допуска к работам; проекты с непредсказуемыми сроками выполнения работ, зависящими от внешних факторов; Заказчик или Инвестор осознает риски увеличения стоимости проекта в результате совместных решений.

Типичными характеристиками проектного альянса являются следующие:

1. Проектная команда совместно устанавливает конечную цену, которая затем проверяется независимым ценовым экспертом-консультантом, выбранному общим решением участников;

2. По завершении проекта конечная цена сопоставляется с финальным показателем затрат, и полученная разница, как плюсовая, так и отрицательная, распределяется между участниками проектного союза в соответствии с реальным вкладом участника союза в достигнутый результат по заранее согласованному критерию;

3. Риски и ответственности по проекту управляются и распределяются в целом по коллективу, а не увязываются с отдельным исполнителем;

4. Все участники имеют равное право в решениях по проекту, которые принимаются на условиях единогласия по критерию достижения максимально возможного результата, а не исходя из частных интересов какого-либо участника проекта;

5. Все участники проектного союза обеспечивают проект самыми лучшими и качественными ресурсами в своем классе;

6. Проектный союз взаимодействует на почве культурной среды, где отсутствуют взаимные обвинения, споры. В проектном союзе не прибегают к юридической форме выяснения отношений, за редким исключением случаев умышленных нарушений и финансовой несостоятельности;

7. Все финансовые операции осуществляются на основе открытых

счетов.

В отличие от пулинга, в котором к временному союзу могут присоединяться новые участники на основании согласованных условий присоединения (подписывается соглашение о присоединении), команда участников Альянса планируется заранее и многие условия обговариваются между ними, а не между представителем пула (чаще всего местным союзом инженеров или саморегулируемым объединением строительных компаний) и Заказчиком. Преимущества и недостатки такой контрактной модели:

1. Повышенная возможность управлять рисками благодаря разделению ответственности и стимулов для всех участников проекта в направлении снижения рисков;
2. Подключение к экспертизе строительной и экономической частей проекта на его ранних стадиях;
3. Пониженная потребность в чисто административной деятельности позволяет в большей степени сосредоточиться на успешном достижении целей проекта;
4. Данная схема содержит в меньшей степени по сравнению с другими схемами противоречия и конфликтные точки, по этой схеме процесс установления цены проекта носит прозрачный характер, включая процесс оценки непредвиденных затрат;
5. Схема характеризуется повышенной эффективностью за счет общей сплоченной работы на единую цель, отсутствие соревновательности при формировании цены может привести к излишне консервативным и легкодостижимым целям в плане выполнения работ;
6. Отсутствие возможности прибегнуть к юридической форме выяснения отношений (за исключением случаев умышленных нарушений и финансовой несостоятельности), участники проекта подвержены более широкому кругу рисков в сравнении с традиционными схемами, участники проекта разделяют риски за выполнение работ другими участниками проекта;
7. Требуется повышенный уровень подключения со стороны

высшего руководства, с тем чтобы создать и поддерживать проектный союз, возможности заказчика по принятию односторонних решений жестко ограничены, могут быть повышенные затраты на ведение проекта;

8. Подрядчики могут быть настроены крайне осторожно при вхождении в союз, имея в виду обязательства по разделению рисков, а также то, что выбор подрядчика осуществляется еще до момента определения цены.

## ***2. Контракты присоединения или безальтернативный выбор.***

Контракты присоединения открывают двери всем желающим исполнителям, отвечающим требованиям публичного контракта Заказчика.

Присоединение – это контракты безусловного вхождения исполнителей в проект на публичных условиях Заказчика, когда все участники проекта получают свою долю прибыли, исчисляемую от важности или объема выполненных работ, но только после сдачи объекта в эксплуатацию.

**Договор присоединения**, согласно статье 428 ГК РФ – это договор, условия которого сформулированы одной из сторон в формулярах, бланках, иных стандартных формах и могут быть приняты второй стороной не иначе как путем присоединения к такому договору в целом. То есть законодатель дает определение договора присоединения через указание его обязательных признаков: во-первых, условия договора определяются одной из сторон в формулярах или иных стандартных формах, во-вторых, такие условия могут быть приняты другой стороной не иначе как путем присоединения к предложенному договору в целом. Только при сочетании указанных признаков конкретный договор можно считать договором присоединения. При такой трактовке рассматривать договор присоединения как соглашение можно с определенной долей условности, так как соглашение предполагает совпадение интересов нескольких лиц, исполнения их воли. Юристы признают, что в договорах присоединения отсутствует даже малейшая возможность согласования воли участников договора, обсуждения содержания договора, то есть исчезает важнейший элемент самого понятия договора. Свобода договора и автономия воли превращаются в некую искусственную конструкцию

упрощения до воли и свободы заключать или не заключать договор. Крупные компании и банки, при составлении формуляров, сплошь и рядом включают в них условия, ущемляющие интересы второго контрагента, но происходит это с согласия самого контрагента. Контрагент, для получения своей выгоды, чаще всего вынужден подписывать «типовой контракт», с которым он соглашается в комплексе, то есть без обсуждения отдельных деталей или условий.

По своей гражданско-правовой характеристике типовой контракт является договором присоединения, хотя именно в строительстве «типовой контракт» скорее имеет значение «Проформа» или «Шаблон», но не обозначает, что он заключается без учета воли и свободы Исполнителя.

При всеобъемлющем принципе свободы договора некоторые компании до сих пор искренне удивляются и, соответственно, возмущаются, когда Заказчики или потенциальные партнеры предлагают им подписать некий, по заявлению последних, «неизменяемый» контракт, пояснив, что это – обыкновенный

Договор «присоединения» называется так, потому что к предложенному одной стороной договору со стандартными условиями вторая сторона просто присоединяется, не влияя на его содержание.

Перечисленные в Гражданском кодексе признаки договора присоединения четко установлены, потому если предложенное, якобы неизменяемое, соглашение не содержит хотя бы одного из них, такой контракт вряд ли можно назвать договором присоединения. Другими словами, не устраивающие вас условия вполне можно изменить, хотя вряд ли в этом случае вообще имеет смысл затевать контрактную схему с договорами присоединения.

В то же время, не всегда отсутствие письменно закрепленных прав свидетельствует о невозможности их защитить. Так же обстоят дела и с условиями договоров «присоединения». Что нужно знать, подписывая такой контракт и как обезопасить себя от произвола его авторов. В первую очередь следует разобраться в формулярах и стандартах – документах, форма и

условия которых разработаны Инвесторами, Кредиторами или представляющими их организациями или же утверждены самой компанией-оферентом. Во вторую очередь, надо понять границы договора, которые подтверждают второе условие – принятие условий контракта целиком. Не должно быть каких-либо уточняющих приложений и дополнительных соглашений, изменяющих те самые общие условия в пользу Заказчика. С точки зрения коллективной ответственности, изменение условий договора присоединения у одного Исполнителя должно вести к изменению всех договоров присоединения, заключенных в проекте.

### ***3. Интегральные Контракты информационного моделирования.***

В последние десятилетия в мире получило широкое развитие т.н. информационное моделирование зданий (BIM – Buildings Information Modelling), которое в последствие стало основой для разработки концепции интегрированной поставки готовых проектов (IPD – Integrated Project Delivery). Пока нет каких-то точных определений IPD, поэтому пока воспользуемся представлением экспертного сообщества, которое воспринимает IPD (Integrated Project Delivery – на русский язык приблизительно переводится как реализация комплексных строительных проектов) – подход к реализации инвестиционно-строительных проектов, при котором возможности и интересы всех участников инвестиционного цикла складываются в единый процесс, направленный на снижение затрат и повышение эффективности на всех стадиях планирования, проектирования и строительства. Ключевой момент в этом определении состоит в том, что для успешной реализации проектов их участники (инвесторы, заказчики, проектировщики, подрядчики, эксплуатирующие организации) должны работать вместе в едином информационном пространстве (BIM-пространстве), при этом, гармонизировав свои интересы. В большинстве проектов, управляемых «обычными» методами это, как правило, не получается, и участники находятся в антагонистических отношениях.

Экспертное сообщество рассматривает IPD как инновационный подход к реализации инвестиционно-строительных проектов. В рамках интегрированного строительного проекта происходит тесное взаимодействие между заказчиком строительства, генеральным проектировщиком и генеральным подрядчиком, который участвует в инвестиционном проекте от самой ранней, предпроектной стадии, до сдачи объекта в эксплуатацию. Второй шаг на этом пути – качественное изменение состава участников рынка и повышение уровня компетенций у оставшихся игроков.

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