



РМ

Журнал по управлению проектами для профессионалов

№4

**ВЕСТНИК
ПМСОФТ 2008**

VII



проектировать - значит управлять



Вестник ПМСОФТ №4 2008

В. И. Малахов

Контрактные модели реализации инвестиционно-строительных проектов

Л. А. Полнарева

Применение международных типовых контрактов FIDIC для повышения качества управления проектами

И. В. Мещерин, И. А. Ким

Организация технических исследований на прединвестиционной стадии проектов с производством СПГ

Г. В. Ивашкина, Т. К. Фомина, Д. С. Фёдоров

Информационная система управления как инструмент решения перспективных задач

Г. И. Щемелева

ПОС — основа для разработки документации для управления строительством

Р. В. Налетов, К. А. Сухачев

Критический путь в графиках проектов капитального строительства: увязка графиков проектирования, поставок и СМР

Российское отделение AACE

Cost-инжиниринг — новая/старая специальность

В. В. Аленьков

Подход к системе календарно-сетевого планирования

Ф. Н. Крутых

Создание эффективной системы управления шаг за шагом. Ход Е4

Е. А. Никифорова, О. Н. Максимов

Достижение качества крупномасштабных проектов

А. Хассанейн, Х. Афифи

Управление рисками строительными подрядчиками: анализ проектов сооружения электростанций в Египте

И. В. Колчанов, И. П. Колосова

Корпоративный информационный портал — инструмент взаимодействия участников программы обустройства месторождений полуострова Ямал

Д. Бреннер

Достижение успеха проекта за счет мотивации проектной команды

В. В. Аленьков

12 рисков при построении корпоративной системы управления проектами

КОНТРАКТНЫЕ МОДЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

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

Следует сразу отметить отсутствие единообразия в классификации строительных договоров. Так, если в отношении большинства тендерных торгов на реализацию инвестиционных проектов в строительстве можно констатировать наличие требования о привлечение конкретных типов подрядчиков, ЕРС или ЕРСМ, то фактическая реализация проекта может представлять собой настолько широкий набор контрактных взаимоотношений всех участников проекта, что говорить о точной модели реализации проекта не приходится.

Отсутствие какой-либо более-менее стройной системы, связывающей все вышеназванные формы реализации инвестиционных проектов, приводит к тому, что диалог участников инвестиционно-строительного процесса не имеет под собой не только общепринятой и однозначной базы восприятия одних и тех же терминов, но и общего системного осмысления процессов. В данной статье сделана попытка логически объединить все стандартные варианты реализации проектов через анализ целостного Инвестиционно-строительного процесса.

Под **ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ** здесь и далее 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, как и любой процесс, вообще представляет собой последовательную смену состояния объекта во времени. Понимая под объектом изучения настоящего курса Инвестиции в строительство объектов недвижимости, можно предложить следующее определение для инвестиционно-строительного процесса:

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, которую можно сузить до девяти основных позиций (см. Рис.1):

1. Возникновение инвестиционного замысла;
2. Наличие возможности финансирования;
3. Бизнес-планирование;
4. Организация управления инвестиционным проектом;
5. Инжиниринг;
6. Поставка оборудования и материалов;
7. Строительство;
8. Эксплуатация;
9. Реализация.

Более детальное содержание каждого этапа инвестиционно-строительного процесса и именно такая их последовательность обусловлены приоритетными задачами, которые необходимо решить для перехода к следующему этапу. Например, место анализа возможностей финансирования проекта должно быть именно сразу после возникновения (инициации) инвестиционного замысла, поскольку в отсутствие реальных возможностей финансирования и резервных источников дальнейшие мероприятия теряют смысл.

Другой пример – место Управления проектами в инвестиционно-строительном процессе. По сути, проведение прединвестиционных исследований, анализ осуществимости, и даже подготовка декларации о намерениях вполне могут быть поручены профессиональному консультанту в области маркетинга недвижимости. Организация серьёзной структуры для системного управления проектом начинается после того, как конкретный бизнес-план утвержден к исполнению, а основные этапы по согласованию инвестиционного проекта с государственными органами и финансовыми институтами акцептованы и приняты за основу последующих мероприятий.

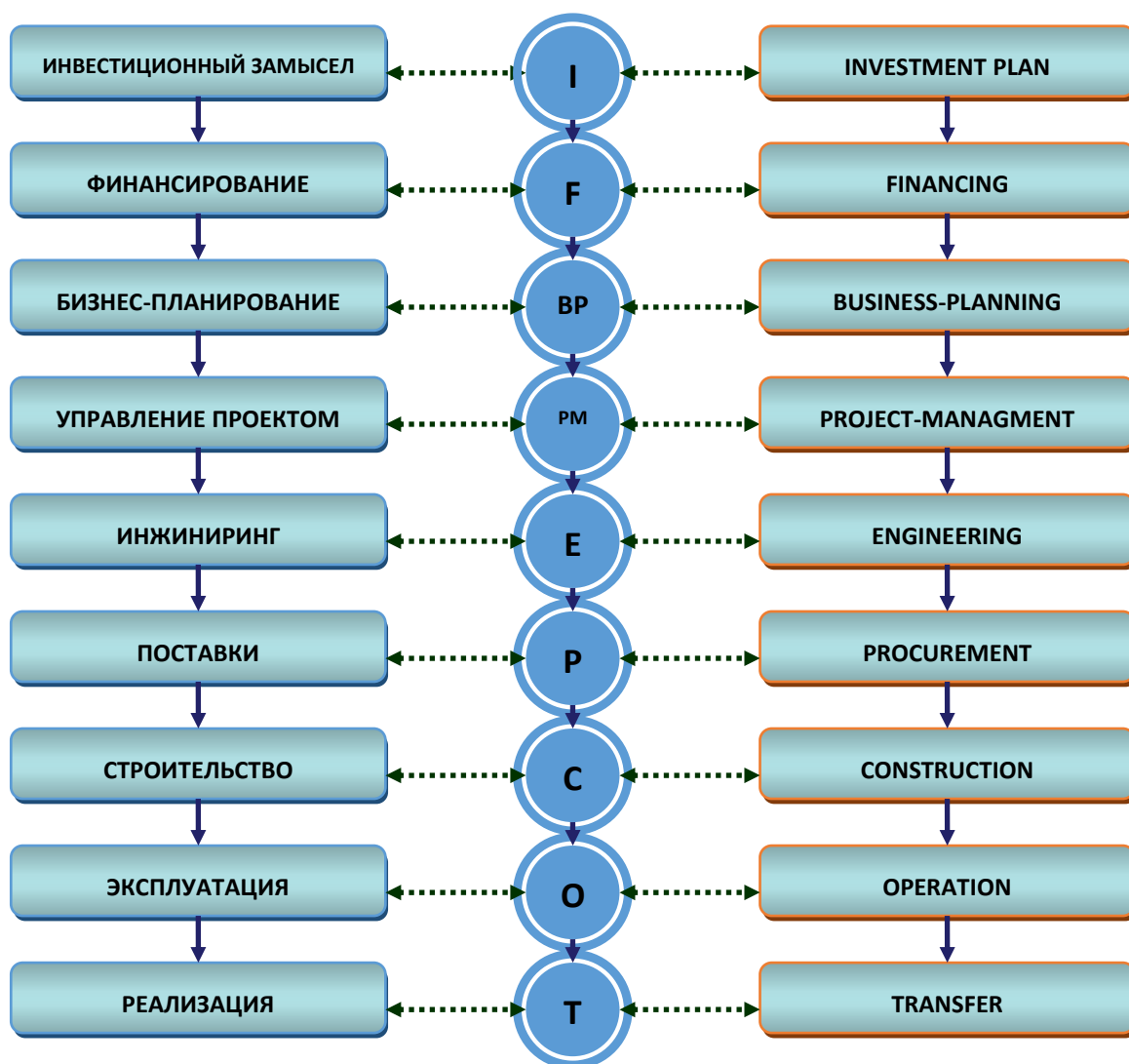


Рис.1. Базовый Инвестиционно-строительный Процесс.

В общем случае, надо понимать, что 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.

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.

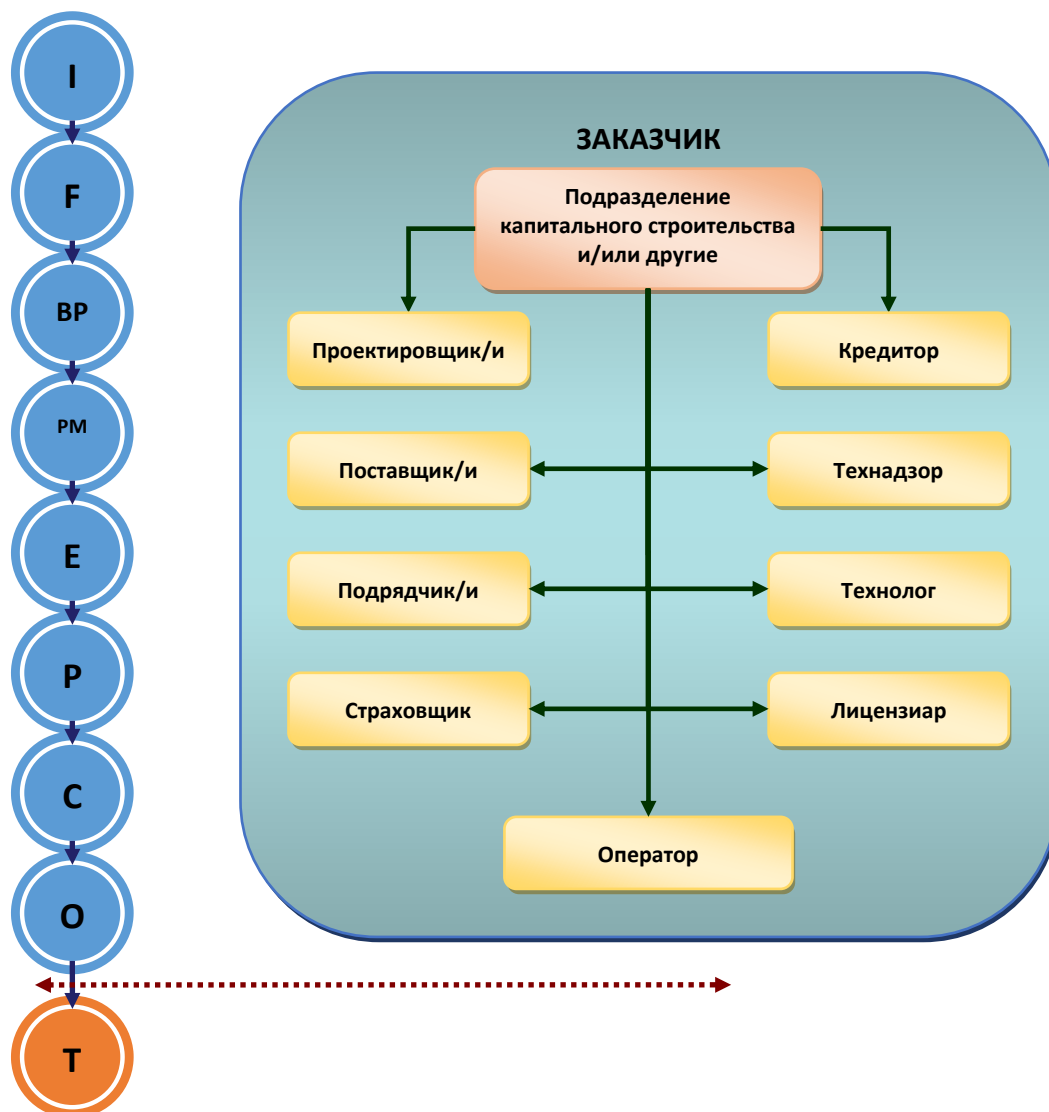


Рис.2. Реализация проекта хозяйственным способом.

Стоит заметить, что 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 подрядчик¹ - 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.

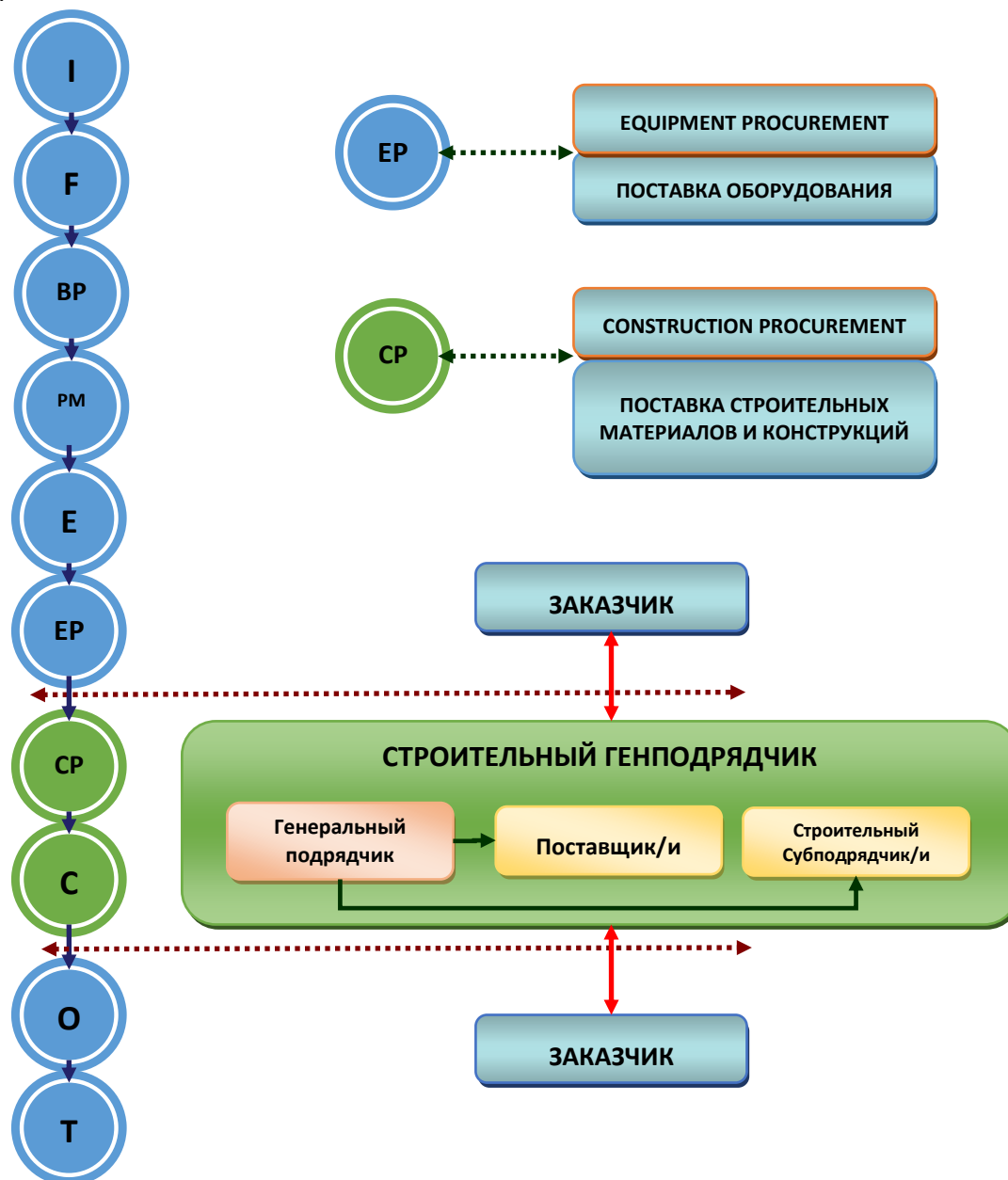


Рис.3. Реализация ИСП с привлечением строительного генподрядчика.

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

¹ Термин «ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПОДРЯДЧИК» (Главный подрядчик, Leading Contractor и другие) в общем случае предполагает первого прямого контрагента Заказчика, который имеет право и возможность привлечения третьих лиц для выполнения своих обязательств.

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.

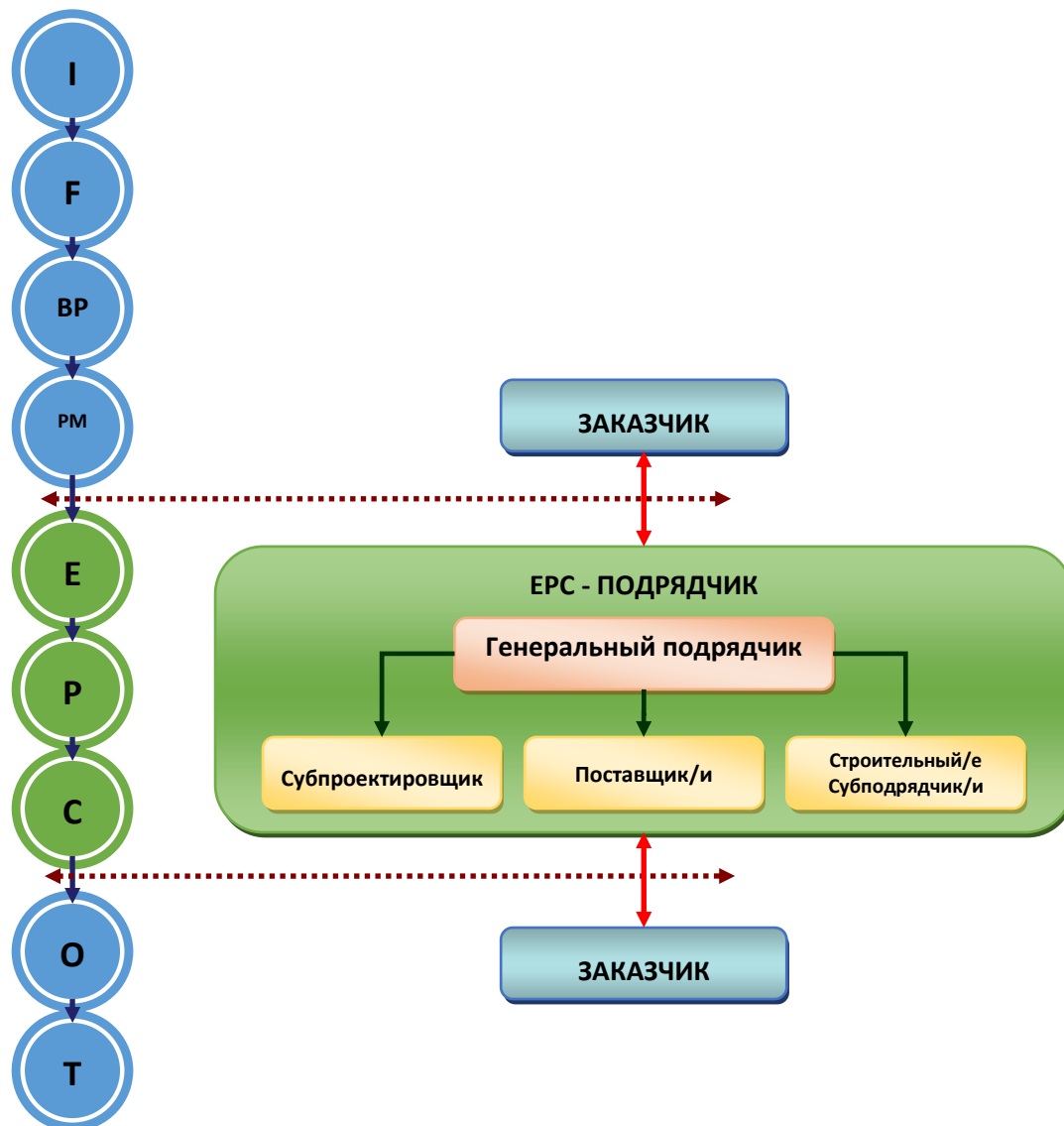


Рис.4. Реализация ИСП через ЕРС-подряд.

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 силами², поэтому не предусматривается специальное вознаграждение за организацию и управление работами привлекаемых контрагентов нижнего уровня.

² Под «СОБСТВЕННЫМИ СИЛАМИ» подразумевается не только выполнение работ одним юридическим лицом, но и строительным холдингом, отношения по перераспределению консолидированной прибыли в котором определяются внутренними документами.

4. Типовой ЕРСМ-контракт

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

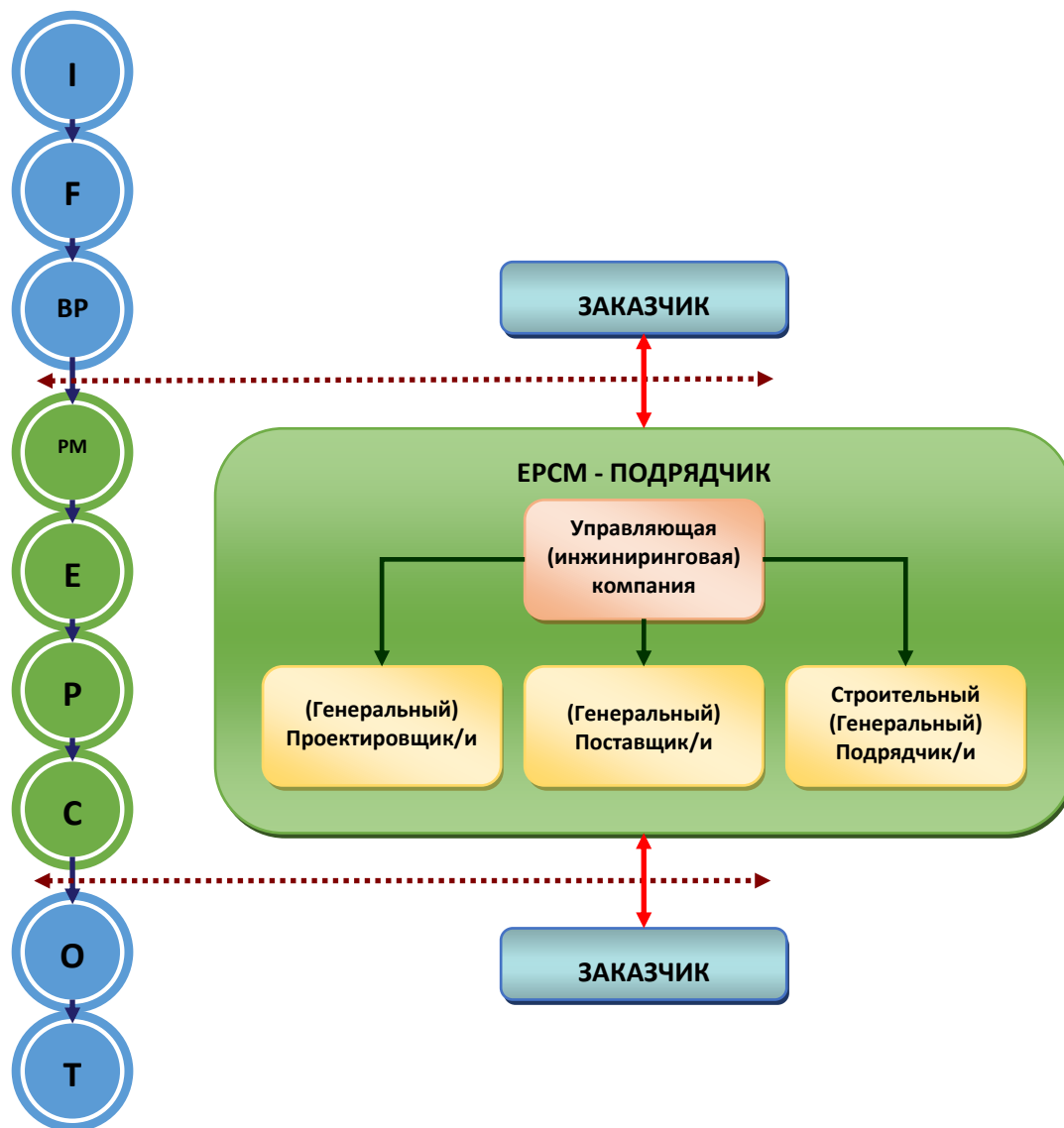


Рис.5. Реализация проектов через ЕРСМ-подряд.

ЕРСМ-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). 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 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.

5. Типовой контракт с ФИ-девелопером

Фи-девелопмент (русского аналога пока нет) или девелопмент, стоимость которого базируется на принципе основанный 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;

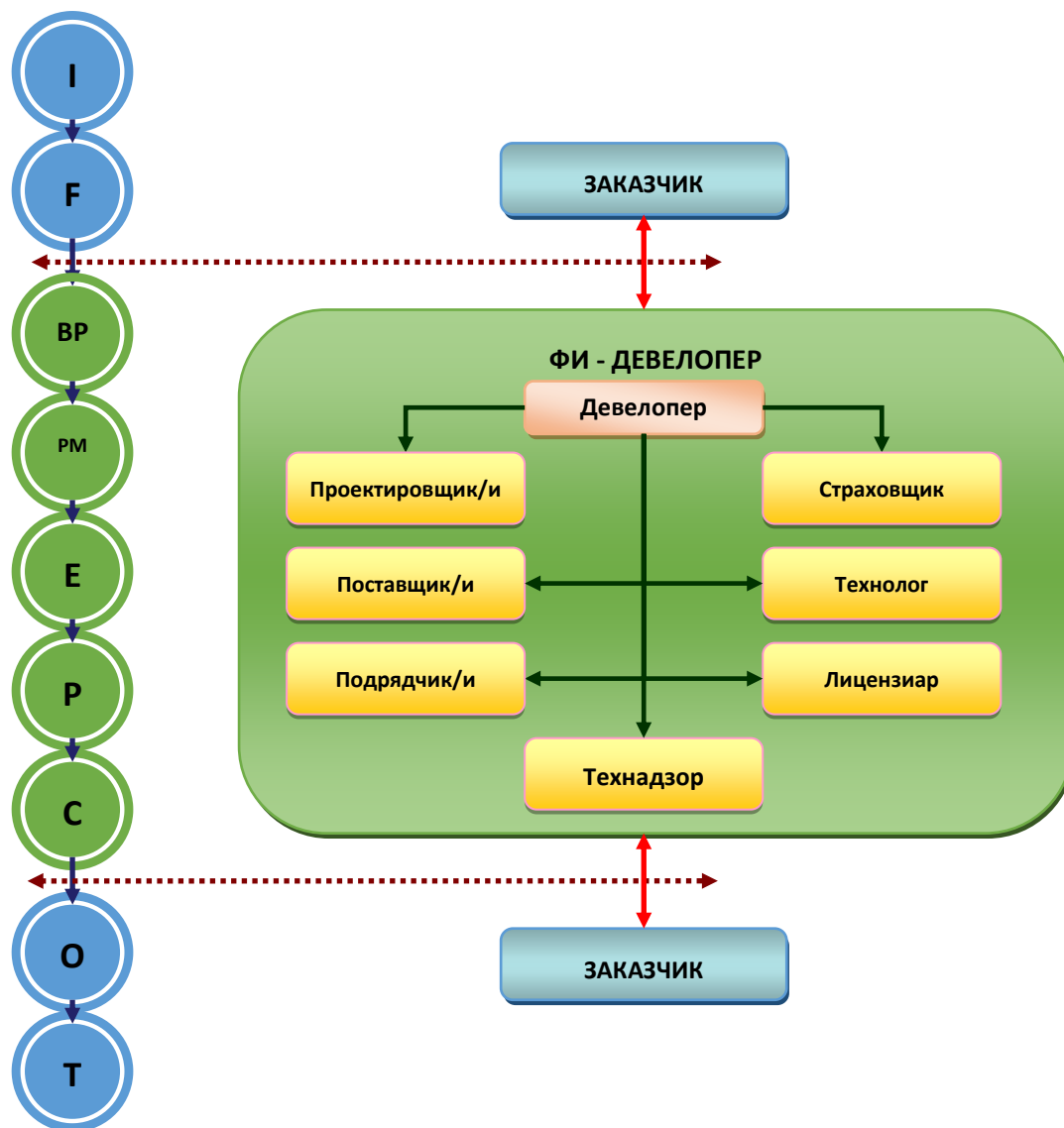


Рис.6. Реализация проектов через Фи-девелопмент.

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. 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 её 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.

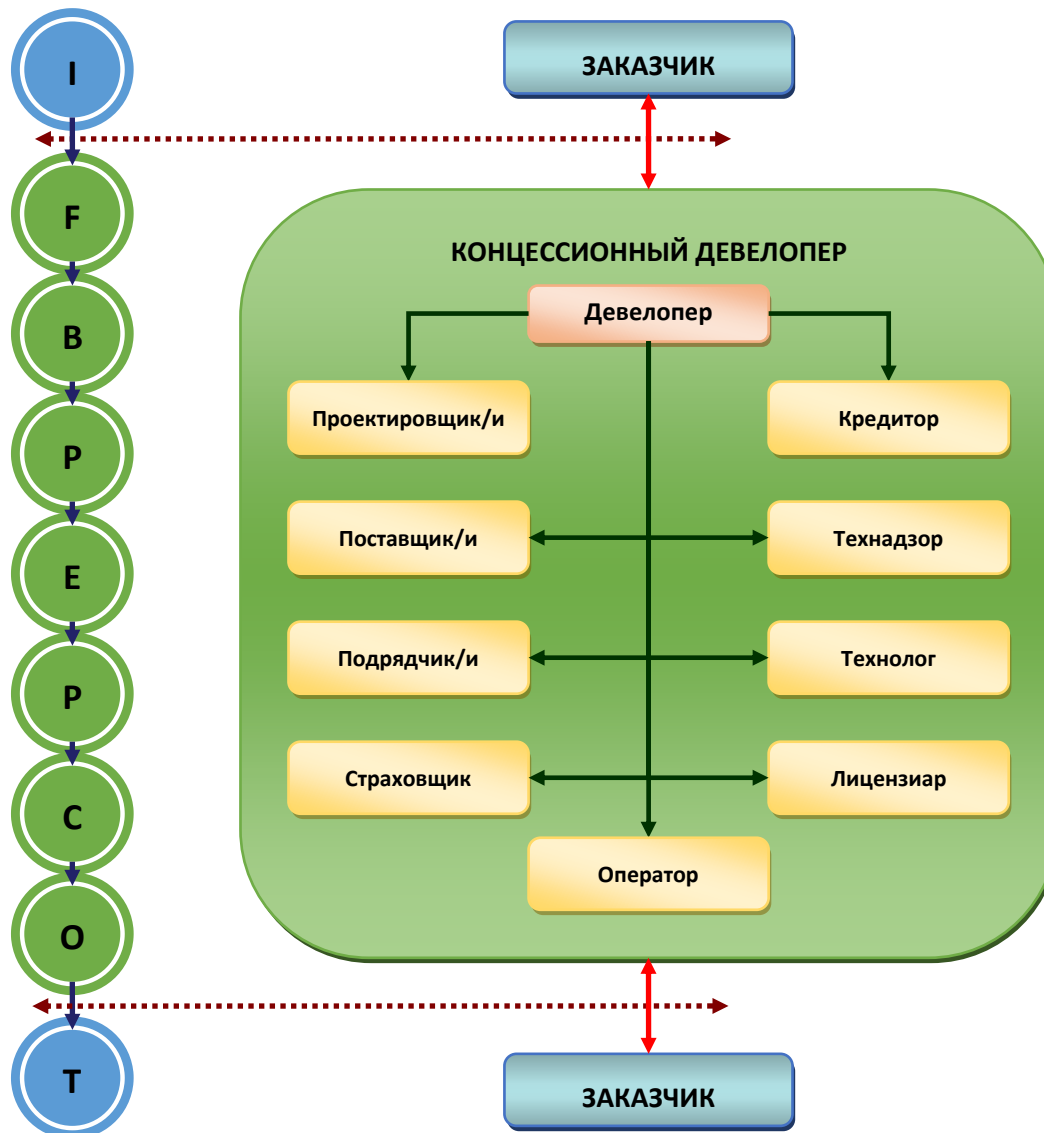


Рис.7. Реализация проектов через Концессионный девелопмент.

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.

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 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 инвестором, привлекает финансирование и получает право пользования землей и новым объектом недвижимости в полном объеме.

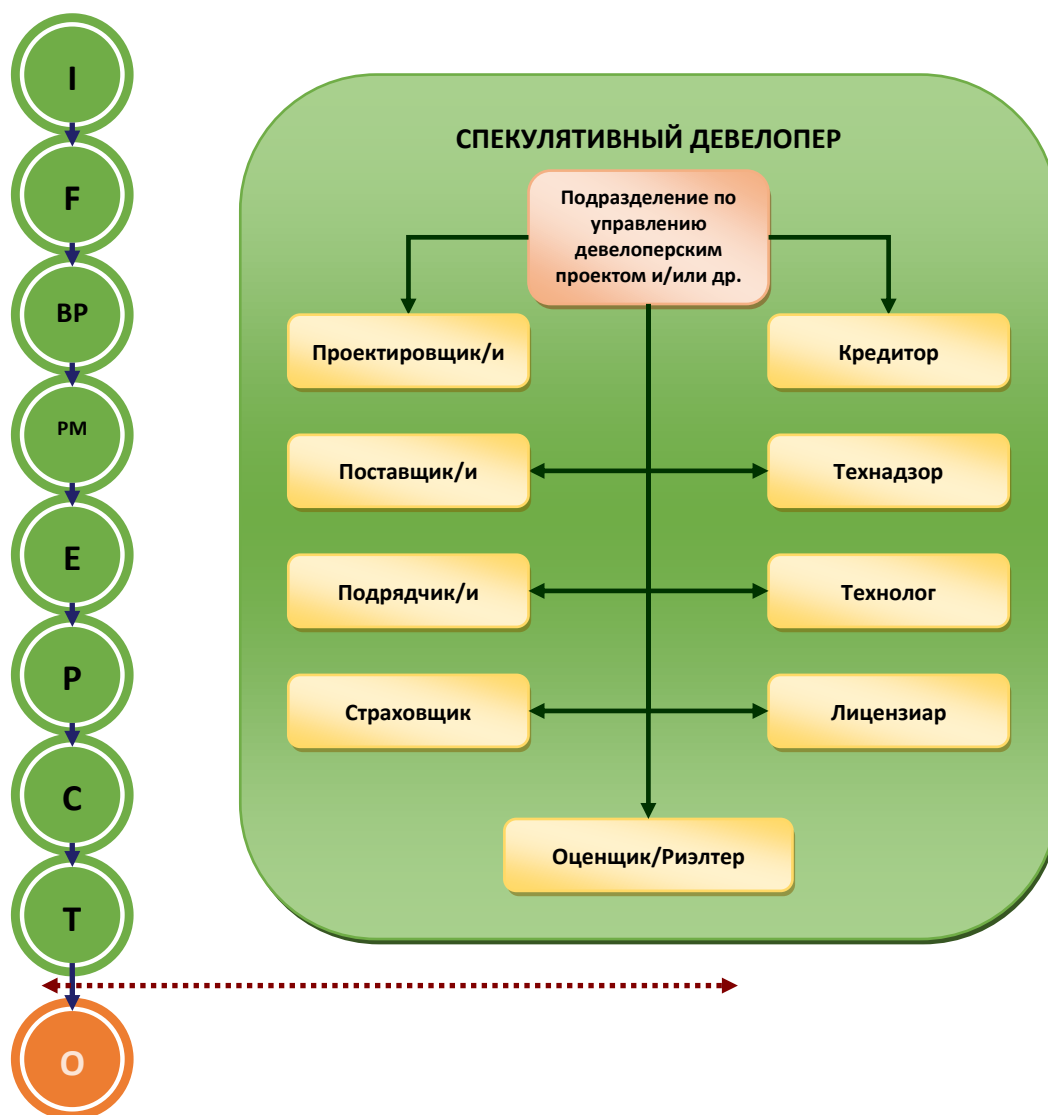


Рис.8. Реализация проектов через Спекулятивный девелопмент.

В заключение стоит отметить, что фактическая реализация инвестиционно-строительных проектов может представлять собой весьма оригинальные конфигурации договорных отношений и обязательств, что делает этот процесс весьма креативным.

Ссылка: http://www.cfin.ru/investor/contract_models.shtml