

Лекция 4. Строительные подрядчики

П.А. Бруссер, к.э.н.

Оглавление

4.1. Определение и роль строительного подрядчика	2
4.2. Влияние подрядчика на риски проекта	4
4.3. Международный опыт участия строительных подрядчиков в проектах	11



4.1. Определение и роль строительного подрядчика



Определение и роль строительного подрядчика

- Строительные подрядчики – это организации, которые осуществляют строительство проекта. Часто они действуют по договору проектирования, поставок и строительства (Engineering Procurement and Construction – EPC), условия которого гарантируют фиксированную цену, включают спецификации и график строительства и условия ввода в эксплуатацию
- Кредиторы предпочитают контракты «под ключ» потому что это дает им одного ответственного за всех субподрядчиков и действия
- Иногда, однако, два отдельных контракта с двумя аффилированными сторонами используются для установления договоренностей по строительству:
 - контракт на установку, монтаж и ввод в эксплуатацию
 - контракт на поставку оборудования

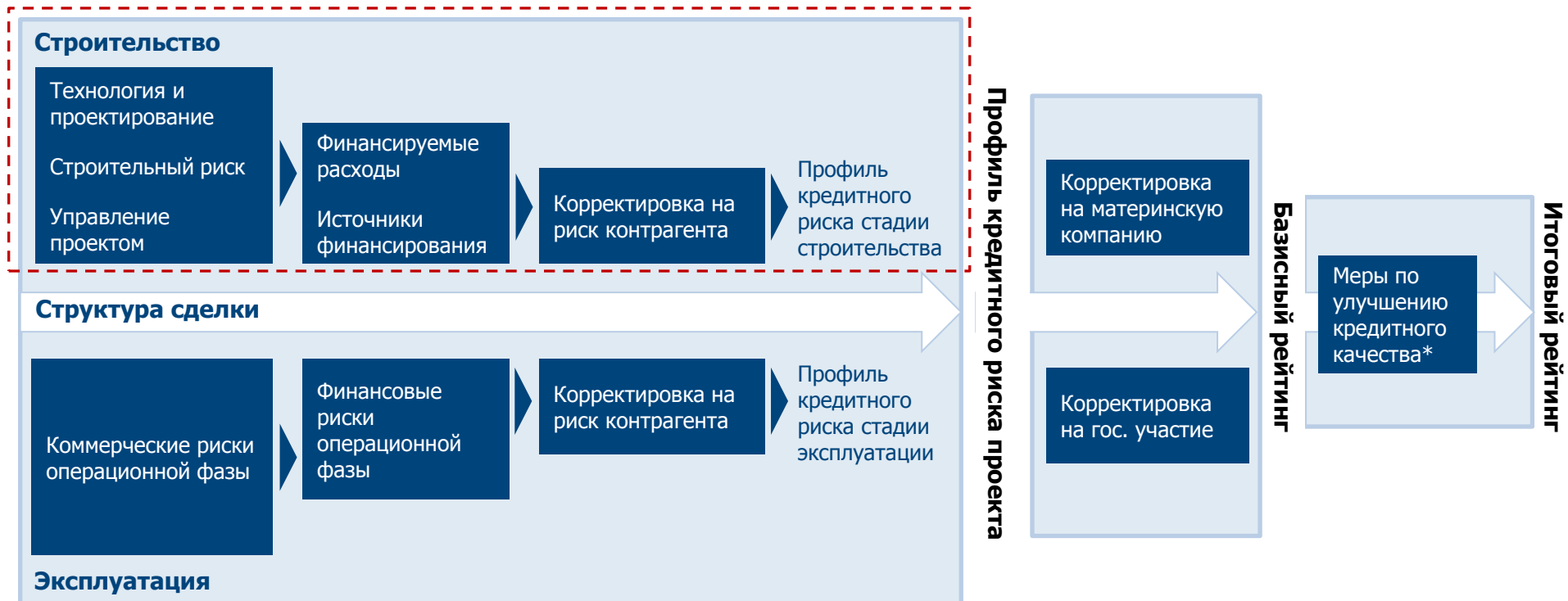


4.2. Влияние подрядчика на риски проекта



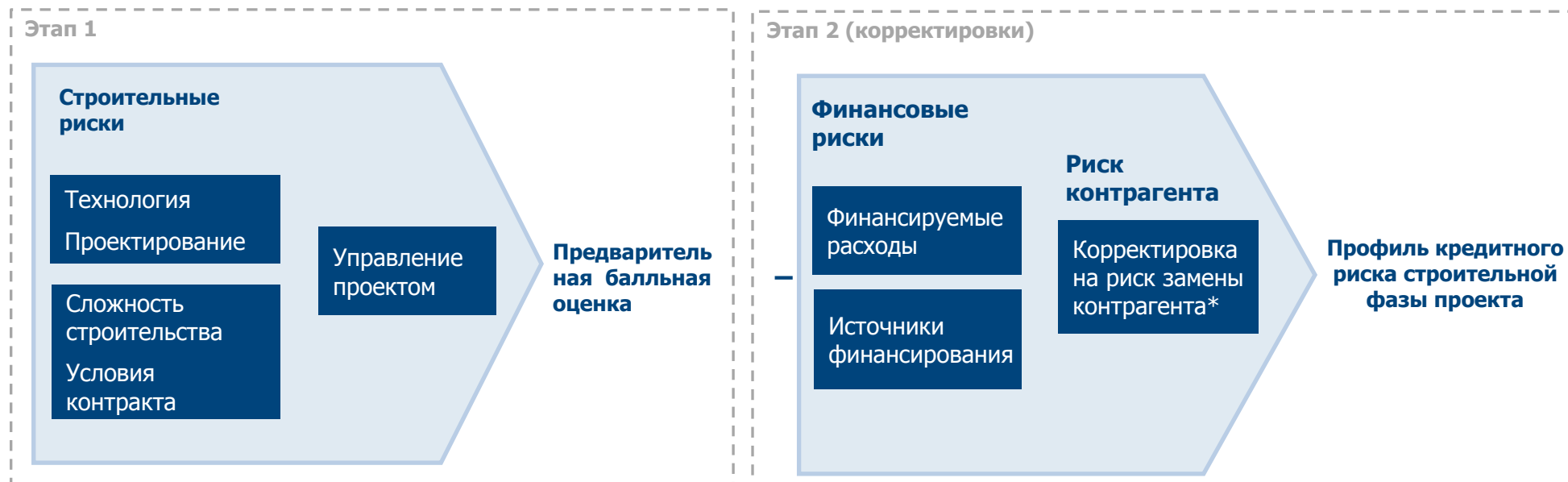
Оценка риска проектов (подход рейтинговых агентств)

Строительной и эксплуатационной фазе присваиваются рейтинги, на основе которых с учетом возможных корректировок выводится итоговый рейтинг проекта



* страхование, обеспечение, гарантии

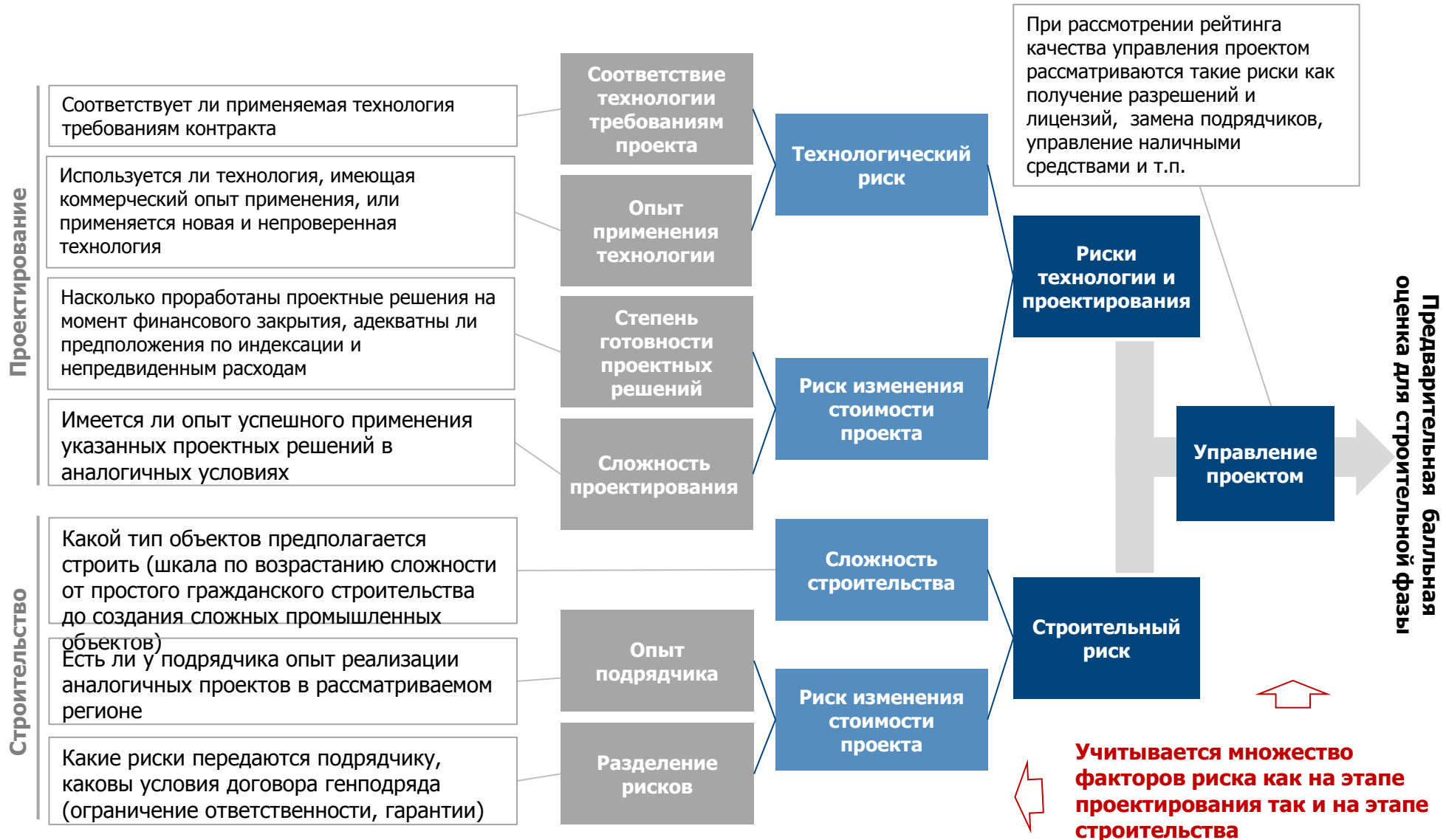
Подход рейтинговых агентств – оценка рисков строительной фазы



* строительный подрядчик, финансирующие организации



Подход рейтинговых агентств – Этап 1



Подход рейтинговых агентств – Этап 2 (корректировки)



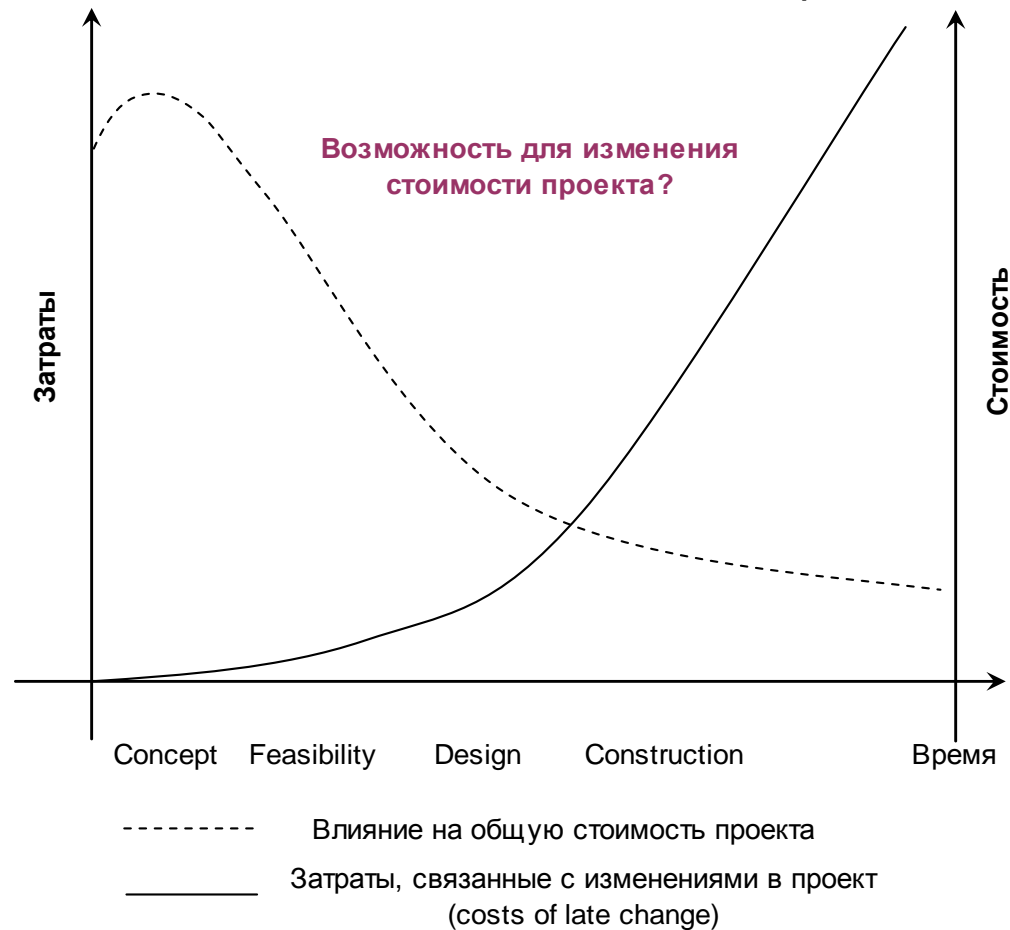
Ключевая проблема - разделение проектирования и строительства

Российский формат				Согласование форматов по объему работ (% от общих затрат на проектирование)	Западный формат			
Наименование стадий проектирования (регламентировано)	Требование к получению ТУ на примыкание, подсоединение, сбросы и т.п.	Необходимость государственных экспертиз	Получение права на деятельность от имени государственных (или уполномоченных государством) органов власти		Наименование стадий проектирования (регламентировано)	Требование к получению ТУ на примыкание, подсоединение, сбросы и т.п.	Необходимость государственных экспертиз	Получение права на деятельность от имени государственных (или уполномоченных государством) органов власти
1. Обновление инвестиций, включая ОВОС	Требуется получение предварительных ТУ на примыкание, подсоединение, сбросы и т.п.	Государственная экологическая экспертиза. Экспертиза по промышленной безопасности (Ростехнадзор) и др.	1. Предварительный акт выбора площадки строительства.	10%	1. BFS, включая ОВОС (Concept)	Не требуется	Не требуется. Спонсоры, кредитные организации и другие заинтересованные стороны организуют внутренние технические, экологические, финансовые и пр. экспертизы (аудит) силами независимых экспертов	Согласование с государственными органами по земельным, водным и экологическим вопросам изменений, связанных с режимом пользования земель для достижения целей проекта
			2. Разрешение на проведение инженерно-геологических изысканий.					
EPCM 2. ТЭО (Проект), включая ОВОС	Требуется получение предварительных ТУ на примыкание, подсоединение, сбросы и т.п.	Две Государственных экологических экспертизы. Экспертиза по промышленной безопасности (Ростехнадзор) и др.	1. Земельный отвод на все объекты строительства на период действия Проекта.	30%	2. Basic Engineering (Feasibility)	Не требуется	Не требуется. Спонсоры, кредитные организации и другие заинтересованные стороны организуют внутренние технические, экологические, финансовые и пр. экспертизы (аудит) силами независимых экспертов	Согласование с государственными органами по земельным, водным и экологическим вопросам изменений, связанных с режимом пользования земель для достижения целей проекта
			2. Разрешение на строительство, в т.ч. свод лесов.					
EPCM 3. Рабочая (строительная) документация	Не требуется	Не требуется	Не требуется	60%	3. Detailed Engineering (Design)	Весь объем работ разделяется на большое количество "инженерных пакетов", распределяемых на конкурсной основе между субподрядными организациями, которые и должны получить все необходимые ТУ и согласования. Земля выкупается у Государства или прежних владельцев		
					4. Доработка Detailed Engineering (Design + Construction)	Доработка силами проектных подразделений строительных субподрядчиков (выигравших тендеры) документации, выпущенной на стадии Detailed Engineering, до стадии строительных чертежей и строительной документации		



Проектирование – изменения в проект

Изменения в проект и их влияние на затраты, связанные с такими изменениями, и стоимость самого проекта



4.3. Международный опыт участия строительных подрядчиков в проектах



Подход юридических консультантов к роли подрядчиков

Как правило, контракт со строительным подрядчиком должен содержать как минимум следующие основные пункты:

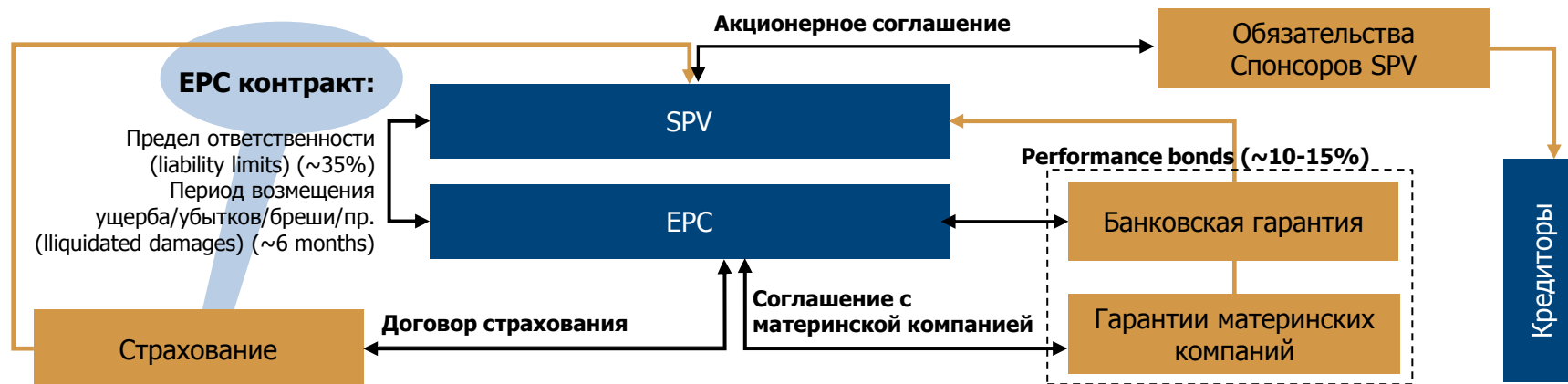
1. Спецификация работ
2. Стандарты качества
3. Механизм оплаты услуг подрядчика
4. График выполнения работ
5. Ограничения ответственности подрядчика
6. Описание последствий событий "Force majeure"

Как правило, в соответствии с лучшей международной практикой, заключаются контракты с фиксированной ценой, отвечающие требованиям FIDIC BLUE или SILVER BOOK. Дополнительными требованиями являются:

- **обеспечение «банкуемости»**, т.е. обеспечение необходимого гарантийного покрытия (гарантии исполнения обязательств, покрытия убытков, гарантия цены)
- готовность к заключению соглашений (EPC-контракт) **в английском праве**



Требования к EPC



**Основная задача –
получение
фиксированной
цены**

Предполагаемые риски на различных этапах		Формы
Риски, связанные со строительством	<ul style="list-style-type: none"> Физическая утеря или ущерб, нанесенный объекту Затраты, связанные с восстановлением части объекта или всего объекта в случае нанесения объекту вреда (first-loss) 	Liability limits, Страхование, Performance bonds
Задержка в запуске объекта	<ul style="list-style-type: none"> Компенсация SPV потерь, связанных с несвоевременным вводом объекта в эксплуатацию или задержкой между бизнес-операциями на стадии эксплуатации 	Liquidated damages, Performance bonds (performance liquidated damages)
Форс-мажор	<ul style="list-style-type: none"> Страхование форс-мажорных ситуаций В том числе на случай потерь, связанных с несвоевременным вводом объекта в эксплуатацию или задержкой между бизнес-операциями 	Страхование
Ответственность третьих лиц	Страхование ущерба против требований третьих лиц	Страхование

Строительство vs. Инжиниринг

Европейские компании

Основной актив:

Генподрядная строительная организация с собственными строительными мощностями, способными обеспечить строительство объекта полностью или с незначительным привлечением субподрядчиков

Субподряд:

Инжиниринг: весь или часть передается на субподряд

Российская модель?

Американские (японские) компании

Основной актив:

Крупная инжиниринговая компания, не нуждающаяся в привлечении сторонних компаний для проектирования объекта

Субподряд:

Строительство: множество небольших субподрядчиков

- В России (в отличие от зарубежной практики) процесс проектирования отделен от строительства объекта, что приводит к определенным затруднениям на стадии реализации
- Объединение проектирования и строительства может привести к значительной экономии времени и средств, которые сегодня компаниям приходится тратить на «доработку» проектной документации уже на этапе строительства после получения ее от государственного заказчика
- Аналогичные транзакционные издержки существуют и при переходе от этапа строительства к этапу эксплуатации
- Трансформация госконтракта в контракт типа Design-Build-Operate помимо экономии должно привести к повышению ответственности подрядной организации на всех этапах реализации проекта

Перспективы:

Крупным российским игрокам необходимо наращивать инжиниринговую экспертизу, сохраняя развитую строительную базу



Стратегия создания концессионного подразделения

- Концессионная деятельность компании в идеале должна выделяться в отдельное направление бизнеса и стоять обособленно от строительного или инжинирингового подразделений (даже в том случае, если концессионная деятельность составляет незначительную часть от общего оборота компании)
- Структура концессионного подразделения во многом зависит от выбранного компанией центра извлечения прибыли

Стратегия 1

Компания выступает, главным образом, как строительная организация, извлекая основную прибыль на стадии строительства

Минимальный уровень участия в SPV (1-2%) для оперативного отслеживания ситуации и вхождения в СД SPV

Проектное финансирование

Стратегия 2

Концессионное подразделение – основной центр прибыли, существует независимо от остальных подразделений

Максимально возможный уровень для оперативного контроля и деятельного участия в проекте

Проектное финансирование

Стратегия 3

Самостоятельное финансирование проекта (бездолговое)

Данная стратегия обеспечивает больший контроль над реализацией проекта на всех фазах и позволяет четко прогнозировать объем затрат

Корпоративное финансирование



Возможное решение – эволюция структуры компании (объединение ролей)



- С учетом распространенной до настоящего момента практики разделения проектирования и строительства, участия компаний в проектах в основном через госзаказ, а также потенциально низкой маржинальности эксплуатационного бизнеса по сравнению со строительным – **отсутствие как такового желания проектных и строительных организаций двигаться в сторону ЕРСМ**
- Тем не менее, создание эксплуатационного подразделения, с фокусом на концессионные/ГЧП проекты, открывает возможность активного участия в быстро развивающемся секторе ГЧП и **получение нового стабильного бизнеса** на длительном отрезке времени
- При этом (как видно из мирового опыта – Strabag, Hochtief, Vinci и пр.) концессионная деятельность компании выделяется в **отдельное направление бизнеса** и стоит обособленно от строительного или инженерного подразделений. **Дополнительная маржинальность появляется за счет вхождения ЕРС в капитал SPV**



Определение КЖЦ

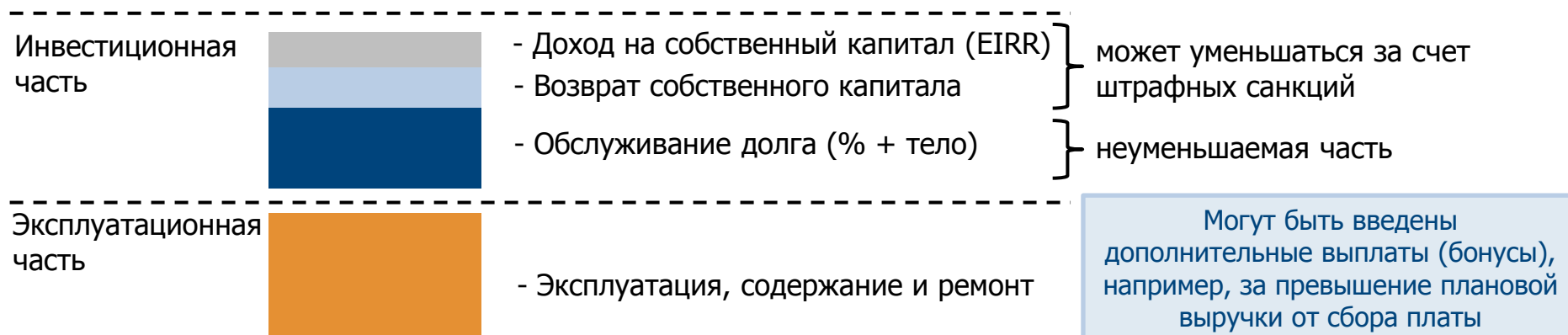
- Одна из контрактных форм ГЧП, в соответствии с которой государственный партнер на конкурсной основе заключает с частным партнером соглашение на финансирование, проектирование, строительство и эксплуатацию объекта
- Соглашение заключается на срок жизненного цикла объекта (строительство плюс эксплуатация)
- Государственный партнер осуществляет оплату по проекту (отложенный платеж) после ввода объекта в эксплуатацию при условии поддержания частным партнером объекта в соответствии с заданными функциональными требованиями
- Контрактные условия могут определять уровень гарантии минимального дохода инвестора, в случае если возможно разделение рисков трафика между государственным и частным партнерами



КЖЦ – ключевые характеристики

- Охватывает полный цикл: финансирование, проектирование, строительство и эксплуатацию
- Может быть реализовано через ФЗ №115 «О концессионных соглашениях» (предусмотрено для а/д)
- Частный партнер самостоятельно принимает все проектные решения и несет все технические риски
- Переход от стадии проектирования к стадии строительства, и, в дальнейшем – эксплуатации – позволяют избежать непредсказуемого удорожания проекта
- Обычно все платежи от пользователей направляются в адрес государственного партнера
- Частный партнер представляет собой специальную проектную компанию, в акционерном капитале которой как правило присутствуют финансовый партнер, генеральный строительный подрядчик (EPCM) или оператор
- Безусловным фактором стабильности является то, что для организации эффективной работы частный партнер должен иметь предварительные договоренности и поддержку от финансирующих организаций уже на этапе конкурса

Структура платежа за доступность



Соотношение рисков и доходности для проектов КЖЦ

Профиль риска-доходности инфраструктурных проектов

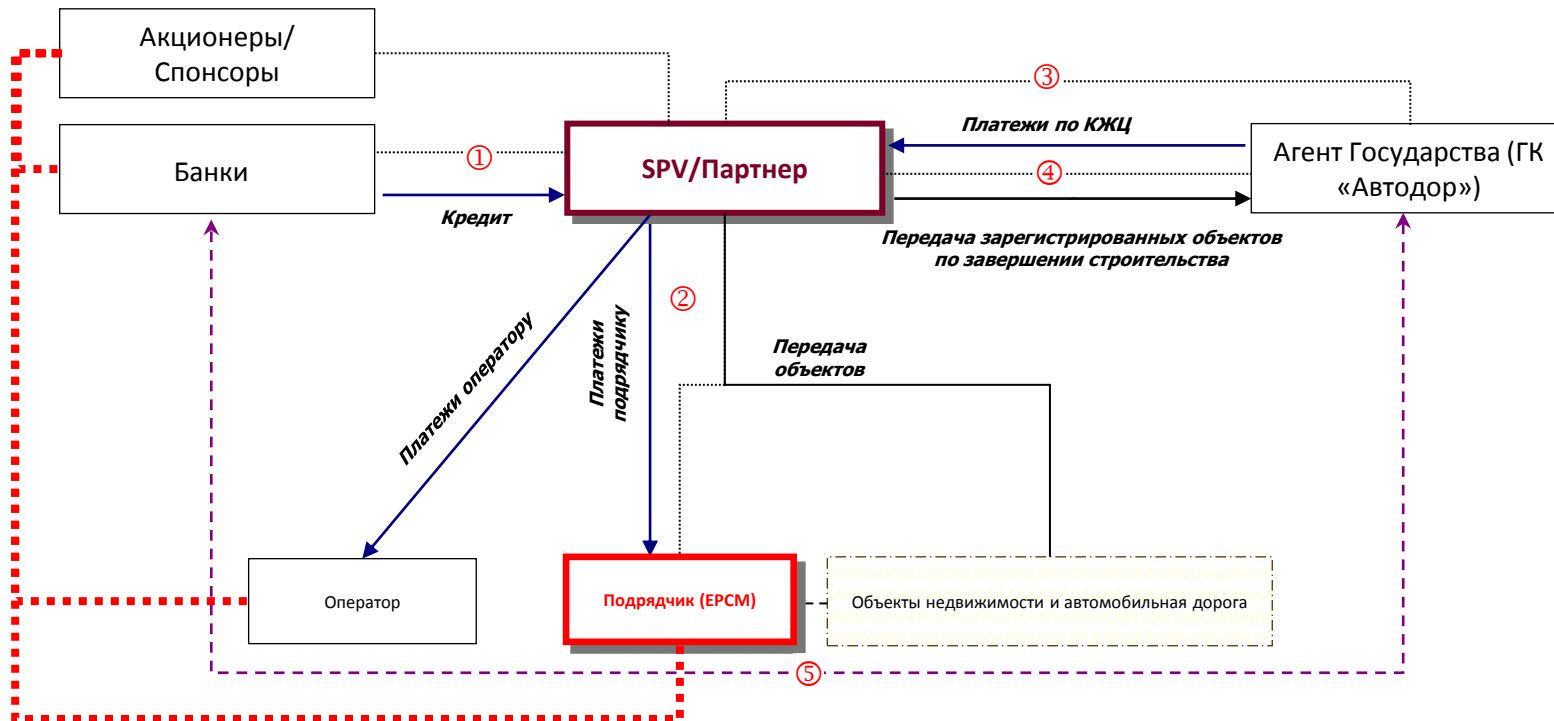


КЖЦ – стадии

- Конкурс КЖЦ (6-12 месяцев)
- Подписание концессионного соглашения и финансовой документации (3-6 месяцев)
- Привлечение финансирования (параллельно с момента создания специальной проектной компании)
- Проектирование (6-12 месяцев)
- Строительство, эксплуатация (срок зависит от специфики проекта)



КЖЦ – индикативная схема



Наименование договора	Существо обязательств
① Банковская кредитная линия	Кредитование Партнера
② Договор генерального подряда	Финансирование строительства и передача завершенного объекта Агенту Государства
③ Договор аренды земельных участков	

Наименование договора	Существо обязательств
④ Концессионное соглашение	Партнер финансирует, строит и передает объекты Агенту Государства, который осуществляет платежи по КЖЦ Партнеру
⑤ Прямое соглашение с Агентом Государства	Регулирует взаимодействие между Агентом и старшими кредиторами в случае наступления дефолта (выплаты компенсаций, «step-in»)

Преимущества участия в проектах КЖЦ

Сдвиг парадигмы в сторону создания эксплуатационных (концессионных) подразделений обеспечивает возможность оказания услуги на всех этапах жизненного цикла ГЧП-проектов (EPCSM), что потенциально позволяет:

- ✓ Усилить позиции на динамично развивающемся рынке инфраструктурных проектов, реализуемых на принципах концессии/ГЧП
- ✓ Реализовывать конкурентные преимущества в части опыта участия в проектах (в ГЧП-конкурсах как правило минимальная цена не является единственным критерием, а учитывается также опыт участия в аналогичных проектах и другие качественные критерии)
- ✓ Получать дополнительную маржу от участия в проектировании, снабжении, управлении строительством и эксплуатацией (E EP EPC EPCSM)
- ✓ Создать новый стабильный долгосрочный эксплуатационный бизнес
- ✓ Получить первоклассный опыт участия в крупнейших проектах
- ✓ (Потенциально) сотрудничать с ведущими мировыми строительными компаниями в составе строительного консорциума
- ✓ Получить опыт реализации проектов в партнерстве с лидерами рынка (в нестроительном секторе)



Литература



Рекомендуемая литература

- *Э. Р. Йескомб, Принципы проектного финансирования – Москва: Вершина, 2008, Глава 4*
- *M. Bariletti, J. Hoskins, Request for Comment: Global Project Finance Methodology – Construction Phase, 2013*

