大成 DENTONS

Строительный Дайджест

Июнь 2021 | Выпуск N°3

Тема выпуска: *УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ*

- Основные идеи и принципы контрактного менеджмента
- Как выбрать контрактную стратегию проекта и управлять сроками?
- Грамотное управление рисками при реализации проекта

Интервью Екатерины Регеды, «Галс-Девелопмент»: **О работе кросс-функциональных специалистов в «интеллигентном» девелопменте**

Дорогие читатели!

С начала нового 2021 года, на который все мы возлагали большие надежды, прошло уже целых шесть месяцев. Это по-прежнему сложное время: колоссальное количество перемен в жизни многих индустрий, постепенный выход с «удаленки», даже выезд за границу и иные попытки вернуться к привычному когда-то «очному» образу жизни. Уже нельзя отрицать, что изменения, произошедшие во время пандемии, трансформируют наше общество, и мы меняемся вместе со всеми. Неизменным остается только наш Строительный Дайджест, подготовленный нашим новым, инициативным и супер-активным руководителем строительного направления Dentons – Валентином Юрчиком. Мы желаем нашей практике под руководством Валентина успешного развития и множества новых интересных проектов!
Всем - отличного солнечного лета!

Карина Чичканова
Партнер, руководитель российской практики в области строительства и санкт-петербургской практики в области недвижимости, Dentons
+7 812 325 84 44
karina.chichkanova@dentons.com

Дорогие коллеги, друзья,
Я очень рад представить вашему вниманию третий выпуск Строительного Дайджеста Dentons, который посвящен теме управления строительными проектами. Мы вновь собрали dream-team экспертов из компаний **Галс-Девелопмент**, **Еврохим**, **НИПИГАЗ**, **Driver Trett**, **Allianz**, чтобы обсудить ключевые аспекты проектного менеджмента в строительстве: выбор контрактной стратегии, управление сроками, страхование рисков, оценку стоимости проекта и другое. Мы надеемся, что этот выпуск будет вам так же полезен и интересен, как и наши предыдущие издания. Мы открыты для любых ваших вопросов, комментариев и предложений. Наша команда желает вам замечательного теплого лета, вдохновения на работе, и, конечно, не забывать про отдых!

С наилучшими пожеланиями

Валентин Юрчик
Руководитель санкт-петербургского строительного направления, Dentons
+7 812 325 84 44
valentin.yurchik@dentons.com

Содержание

Интервью с Екатериной Регедой, заместителем генерального директора и членом правления группы компаний «Галс» 04

Особенности оценки стоимости строительных проектов (Андрей Орловский, Руководитель стратегических проектов, МХК ЕвроХим) 09

На пути к верной контрактной стратегии - как не оступиться при выборе? (Марина Морозевич, юрист, Dentons) 11

Краткое введение в контрактный менеджмент. Основные идеи и принципы (Родион Филиппов, Менеджер, управление контрактами на проектирование, НИПИГАЗ) 16

Управление сроками проекта: виды и роль графиков в строительстве (Сергей Плешаков, Ассоциированный директор, Driver Trett) 19

Английское право для строительного проекта в России - стоит ли игра свеч? (Марк Маккалей, партнер, Dentons Великобритания; Гурбиндер Грювал, партнер, Dentons Великобритания; Валентин Юрчик, руководитель строительного направления Dentons в Санкт-Петербурге) 23

Страхование как метод управления рисками при реализации строительных проектов (Наталья Ушакова, Заместитель директора, Северо-Западная дирекция, Allianz) 27

Факты о строительной практике Dentons 30

Интервью Екатерины Регеды, «Галс-Девелопмент»: О работе кросс-функциональных специалистов в «интеллигентном» девелопменте

Екатерина Регеда
Заместитель генерального директора и член правления группы компаний «Галс» (владельца бренда «Галс-Девелопмент»)

С отличием окончила Пензенский государственный университет по специальностям «Государственное и муниципальное управление», «Юриспруденция», а также магистратуру «корпоративное право» юридического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. Защитила диссертацию на соискание ученой степени кандидата юридических наук в Российской академии наук по конституционно-правовой тематике. Получила степень MBA в Московской школе управления СКОЛКОВО. Под руководством Екатерины юридический департамент «Галс-Девелопмент» в 2020 году стал абсолютным победителем конкурса «Лучшие юридические департаменты», организованного журналом «Корпоративный юрист» и издательством «Актион Право», а также победителем в номинации «Строительство и эксплуатация недвижимости».
regeda.e@hals-development.ru

Группа компаний «Галс» – российская строительная компания из Группы ВТБ, входящая в пятерку лучших застройщиков Москвы, неоднократная обладательница премий в области девелопмента жилой и коммерческой недвижимости, в том числе за лучший проект жилого комплекса бизнес-класса (Proestate Awards), лучший реализованный проект в области строительства (конкурс Департамента градостроительной политики г. Москвы), а также PRO Awards Projects, FIABCI Prix d'Excellence Awards, CRE Moscow Awards и многих других. Общий объем девелоперских объектов компании составляет 2 000 000 м².

Валентин Юрчик: Мы бы хотели начать с вопроса о том, какова, на Ваш взгляд, роль современного юриста в управлении строительным проектом?

Екатерина Регеда: На мой взгляд, роль любого хорошего юриста (в том числе строительного) – в управлении правовыми рисками. Это можно делать и в процессе фиксации договоренностей сторон в максимально выгодном для работодателя или клиента виде, когда можно исключить договорные положения с неоднозначным толкованием, и при решении других задач, возникающих в процессе строительства.

При этом юрист, сопровождающий строительный проект, должен быть в большей мере менеджером, чем просто экспертом по правовым вопросам, поскольку от его проактивности и степени вовлеченности не только в чисто юридические процессы во многом зависит результат проекта.

В.Ю.: Сегодня явно видна тенденция к повышению спроса на кросс-функциональных специалистов, и юристы – не исключение. Что в таком случае представляет собой менеджмент, осуществляемый юристом? В чем, на Ваш взгляд, главное отличие классического транзакционного юриста от контрактного менеджера?

Е.Р.: В нашей компании вместо термина «контрактный менеджер» мы используем термин «проектный юрист».

Отличие проектного юриста от договорника-дженералиста мы видим в его глубоком погружении в историю проекта, во владении информацией об актуальном статусе проекта в любой момент времени, и в инициировании им предложений, направленных на достижение задач других подразделений в рамках реализации проекта.

Проектный юрист должен координировать действия различных стейкхолдеров корпорации в ходе документального оформления «жизни» проекта, а также напоминать проектной команде о необходимости совершения юридически значимых действий.

В нашей компании проектные юристы ведут так называемые «матрицы рисков» – таблицы, учитывающие все обязательства и события, требующие контроля (сроки оплаты, отправки актов, ответы на уведомления контрагентов и т.п.), и на проектных совещаниях напоминают команде о приближающихся сроках.

Поэтому, на мой взгляд, проектный юрист является более самостоятельным, чем дженералист, поскольку он всегда должен работать на опережение – постоянно ставить себе задачи для предотвращения возможных рисков, ежедневно улучшать документальную базу проекта.

Юрист-дженералист же чаще всего работает по запросам от подразделений, предлагая правовые решения озвученных ими локальных проблем, а не выявляет такие проблемы самостоятельно.

Исключением является работа по оптимизации бизнес-процессов в связи с изменением законодательства: в этом случае и проектные юристы, и дженералисты должны проявлять инициативу, вне зависимости от запросов подразделений.

В.Ю.: Давайте поговорим о профессиональных навыках. Какие основные компетенции необходимы такому «проектному юристу» (опыт, образование, soft skills и др.)?

Е.Р.: Конечно же, глубокое знание практики применения норм и правил, регулирующих строительство, – это наше базовое требование к проектному юристу.

Преимуществом при отборе кандидата будет являться опыт разнообразной судебной работы, так как он позволяет юристу увидеть, как те или иные положения договора или деловой переписки могут быть истолкованы судом при различных вариантах развития событий.

Что касается soft skills, то для проектного юриста большое значение имеют коммуникативные навыки (при слабой коммуникации проектная команда может не принять предложения юриста/ не доверять ему), развитый эмоциональный интеллект (он важен для переговоров с контрагентами) и высокий уровень ответственности и самостоятельности.

Повторюсь: хороший проектный юрист чаще всего сам ставит себе задачи, а не ожидает запроса от коллег или руководителя.

В.Ю.: К указанному Вами, вероятно, стоит добавить еще и необходимость осведомленности проектного юриста о технико-экономических особенностях строительных проектов. Например, по нашему опыту, важным для юриста является умение ориентироваться в технических документах, включая ТЗ и смету, особенно в тех случаях, когда в такие документы «зашиваются» не только технические аспекты, но и юридические положения.

Кстати о запросах от коммерческих подразделений – как, на Ваш взгляд, связано управление контрактами с управлением проектом? Какие Вы видите особенности или «подводные камни» взаимодействия управляющего контрактами с управляющим проектом/ управляющим строительством?

Е.Р.: Управление проектом – безусловно, более комплексная задача, требующая глубоких инженерно-строительных познаний, умения выстраивать отношения с контролирующими органами (функция GR), большого опыта в сфере сметного дела и ценообразования, а также высокой управленческой квалификации. В «Галс-Девелопмент» эту функцию реализует бизнес-направление «Девелопмент», в состав которого входят все руководители проектов.

Мы используем матричную систему подчинения проектных юристов: они входят в штат юридического департамента (ЮД) и при этом напрямую подчиняются руководителям проектов. Нахождение их в штате ЮД требуется для обмена опытом и формирования единых стандартов юридической работы, обеспечения взаимозаменяемости проектных юристов на период отпусков/ возможных увольнений сотрудников, а также для «мозговых штурмов» для решения проблемных/ нестандартных ситуаций.

Если говорить о «подводных камнях» взаимодействия, то, насколько мне известно, во многих компаниях проектные юристы не входят в штат юридического департамента, а подчиняются только руководителю проекта/ директору по строительству.

На мой взгляд, это опасная ситуация, поскольку тут возможен конфликт интересов компании и проектной команды. Главным приоритетом проектной команды является соблюдение сроков. Ради этого они иногда готовы «закрыть глаза» на существенные недостатки документов, «забыть» о необходимости соблюдения предусмотренных договором процедур и т.п.

Риски, связанные с недостатками документального оформления, чаще всего материализуются после ввода объекта в эксплуатацию (мотивация проектной команды «завязана» именно на это событие, и после ввода объекта в эксплуатацию команда часто распускается/ переводится на новый объект). Таким образом, происходит конфликт интересов проектной команды.

Если проектный юрист в своей работе будет руководствоваться не только указаниями руководителя проекта, но и стандартами юридического обслуживания клиентов, утвержденными ЮД, в штат которого он входит, то спорные ситуации будут выноситься им на обсуждение с руководителем проекта и руководителями отделов ЮД для выработки компромиссных вариантов снятия «документальных» рисков без потери скорости реализации проекта.

В.Ю.: По Вашему опыту, что может обусловить необходимость привлечения внешней команды для управления строительством? Цена, уникальность объекта, объем возводимых площадей, сроки?

Е.Р.: Я всегда работала в компаниях, которые являются профессиональными застройщиками в сфере нетиповой (уникальной) жилой и офисной недвижимости. Функция застройщика в таких компаниях заключается, по сути, в приемке строительно-монтажных работ, выполняемых внешним генподрядчиком.

Мне известно, что у ряда крупных застройщиков внутри холдинга созданы свои генподрядчики и даже субподрядчики. Но группа компаний «Галс» дочернего генподрядчика не создает, понимая, что он всегда будет «вне рыночной конкуренции» и не сможет обеспечить должный уровень качества работ. Поэтому мы предпочитаем проводить тендер и всегда выбираем внешнего генподрядчика, учитывая его опыт реализации других проектов и репутацию на рынке.

Что касается ответа на Ваш вопрос, конкретно в нашем девелоперском бизнесе привлечение внешнего агента-застройщика для управления всем проектом обычно не практикуется, так как в ином случае не совсем понятно, в чем будет наша функция как девелопера.

При этом часть функционала застройщика всегда передается техническому заказчику, но полный контроль над управлением проектом все равно осуществляем мы. Полагаю, что привлечение внешней команды для управления проектом возможно:

- если собственник актива не является профессиональным девелопером (у «ГАЛСа» есть опыт реализации проектов в партнерстве с собственниками площадок, не имевшими опыта в сфере строительства);

- если часть застройки по проекту не является профильной для девелопера (например, девелопер специализируется на типовом жилье комфорт-класса, не умеет строить «премиум» или «де-люкс», либо не умеет строить промышленные/ инфраструктурные/ социальные объекты, необходимые для реализации проекта);

- если проект реализует девелопер неполного цикла, то есть у него нет, например, опыта получения разрешительной документации или продаж (в этом случае профессиональные девелоперы могут создать консорциум).

В.Ю.: Согласны с Вами, специфика работы девелопера предполагает наличие у него высокой квалификации в сфере управления строительными проектами, и, если речь не идет о «неинституциональных» заказчиках, привлечение внешней команды для управления всем проектом обычно не требуется.

Верно ли утверждение, что юристы должны привлекаться на самой начальной стадии проекта, когда принимается управленческое решение о реализации или отказе в реализации проекта? Например, в случаях, когда происходит выбор места размещения будущего объекта и проводится due diligence. Может ли, по Вашему опыту, слово юриста о недопустимости выбора конкретного участка повлиять на принятие коммерческого решения по проекту?

Е.Р.: «Галс-Девелопмент» – компания полного девелоперского цикла, поэтому покупка новых проектов – это одна из наших профильных функций. За прошедшие два года мы рассматривали варианты приобретения нескольких сотен площадок в Москве.

Проектные юристы не привлекаются к процедуре DD, ее ведут сотрудники корпоративного, судебного, договорного и земельно-имущественного управления.

Решение о приобретении актива принимается правлением компании (в состав которого я вхожу) по согласованию с акционером.

Результаты проверки в максимально краткой форме указываются в матрице рисков по проекту, в которой перечисляются все выявленные риски и способы их минимизации со световой индикацией степени риска. Без новых площадок компания прекратит свое существование, поэтому перед тем, как зафиксировать dealbreaker мы постараемся найти и предложить способы его минимизации.

В Москве существует огромная конкуренция среди застройщиков, борющихся за новые площадки под жилье, и мы не можем себе позволить блокировать покупку подходящего под стратегию компании актива, не предложив правового решения по выявленному риску.

Если dealbreaker все же не удается исключить, то правление компании принимает решение о покупке актива с учетом всех значимых факторов. Хотя, стоит отметить, что за последние несколько лет мы не приобрели ни одного актива с критичными юридическими рисками.

В.Ю.: Представляется, что позиция юриста, конечно, важна, но намного важнее то, насколько юрист ориентирован на бизнес.

На Ваш взгляд, насколько BIM-технологии могут реально повысить эффективность управления строительным проектом и стать value for money?

Е.Р.: Благодаря сотрудникам девелоперского блока в нашей компании высокий уровень использования BIM-технологий.

Уже сейчас они позволяют нам обеспечивать виртуальные экскурсии и продажи объектов, находящихся на начальных стадиях строительства, упрощают процедуры согласования изменений проектной документации и приемку выполненных работ.

Поскольку большинство операционных и бизнес-процессов нашей компании автоматизировано на базе программ 1С, мы сейчас пытаемся интегрировать возможности визуализации BIM-технологий с 1С, и сделать комплексный продукт для управления недвижимостью на всех этапах девелоперского цикла.

Я – большой фанат BIM-технологий и считаю, что за ними будущее в рамках цифровизации строительной отрасли. Следующим этапом внедрения BIM-технологий на государственном уровне, на мой взгляд, должна стать их интеграция с кадастровым учетом.

В настоящий момент ситуация абсурдная: соответствие площади помещения проектной документации в разное время последовательно подтверждает сначала техзаказчик, потом застройщик, за ним кадастровый инженер, а в ходе экспертиз в судах другие кадастровые инженеры могут опровергнуть установленную ранее площадь. И поверьте, дело зачастую не в умышленном искажении данных о площади всеми участниками процесса, и не только в различии методик обмера, а в объективной сложности документального оформления кадастрового учета нескольких тысяч помещений в МКД.

Внедрение BIM-технологий в процесс кадастрового учета, на мой взгляд, во многом может упростить и повысить эффективность данного процесса.

В.Ю.: Спасибо, Ваш энтузиазм в отношении BIM-технологий вполне соотносится с последними изменениями в законодательстве, связанными с постепенным увеличением случаев обязательного использования BIM-технологий, например, в проектах с государственным финансированием.

И немного о взаимоотношениях с подрядчиками. Какие способы стимулирования подрядчиков обеспечить выполнение работ в установленные сроки Вы считаете наиболее эффективными: жесткие положения об ответственности, использование квазиобеспечительных механизмов типа гарантийных удержаний, право на односторонний отказ заказчика в случае существенного нарушения графика реализации проекта? Или какие-то иные способы «позитивной» мотивации?

Е.Р.: Все перечисленные Вами способы являются стандартными для генподрядных договоров, дополнительно в нашей практике применяется премия генподрядчику за своевременное завершение проекта.

Но, по моему мнению, наиболее эффективным инструментом является выстраивание партнерских отношений с генподрядчиком, а не стремление его наказать в случае нарушения контракта.

Наша компания предпочитает «интеллигентный» девелопмент. Мы стараемся вместе решать возникающие проблемные ситуации в ходе переговоров, а не разговаривать с генподрядчиком с позиции силы.

В.Ю.: Считаете ли Вы важным и актуальным для «классических» юристов повышать собственную кросс-функциональность и развивать иные компетенции, помимо сугубо юридических, например, в области проектного менеджмента? Какие советы Вы бы дали начинающим юристам-менеджерам?

Е.Р.: Да, для дальнейшего карьерного развития проектному юристу будет полезно изучить как классический, так и гибкий (agile) проектный менеджмент, или, как минимум, различные методики тайм-менеджмента и применять их в своей работе или на проектных совещаниях.

В.Ю.: В какой момент Вы почувствовали необходимость дополнительных управленческих компетенций?

Е.Р.: Мне кажется, что базовые навыки самоорганизации, тайм-менеджмента и понимания операционной эффективности у меня во многом врожденные, а не приобретенные. По всем тестам я очень структурированный и системный человек с высоким уровнем ответственности.

При этом я почувствовала необходимость комплексного развития своих HR-навыков на второй год после назначения меня руководителем юридического департамента компании «Донстрой». Случилось это при следующих обстоятельствах. Внезапно под мое руководство передали юридическое управление дочернего общества компании, которое занималось эксплуатацией построенных нами объектов. В тот момент ни у меня, ни у моей команды не было глубокой экспертизы в этой отрасли, равно как и уверенности в моих новых сотрудниках – штатных юристах управляющей компании, так как причиной их перевода под мое руководство были многочисленные проигрыши судебных дел и в целом плохие показатели результатов работы дочернего общества.

Я постаралась интегрировать этих юристов в штат нашего юридического департамента, из-за дополнительной нагрузки руководителей отделов ЮД была повышена их мотивация. Я была вдохновлена новыми задачами и уверена в том, что команда ЮД тоже восприняла их с энтузиазмом. Каково же было мое удивление, когда вскоре несколько моих ключевых сотрудников покинули компанию, объяснив свой уход тем, что им неинтересно развитие в сфере жилищных отношений и они не готовы брать на себя ответственность за «реабилитацию» дочернего общества, и никакое дополнительное вознаграждение ситуацию не изменит.

Именно тогда я почувствовала, что мне остро не хватает развитой эмпатии, регулярных сеансов обратной связи с командой, понимания инструментов мотивации различных типов личности и начала свое развитие в этом направлении.

В.Ю.: Екатерина, спасибо, это крайне интересный и показательный пример важности продуманной HR-политики и HR-функции в целом.

Как Вы сами для себя решали задачу развития новых компетенций, когда быть блестящим юристом становится недостаточно и требуется существенное расширение профессиональных горизонтов? Было ли это дополнительное образование, пример коллег или все приходит с опытом?

Е.Р.: Думаю, все три фактора являются значимыми. Уважение к руководителю всегда было базовой мотивацией в моей работе. У своих руководителей и талантливых коллег я многому научилась и продолжаю в чем-то равняться на них.

Системное развитие управленческих навыков я получила в Московской школе управления СКОЛКОВО, пройдя в ней обучение по программе MBA.

Но все же я думаю, что опыт – это главный «ингредиент» управленческого мастерства. Не случайно в хорошую бизнес-школу не принимают абитуриентов без управленческого опыта, и во время учебы в МШУ СКОЛКОВО мы с одногруппниками поняли почему. Дело в том, что большинство наших инсайтов о применении управленческих инструментов было результатом не изучения теории и кейсов, даже в изложении их именитыми профессорами, а осмысления их с учетом собственного опыта, которым мы друг с другом делились.

В.Ю.: И в заключение, Екатерина, управление большой командой – это ответственная и, безусловно, стрессовая работа. Есть ли у Вас любимое хобби, которое позволяет зарядиться новой энергией на великие свершения в будущем?

Е.Р.: В плане хобби я достаточно непостоянный человек: люблю пробовать новое, расширяя свои возможности, спектр эмоций и копилку воспоминаний.

В спорте, помимо занятий в зале, я люблю виндсерфинг, горные лыжи, скандинавскую ходьбу (бегать, к сожалению, не могу из-за травмы колена), в этом году освоила беговые лыжи, а также очень люблю яхтенный спорт.

В разные периоды жизни я занималась игрой на фортепиано, актерским мастерством, хореографией, вокалом, французской кулинарией, изучала архитектуру, живопись и современное искусство.

Одно из моих последних хобби – изучение парфюмерии. Я начала коллекционировать селективные ароматы.

Для восполнения энергии крайне важной для меня также является ментальная гигиена: я регулярно практикую медитации, у меня был опыт терапии с психологом и несколько курсов коучинговой поддержки.

Но, наверное, главное мое хобби – это постоянное развитие. Я родилась 25 января в «Татьянин день», поэтому, как вечный студент, постоянно читаю книги и слушаю различные семинары и лекции как на юридическую тематику, так и посвященные вопросам личной эффективности.

Огромный ресурс для развития и восполнения энергии – это наше окружение. Я не упускаю шанса пообщаться с новыми людьми, несмотря на то, что такое общение мне, как интроверту, дается не просто. Ведь результаты чаще всего стоят затраченных психологических усилий.

Но ничто не заряжает нас позитивом больше, чем хорошие путешествия. Надеюсь, что этот летний сезон нас не разочарует, и мы вновь получим свободу открывать для себя новые уголки нашей прекрасной планеты!

В содержание

Особенности оценки стоимости строительных проектов

Андрей Орловский
Член Правления RICS в России и странах СНГ, Москва.
Руководитель стратегических проектов, МХК ЕвроХим
andrey.orlovsky@eurochem.ru

Создание единых стандартов для оценки стоимости строительных проектов

Почти каждый день в средствах массовой информации можно увидеть новости об очередном увеличении стоимости строительства отдельных инфраструктурных проектов по всему миру. Одной из основных причин превышения бюджетов является неточность в оценке на начальных стадиях проекта. Во многом это обусловлено отсутствием единых подходов к составлению бюджетов строительных проектов и возможности корректного сравнения с объектами-аналогами для оценки.

В 2017 году около 40 профессиональных некоммерческих организаций объединились в Международную коалицию разработчиков стандартов строительных измерений (англ. *International Construction Measurement Standards Coalition,* далее – «ICMSC») с целью разработки и принятия единых международных стандартов сравнительного анализа, измерений и отчетности по затратам на реализацию строительных проектов. В результате, уже в 2017 году появилось первое издание Международного стандарта строительных измерений (англ. *International Construction Measurement Standard*, далее – «ICMS»).

Принимая ICMS, участники коалиции руководствовались, прежде всего, тем, что последовательная практика его применения сделает процесс управления затратами на строительство более эффективным для участников рынка. Принятие ICMS было направлено на обеспечение глобальной согласованности в классификации, определении, измерении, регистрации, анализе, оценке и сравнении затрат на протяжении всего жизненного цикла строительных проектов на региональном, государственном, национальном и международном уровнях. ICMS – это система классификации затрат верхнего уровня. Глобализация строительного бизнеса только усилила необходимость проведения столь значимого сравнительного анализа стоимости строительства в разных странах, в том числе такими международными организациями, как Всемирный банк, Международный валютный фонд и Организация Объединенных Наций, а также различными региональными банками развития и неправительственными организациями.
Дело в том, что стоимость жизненного цикла проекта (англ. *Life-Cycle Cost* (LCC)) как часть затрат играет ключевую роль в управлении эффективностью инвестиционно-строительных проектов по всему миру. На ее основе принимаются важные решения в отношении инвестиций в объекты капитального строительства, которые в конечном итоге влияют на эффективность использования активов, их долговечность, устойчивость к стихийным бедствиям и надежность.

Именно по этой причине ICMS пересмотрела и расширила сферу применения соответствующих международных стандартов с целью внедрения более широкой классификации затрат. Для этого в 2019 году было подготовлено второе издание ICMS, которое установило принципы оценки эффективности проекта на протяжении всего его жизненного цикла.

С момента появления ICMS в 2017 году, им руководствуются крупные спонсоры проектов государственного сектора, международные консультанты по стоимостному инжинирингу, крупнейшие строительные компании и другие участники строительного сектора, желающие сопоставить корректность расчета стоимости проекта со стандартами, принятыми в международной практике.

ICMS был создан в результате объективной, прозрачной, детальной и всеобъемлющей работы по установлению стандартов. Для второго издания использовался тот же метод разработки, что и для первого. При этом был сформирован второй независимый комитет (англ. *Standard Setting Committee,* далее – «SSC»), в который вошли эксперты по оценке жизненного цикла проекта, а также некоторые эксперты, принимавшие участие в разработке первого издания. Интересно, что SSC работал дистанционно, а его члены собирались дважды – один раз в Дубае и один раз в Лондоне.

Структура ICMS

В основе текущей версии структуры ICMS лежит элементный подход к разделению статей затрат. Стоимость жизненного цикла проекта (LCC) представлена как составная и неотъемлемая часть общей стоимости актива, которая включает в себя не только расходную, но и доходную часть. Затраты разделены на шесть основных категорий в соответствии с жизненным циклом проекта:

1) Acquisition costs – затраты на приобретение участка
2) Construction costs – затраты на строительство
3) Renewal costs – затраты на поддержание актива
4) Operation costs – операционные расходы
5) Maintenance costs – затраты на обслуживание
6) End of Life costs – затраты на закрытие и утилизацию

Каждая из категорий делится на соответствующие группы затрат, и данная структура используется на всех этапах жизненного цикла проекта – от инвестиционной идеи до завершения. Такой последовательный подход к оценке затрат позволяет повысить прозрачность и достоверность расчета бюджетов.

ICMS стал отправной точкой для разработки серии международных стандартов в области стоимостного инжиниринга, первым из которых стал Анализ передовой международной практики прогнозирования затрат (англ. *Cost Prediction Professional Statement*, далее – «CPS»). Он был разработан Королевским обществом сертифицированных специалистов в области недвижимости (англ. *Royal Institution of Chartered Surveyors* (RICS)) и устанавливает основные принципы детальных расчетов бюджетов строительных проектов на каждом этапе. Стоит отметить, что особое внимание в нем уделяется оценке рисков и резерву средств на их покрытие.

Преимущества применения ICMS

В своей практике мы часто сталкивались с ситуациями, когда в рамках одного департамента специалисты используют различные подходы к структурированию бюджетов строительства. Это делает сложным, а иногда даже невозможным, обеспечение качественного обмена информацией и формирования базы знаний по проектам. Структура ICMS является идеальной для проведения факторного анализа и оптимизации бюджетов, так как она позволяет анализировать экономику каждого отдельного элемента с приведением затрат к физической функциональной единице. Так, в ходе сопровождения одного из недавних проектов при проверке стоимости работ генерального подрядчика нам удалось выявить ее завышение на 10% путем элементарного приведения к структуре ICMS и анализа на уровне удельной функциональной единицы. Другим примером крайней полезности ICMS может быть использование его структуры при формировании корпоративной системы учета и контроля затрат по инвестиционным проектам, так как она является максимально полной и уже содержит кодировку затрат, которая может быть интегрирована в любую ERP-систему и блок закупок.

Поэтому участникам международного строительного рынка стоит всерьез задуматься о применении ICMS. Тем более, что существенная часть индустрии уже сейчас осуществляет переход на данный стандарт, в частности, многие ведущие зарубежные консультанты уже осуществили его внедрение. Кроме того, самые передовые ИТ-решения для расчета бюджетов строительства (CostOS, CostX) имеют предустановленную структуру по формату ICMS.

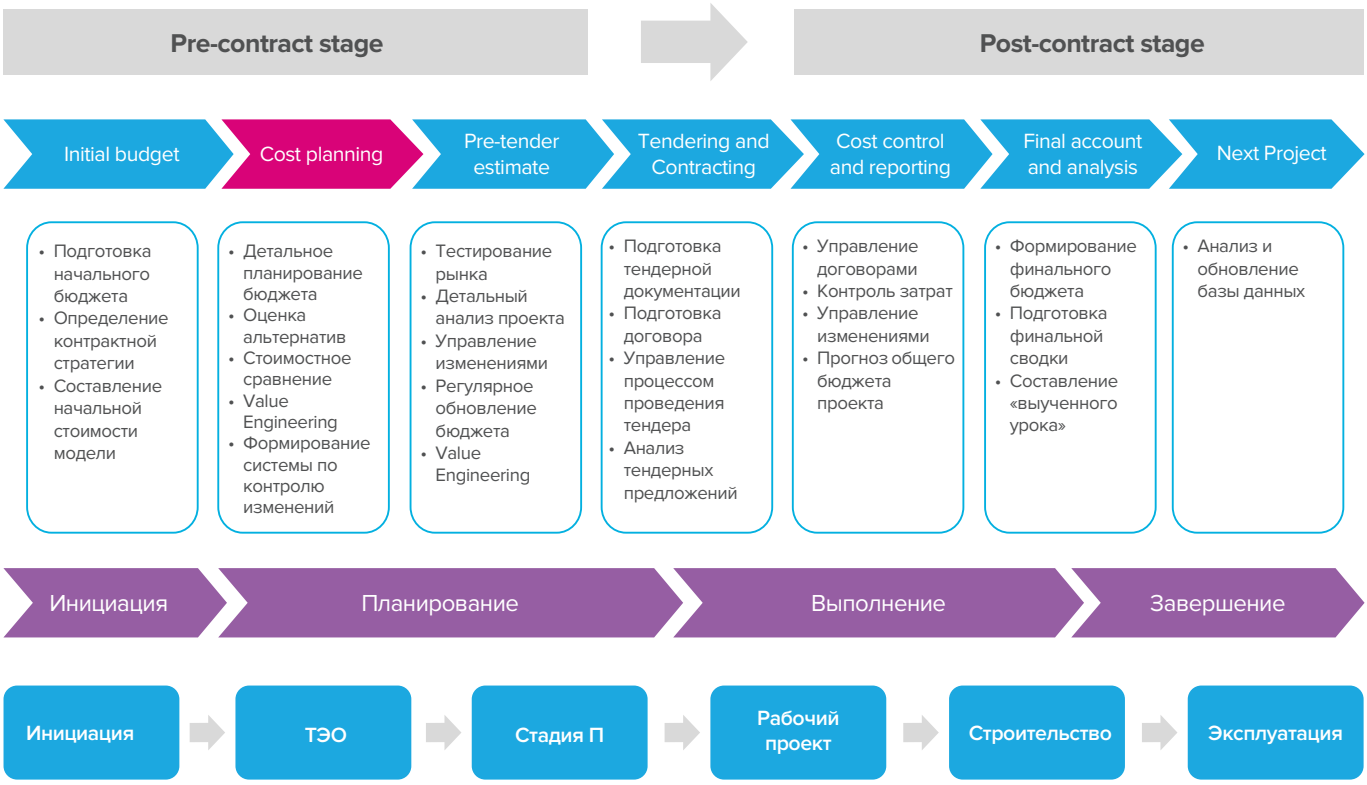
Применение в России

В настоящее время ICMS и CPS не нашли широкого применения в России, несмотря на то, что они являются наилучшими стандартами стоимостного инжиниринга в мире. Основной причиной является языковой барьер, так как они представлены на английском языке. Но некоторые коммерческие компании в России уже применяют оба стандарта при реализации проектов с привлечением частных инвестиций.

У нас уже несколько лет идет реформа сметного ценообразования в строительстве, однако на данный момент она не привела к реальным результатам. Поэтому Минстрою России стоит рассмотреть возможность перехода от советских стандартов оценки стоимости строительства к современным международным практикам стоимостного инжиниринга.

В содержание

Области применения ICMS



На пути к верной контрактной стратегии – как не оступиться при выборе?

Марина Морозевич
Юрист, Dentons Санкт-Петербург
marina.morozevich@dentons.com

Зачем задумываться о контрактной стратегии?

Надо признать, что при подготовке к реализации даже крупного строительного проекта в России, проектная команда заказчика далеко не всегда всерьез задумывается о выборе контрактной стратегии. И уж тем более осуществление такого выбора редко выделяется в отдельный этап предпроектных работ. Тем не менее, именно правильный выбор метода реализации и контрактной стратегии проекта являются основой любой успешной стройки.

Может возникнуть резонный вопрос: зачем заказчику задумываться о контрактной стратегии, если у него уже есть успешный опыт реализации строительных проектов? Он и так отлично знает, что ему нужно от проектировщика, генподрядчика, технического заказчика и прочих участников проекта. У его юристов даже имеются шаблоны договоров с такими участниками. И вообще, в Гражданском кодексе РФ есть целая глава про подряд, осталось только продумать и согласовать коммерческие условия.

Однако, хотя типизация контрактных стратегий и не призвана четко показать, как делать можно, а как нельзя, такие стратегии, несомненно, представляют собой «*best practice*» международного строительного рынка. Они выведены на основе идентификации ключевых факторов, влияющих на работу сторон, заинтересованных в успешной реализации конкретного проекта.

Так, правильно расставив приоритеты и определив ключевые факторы успеха на этапе предпроектной подготовки строительства, заказчик может стратегически верно выстроить отношения с подрядчиками и даже сэкономить – например, сняв с подрядчиков заложенные в стоимость проекта риски, которые он может контролировать сам. Таким же образом можно грамотно выстроить взаимоотношения между всеми участниками проекта и тем самым избежать рисков увеличения сроков строительства из-за несогласованности их действий.

Что такое контрактная стратегия и метод реализации проекта?

На любой строительный проект можно взглянуть как с точки зрения юриста, так и с точки зрения проектного менеджера. Как правило, проектный менеджер выбирает метод реализации проекта (в частности, общие подходы к контрактованию, порядок финансирования, систему управления), а юрист работает с такой категорией, как контрактная стратегия (договорная структура, условия и порядок оплаты, распределение рисков и ответственности). И хотя на первый взгляд кажется, что эти два члена проектной команды выполняют разные функции, на самом деле они лишь смотрят на одни и те же вещи под разными углами.

Поэтому в западной практике контрактная стратегия и метод реализации проекта называются одним термином – *project delivery and contracting strategy*.

С чего начать выбор контрактной стратегии?

На выбор контрактной модели влияет множество факторов. Более того, для реализации одного конкретного проекта могут подходить несколько моделей одновременно.

Поэтому выбор контрактной стратегии должен начинаться с базовых задач и имеющихся вводных. К ним относятся: размер бюджета на реализацию проекта, наличие опыта реализации подобных проектов у заказчика и на рынке вообще, наличие у заказчика команды для управления строительством, готовность переплачивать за перенос отдельных рисков на подрядчика и др.

После того, как задачи и вводные определены, отдельные контрактные стратегии автоматически «выпадают» из пула применимых к проекту, а выбрать между оставшимися участнику проекта становится гораздо проще. На этом этапе важнейшими становятся три фактора: цена, качество и общие сроки реализации проекта по конкретной стратегии.

Базовые контрактные стратегии

Design-Bid-Build (DBB)

DBB можно считать базовой и классической контрактной стратегией. Она предусматривает, что заказчик сначала нанимает проектировщика, а после разработки проектной документации заключает договор с генподрядчиком на строительство посредством тендера или иного способа отбора. С определенной долей условности можно сказать, что такая контрактная стратегия закреплена в российском законодательстве.

Чтобы понять, почему возникла необходимость развития иных контрактных стратегий и форм взаимодействия между заказчиком и иными участниками проекта, посмотрим на преимущества и недостатки модели DBB.

Преимущества

- По итогам разработки проектной документации заказчик имеет полное представление о предполагаемой стоимости, а также об объеме и сроках выполнения работ.
- Заказчик может провести тендер и выбрать подрядчика необходимой квалификации, исходя, например, из его опыта, стоимости его работ или сочетания этих критериев.

Недостатки

- На этапе выполнения строительных работ могут вскрыться неучтенные проектировщиком обстоятельства или ошибки проектной документации, что потребует не только внесения изменений в проект, но и даст подрядчику право требовать возмещения дополнительных расходов.

- Большая часть рисков лежит на заказчике, так как генподрядчик не участвует в процессе разработки проекта и потому не несет ответственности за его качество, а также риски, связанные с недостатками строительной площадки (например, непригодность почвы для строительства). Если же подобные риски все же возлагаются на генподрядчика, то последний, скорее всего, предпочтет «зашить» их в стоимость работ, что приведет к существенному возрастанию цены строительства.

- Отсутствует достаточная степень согласованности между генподрядчиком и проектировщиком.

- В связи с разделением процесса реализации проекта на три этапа (проектирование, тендер, строительство) срок реализации проекта по PDB может быть больше, чем по некоторым другим стратегиям.

Design-Build (DB)

Стратегия DB включает в себя такие структуры договорных отношений, в которых проектированием и строительством занимается один подрядчик, выбранный на начальном этапе реализации проекта.

Собственно говоря, под известной многим аббревиатурой EPC, по сути, скрывается одна из договорных форм реализации контрактной стратегии DB. При этом в узком смысле слова модель EPC – это лишь одна из типовых контрактных форм DB, предложенная Международной федерацией инженеров-консультантов (FIDIC) и применяемая наравне с формами иных международных организаций (ICE, JCT, RIBA и др.).

Стоит отметить, что DB – это родовое понятие. Оно включает как модели с твердой ценой контракта и строительством «под ключ» (*Lump sum turnkey*), так и модели с приблизительной или гарантированной ценой. Суть неизменна: подрядчик делает все и несет основной объем рисков.

Преимущества

- Генподрядчик принимает на себя все риски и отвечает за взаимодействие проектировщика, поставщиков и субподрядчиков. От заказчика требуется наименьшая степень вовлеченности в проект (что при этом не исключает возможности осуществления им контроля за деятельностью подрядчика своими силами или с привлечением технического заказчика).

- Сроки реализации проекта сокращаются из-за отсутствия разрыва между этапами проектирования и строительства.

Недостатки

- Подрядчик несет наибольшие риски и дополнительно обеспечивает взаимодействие между всеми участниками проекта, поэтому цена такого проекта может быть значительно выше, чем, например, цена проекта, реализуемого по стратегии DBB.

- Успех проекта, как правило, целиком зависит от опыта и профессионализма команды генподрядчика. Ошибка в выборе последнего может привести к существенной задержке реализации всего проекта и еще большим издержкам, чем при выборе стратегии DBB.

- На российском строительном рынке может быть достаточно затруднительно найти высококвалифицированного подрядчика, имеющего необходимый опыт реализации крупных строительных проектов «под ключ».

Design-Build-Operate (DBO)

DBO по своей структуре – это тот же самый контракт на проектирование и строительство «под ключ», но к услугам подрядчика прибавляется еще и эксплуатация объекта. Услуги по эксплуатации объекта в большинстве случаев актуальны при реализации инфраструктурных проектов, в частности, в сфере ГЧП.

Но главной отличительной чертой такой стратегии, (хотя это прямо и не следует из названия) является высокая степень вовлеченности в проект финансирующей организации.

Преимущества

- Публичный партнер-заказчик может ограничить свое участие не только в создании объекта, но и в его эксплуатации.

- Финансирующая организация может контролировать процесс реализации проекта и при необходимости заменить подрядчика по договору.

Недостатки

- Подрядчик не только несет большое количество обязательств и рисков, но и самостоятельно занимается администрированием всех проектировочных, строительных и эксплуатационных работ по проекту.

- Успех проекта в существенной степени зависит от DBO-подрядчика(-ов).

Construction management as agent (CM)

В рамках данной стратегии заказчик привлекает управляющего для контроля строительства и управления проектом в качестве агента. Ее структура похожа на DBB, поскольку в ней существует и подрядчик, и проектировщик, но основные обязанности по координированию проекта возложены на третью сторону – профессионального управляющего.

Преимущества

- CM эффективно применяется в случае отсутствия у заказчика необходимого опыта и команды для реализации строительных проектов.

- Благодаря привлечению управляющего на раннем этапе реализации проекта возможно сокращение сроков выполнения работ.

- Привлечение агента – технического заказчика в российских реалиях является не только возможным способом оптимизировать процесс реализации проекта, но и необходимостью, поскольку осуществление строительного контроля заказчиком с учетом актуальной судебной практики требует от него наличия членства в СРО[1].

[1] Определение Верховного Суда РФ от 21.10.2019 № 309-ЭС19-18504 по делу № А71-16106/2018.

Недостатки

- Как правило, управляющий несет только те риски, которые непосредственно связаны с его услугами. Он не участвует в проектировании и строительстве напрямую, поэтому в целом не отвечает за нарушение сроков выполнения, превышение стоимости и недостатки работ, если только такие нарушения прямо не связаны с нарушением его обязанностей по управлению проектом.

Lean/ Integrated Project Delivery (IPD)

IPD включает в себя несколько моделей, в которых делается упор не столько на договорную регламентацию распределения рисков между сторонами, сколько на закрепление в договоре принципов сотрудничества и тесного взаимодействия. Примером такой стратегии является альянсинг, о котором мы более подробно рассказывали в первом выпуске Дайджеста.

IPD-модели строятся на основе грамотного коллегиального управления проектом и намерения сторон реализовывать проект совместными усилиями, а затем разделить между собой выгоду от его реализации. При этом IPD предусматривает обязательное соблюдение двух основных принципов: (1) распределение не только прибыли, но и убытков между всеми участниками проекта; (2) взаимодействие и сотрудничество всех участников проекта для достижения общей цели.

В соответствии с первым принципом между всеми участниками проекта, включая подрядчиков и основного заказчика, распределяются все связанные с проектом риски, а также прибыль, которую можно получить в результате его успешного завершения. Под «прибылью» в данном случае понимается разница между запланированными и реальными издержками заказчика. Таким образом, помимо фиксированного процента, заложенного в стоимость работ, подрядчики могут получить дополнительный бонус, если их работа обойдется заказчику дешевле и (или) будет выполнена в меньшие сроки. При этом, если стоимость работ фактически превысит изначально согласованную цену, такое превышение может быть в определенной пропорции вычтено из вознаграждения подрядчиков.

Вторым важным принципом является сотрудничество сторон при исполнении контракта. Стороны создают совместную комиссию из представителей заказчика и подрядчиков. Такая комиссия не просто осуществляет приемку работ, но и принимает решения по вопросам его администрирования. В помощь комиссии назначается менеджер, который координирует взаимодействие участников проекта между собой, направляет работу комиссии, а также содействует участникам проекта в решении отдельных задач. Отметим, что в стратегиях IPD менеджер (координатор) скорее является связующим звеном между участниками проекта, а не управляющим проектом. Поэтому бремя взаимодействия и координации по проекту лежит прежде всего на участниках IPD контракта.

Преимущества

- Подрядчики заинтересованы в том, чтобы выполнить работы быстро, качественно и по цене ниже установленной стоимости, благодаря предусмотренному за это дополнительному вознаграждению.
- Коллегиальные органы управления обеспечивают координацию и слаженность работ, что в конечном итоге может сократить сроки строительства, общие затраты, а также потенциально уменьшить количество споров.

Недостатки

- Стратегия IPD построена скорее на доверии и репутации участников проекта, чем на подробно структурированных условиях договора.
- IPD в чистом виде пока крайне редко применяется на российском строительном рынке. Это, в том числе, обусловлено тем, что возможность использования в российских реалиях отдельных юридических механизмов, таких как отказ от требований (no blame) и отказ от права на обращение в суд (*no claim*), вызывает серьезные вопросы с точки зрения российского права.

Модифицированные модели

Все перечисленные выше контрактные стратегии являются стандартным, базовым ориентиром, выведенным из международной практики реализации строительных проектов. При этом в мире существует достаточное количество иных контрактных стратегий. Более того, в зависимости от юрисдикции аналогичные перечисленным стратегии могут иметь иное название.

Кроме того, существуют различные модификации перечисленных нами стратегий, позволяющие максимизировать их сильные стороны. Ниже мы рассмотрели две из них.

Progressive Design-Build (PDB)

Стратегия PDB, как понятно из ее названия, представляет собой улучшенную и усложненную версию DB. Ключевое отличие PDB от DB состоит в том, что процесс реализации строительного проекта делится на две фазы.

Первая фаза, на которой выбирается первоначальный PDB-подрядчик, предусматривает его раннее привлечение (например, еще до разработки концептуального проекта). При этом стороны устанавливают стоимость работ по принципу «открытой книги» (open book) (хотя стоимость отдельных услуг/работ на первый этап может быть и твердой), что позволяет заказчику выбирать подрядчика исходя исключительно из опыта и квалификации последнего, не пытаясь найти лишь наиболее приемлемое по цене предложение. По окончании проектирования PDB-подрядчик направляет заказчику коммерческое предложение на проведение второго этапа – непосредственно строительства. При этом предполагается, что на втором этапе стоимость работ становится фиксированной (lump sum/ firm price). Одной из ключевых особенностей PDB является то, что заказчик имеет заранее закрепленное за ним право отказаться от подрядчика, если его не устраивает предложение последнего на второй этап (off-ramp), и провести тендер для выбора нового подрядчика. Если заказчик соглашается с предложением подрядчика, то на втором этапе проект реализуется по модели, идентичной стратегии DB.

Преимущества

- Издержки заказчика на реализацию проекта по стратегии PDB могут быть ниже, чем по стандартной стратегии DB, поскольку PDB-подрядчик знакомится с исходными данными на самых ранних этапах проектирования. Поэтому в итоговой твердой цене, как правило, отсутствуют дополнительно заложенные в нее риски подрядчика в связи с непредвиденными обстоятельствами, связанными с недостоверными исходными данными.

- Раннее привлечение подрядчика позволяет максимизировать полезное взаимодействие сторон при разработке проекта, что снижает риск возникновения будущих споров.

- PDB предусматривает возможность параллельного проектирования и выполнения предварительных строительных работ.
- Заказчик выбирает подрядчика исключительно на основании опыта и квалификации последнего без необходимости выбирать самое дешевое предложение на рынке благодаря имеющемуся у него праву отказаться от подрядчика на втором этапе.

Недостатки

- Стратегия PDB теряет большую часть своих преимуществ, если заказчик и PDB-подрядчик не смогут заключить договор на второй этап строительства. В этом случае придется проводить повторный тендер, а это влечет за собой продление сроков реализации проекта.
- Ввиду наличия у заказчика права отказаться от подрядчика на этапе строительных работ, стратегия PDB создает определенные риски для подрядчика, учитывая, что основной мотивацией его «вхождения» в проект может являться именно сопровождение этапа строительства.

Construction management at risk (CMAR)

Стратегию CMAR очень условно можно назвать «миксом» стратегий DBB и CM. Она предусматривает, что на определенном этапе проектирования (например, когда разработано 30-60% проектной документации) для максимально эффективного взаимодействия с проектировщиком привлекается управляющий строительством.

Помимо участия в проектировании, такой управляющий занимается отбором субподрядчиков и поставщиков, а также может обеспечивать выполнение предварительных работ. После получения проектной документации он начинает непосредственно осуществлять свою главную функцию – управление строительством.

Пожалуй, самой большой особенностью данной контрактной стратегии является возложение на управляющего строительством риска превышения гарантированной максимальной цены (GMP).

Преимущества

- Поскольку CMAR-управляющий вовлекается в проект на ранних этапах реализации проекта и участвует в определении объема, стоимости и сроков работ, на такого управляющего можно возложить риски, связанные с увеличением стоимости работ, нарушением сроков и необходимостью выполнения дополнительных работ. Это выгодно отличает CMAR от обычной модели управления строительством, в которой управляющий отвечает исключительно за качество своих услуг. При этом оценка качества такого управления может быть крайне затруднена в силу самой специфики услуг.

Недостатки

- В связи с переложением существенных рисков на управляющего строительством, услуги последнего являются достаточно дорогостоящими.

- На российском рынке поиск квалифицированного управляющего строительством, не осуществляющего каких-либо работ по проекту и при этом готового брать на себя риск превышения GMP, может быть довольно затруднительным.

В содержание

Краткое введение в контрактный менеджмент.
Основные идеи и принципы[2]

Родион Филиппов
Менеджер, управление контрактами
на проектирование, НИПИГАЗ
law_filippov@mail.ru

В последние несколько лет на страницах юридических журналов и разного рода конференциях все чаще упоминается такое понятие, как «контрактный менеджмент». При этом часть специалистов говорит о контрактном менеджменте как о новой сфере применения юридических знаний и закономерной форме развития юридической функции в корпорациях (особенно на этапе подготовки и реализации крупных инвестиционных проектов). Другие же коллеги весьма скептически относятся к попытке перенести на российскую почву сложную и малоизученную западную практику. И компромисс между этими двумя позициями вряд ли возможен. Вместе с тем опыт сопровождения крупнейших строительных проектов говорит о том, что даже самый безупречный с юридической точки зрения контракт без отлаженной системы контроля за процессом его заключения, изменения и исполнения представляет собой стопку бумаги, вреда от которой для компании может быть гораздо больше, чем пользы. При этом грамотный контрактный менеджмент позволяет выжать максимум из любой, даже самой, казалось бы, безвыходной ситуации, найти аргументы для спора с заказчиком или подрядчиком, предотвратить или выиграть судебную тяжбу.

Что такое контрактный менеджмент?

Управление контрактами или контрактный менеджмент (далее также «КМ») – относительно новое направление проектной деятельности в России. Предпосылкой появления КМ в России как самостоятельной бизнес-функции, в первую очередь, можно считать значительный рост масштабных инвестиционно-строительных проектов в энергетике и нефтехимической отрасли в стране за последние 10 лет.

Контрактный менеджмент можно охарактеризовать как эффективное управление процессом подготовки, заключения, изменения и исполнения контракта с целью максимизации финансовых показателей компании и снижения сопутствующих рисков. Тут следует отметить, что для строительного подрядчика «построить объект» и «максимизировать прибыль» – это зачастую не одно и то же. Непонимание этого обстоятельства уже приводило и еще долгое время будет приводить к банкротству многих игроков рассматриваемого рынка.

При этом в основе КМ лежит очень простая идея применения к контракту адаптированной базовой методологии управления проектами (например, стандарта PMI PMBOK и др.), которая, в частности, предусматривает выделение и описание жизненного цикла контракта, а также отдельных его этапов (под жизненным циклом в данном случае мы будем понимать полный набор последовательных или перекрывающихся стадий проекта), определение контрольных точек, мониторинг и контроль исполнения контракта на каждой стадии его реализации, идентификация и анализ рисков каждого этапа жизненного цикла (при этом под риском мы будем понимать событие, наступление которого негативным образом повлияет хотя бы на одну из целей проекта – объем работ, сроки, стоимость, качество и т.д.).

Так, в самом общем виде жизненный цикл любого контракта можно разделить на три больших этапа.

1. Pre-award.

На данном этапе «до заключения контракта» перед заказчиком и подрядчиком, как правило, стоят следующие задачи.

Заказчик:

- разработка контрактной стратегии;
- подготовка тендерной документации;
- проведение тендера и выбор победителя соответствующей процедуры и т.д.

Подрядчик:

- анализ предложенных заказчиком договорных документов;
- подготовка протоколов разногласий (при необходимости);
- переговоры по урегулированию спорных вопросов (при необходимости);
- своевременная консолидация замечаний всех служб (работа с «внутренним заказчиком») и т.д.

2. Award.

Этап заключения и реализации контракта является одним из основных в жизненном цикле любого проекта и включает в себя:

- управление договорной работой (подготовка, согласование, подписание договорных документов, оформление «карты» договорных обязательств сторон и т.д.);

[2] Содержание статьи отражает взгляды автора как частного лица, не является официальной позицией АО «НИПИГАЗ» и ни при каких обстоятельствах не может рассматриваться в качестве таковой.

- управление изменениями (change management);
- управление претензионной работой (claim management);
- мониторинг исполнения договоров и отчетности и т.д.

3. Post-Award/ Close-out

Контроль после заключения контракта и исполнения основных договорных обязательств можно определить, как завершающий этап жизненного цикла контракта, в рамках которого участники проекта, как правило, выполняют следующие действия:

- проверка корректного «закрытия» всех заключенных договоров (подтверждение ответственными лицами наличия всей необходимой исполнительной документации и предоставленных банковских гарантий, подписания необходимых актов и т.д.);
- передача «знаний» о реализованном проекте от проектной команды службе эксплуатации;
- обобщение полученного опыта (lessons learned).

Какие проблемы призван решать контрактный менеджмент?

Ключевыми проблемами проектов, на решение которых направлен контрактный менеджмент, в частности, являются:

- ошибочный выбор контрактной стратегии;
- ненадлежащее оформление (документирование) фактов исполнения/неисполнения обязательств сторон по договору;
- отступление членами проектной команды от предусмотренных договором процедур и требований и/или нарушение ими таких процедур и требований (например, устное согласование изменений в условиях договора);
- нарушение порядка направления документов по договору;
- нарушение сроков исполнения обязательств (например, сроков направления уведомлений и т.д.);
- отсутствие должной координации/взаимодействия и «единого информационного поля» внутри проектной команды;
- изменение состава ключевого персонала и замена проектной команды;
- недостаточное знание условий заключенного договора проектной командой.

Необходимость решения указанных выше проблем обусловила появление новой профессии – контрактного менеджера. У контрактного менеджера должно быть комплексное видение проекта, которое достигается, в том числе, путем налаживания взаимодействия между различными структурами и службами проектного офиса. В зависимости от складывающихся обстоятельств, контрактный менеджер может выступить как в качестве юриста, так и в качестве инженера-строителя, планировщика, сметчика, финансиста переговорщика и т.д. Этим, в частности, он отличается от юриста-договорника.

Требования к компетенции таких специалистов, как правило, включают знание действующего законодательства, нефтегазового или иного профильного производства, промышленного и гражданского строительства, управления проектами, а также общие знания в сфере логистики, ВЭД и т.д.

Личные качества контрактного менеджера должны включать гибкость, адаптивность, готовность к изменениям, умение договариваться, общаться на одном языке с заказчиками, подрядчиками и коллегами, а также умение управлять временем.

Критика контрактного менеджмента

Как правило, КМ критикуют с нескольких позиций.

Учитывая, что в функции КМ входит координация и контроль деятельности проектной команды, противники данного направления утверждают, что КМ не понадобился бы, если бы проектная команда работала эффективно и каждый сотрудник должным образом и в установленные сроки выполнял поставленные перед ним задачи.

Между тем при реализации крупных проектов всегда будут оставаться «серые зоны», «закрыть» которые в состоянии только специалист, имеющий комплексное видение проекта и обладающий необходимыми знаниями и навыками.

Кроме того, внедрение и использование КМ в компании является довольно дорогим удовольствием. Это объясняется, прежде всего, дефицитом нужных сотрудников на рынке и, соответственно, их высокой стоимостью.

Однако, как показывает опыт, отсутствие отлаженного контрактного менеджмента может стоить компании еще дороже. Достаточно вспомнить скоропостижное банкротство ряда крупнейших российских генподрядчиков, к которому, помимо рыночной конъюнктуры, во многих случаях приводило отсутствие надлежащего управления контрактами – от выбора контрактной стратегии до закрытия всех проектных документов.

Как стать контрактным менеджером?

До недавнего времени получить данную специальность в России было невозможно. Просто потому, что ни один университет и ни одна бизнес-школа в принципе таких специалистов не готовили.

Большим шагом в направлении развития контрактного менеджмента в стране стал запуск в сентябре 2019 года в Дальневосточном федеральном университете новой магистерской программы «Правовое регулирование и управление контрактной деятельностью». Вероятно, в ближайшее время фундаментальный курс по контрактному менеджменту будет запущен и в Москве.

В Европе же степень MBA в области International Commercial & Contract Management (ICCM) можно получить, например, в Dresden International University.

В России пока еще отсутствует профессиональный стандарт, или какой-либо иной нормативный правовой акт, который бы описывал область профессиональной деятельности, трудовые функции специалистов по управлению контрактами, их квалификацию и компетенции, а также другие параметры, характеризующие специфику труда в области управления контрактами. их квалификацию

и компетенции, а также другие параметры, характеризующие специфику труда в области управления контрактами. Поэтому в АО «НИПИГАЗ» было принято решение разработать такой профессиональный стандарт в целях определения единых характеристик и требований к содержанию трудовых функций специалистов по управлению контрактами (в частности, при сооружении объектов нефтехимической и химической промышленности), необходимых для создания корпоративных стандартов, должностных инструкций, разработки программ повышения квалификации и дополнительного образования.

Проект разработанного профессионального стандарта размещен для общественного обсуждения в сети Интернет. Его текст доступен по ссылке: https://www.nipigas.ru/sustainability/professional-standard/.

Что читать и смотреть про контрактный менеджмент?

Из англоязычной литературы для погружения в рассматриваемую проблематику можно порекомендовать следующие книги:

1. Contract Management Body of Knowledge (CMBOK), 5th Edition.
2. Peter Sammons. Contract Management. Core Business Competence.
3. Ray Carter, Steve Kirby, Alan Oxenbury. Practical Contract Management.
4. John van der Puil, Arjan van Weele. International Contracting. Contract Management in Complex Construction Projects.
5. Prof. Douglas Kinnis Macbeth. Contract Lifecycle Management.

Помимо перечисленного, также интересен блог президента International Association for Contract & Commercial Management (IACCM) Тима Камминса (Tim Cummins) на сайте https://commitmentmatters.com. В частности, автор настоящей статьи хотел бы особенно отметить раздел *Contract Benchmarks*.

На русском языке обязательно стоит посмотреть видеолекцию «Контрактный менеджмент – новая возможность для юристов», прочитать книгу Уилла Хьюза, Ронана Чампиона и Джона Мэрдока «Договоры строительного подряда. Право и менеджмент», а также подписаться на телеграм-канал «Строительный клуб».

В содержание

Управление сроками проекта: виды и роль графиков в строительстве

Сергей Плешаков
Ассоциированный директор,
Driver Trett
sergey.pleshakov@drivertrett.com

Любой строительный проект имеет определенные сроки и дату завершения. Управление сроками строительного проекта осуществляется посредством детального планирования работ и последующего регулярного анализа и контроля выполнения планов. Для детального планирования работ, в свою очередь, используется специальное программное обеспечение, с помощью которого разрабатывается так называемый календарно-сетевой график. Фактический прогресс выполнения работ фиксируется в виде ежемесячных обновлений этого графика. Специализированные программы позволяют динамически пересчитывать календарно-сетевой график с учетом обновлений и производить анализ, необходимый для принятия решений.

Хорошо подготовленный и продуманный график работ является ценным инструментом для организации, координации и контроля проектных работ. График работ также используется для определения того, когда для реализации строительного проекта потребуются такие ресурсы, как рабочая сила, строительная техника и материалы. Наконец, в случае возникновения каких-либо задержек, хороший детальный график работ позволит установить, какие события и в какой степени повлияли на увеличение сроков завершения проекта.

Современные модельные контракты на строительство, как правило, включают в себя детальные требования к планированию работ и регулярной отчетности о прогрессе выполнения работ. Чем сложнее проект, тем обычно выше требования к планированию и контролю работ с помощью определенных программных продуктов.

Для календарно-сетевого планирования, в основном, используются такие программы, как Primavera от Oracle и Microsoft Project. Существуют и другие специализированные программные продукты, но по опыту автора наиболее распространенной является Primavera.

Метод критического пути (МКП)

Как сказано выше, управление сроками строительного проекта на практике осуществляется с помощью календарно-сетевого графика, который обычно разрабатывается по методу критического пути (далее – «МКП»). На протяжении многих лет графики на основе МКП были стандартом строительной отрасли. Традиционные графики, построенные с использованием этого метода, основываются на причинно-следственных связях (логических зависимостях). МКП предполагает, что любой процесс или план работ разбивается на простейшие действия (*activities*).

Действие может относиться к любому аспекту проекта, требующему либо времени, либо ресурсов. Такие действия представляются/ отражаются в виде логического потока выполненных работ из левой части графика в правую. Каждое действие имеет продолжительность, обычно устанавливаемую в днях (день – это определенное количество рабочих часов, которое можно варьировать и задавать, например, в программе Primavera).

Логическая сеть МКП позволяет установить логическую последовательность всех действий, начало каждого действия, зависимость каждого действия от завершения предыдущего и влияние незавершения каждого действия на начало последующих действий. Далее, логическая сеть накладывается на календарный график с учетом заданных рабочих дней в неделе, праздничных дней и т.д. – отсюда и название «календарно-сетевой график».

Основные этапы создания графика по методу МКП включают: (1) определение простейших задач или действий, которые должны быть выполнены для завершения проекта; (2) оценку продолжительности конкретных действий; (3) определение логического потока работы, включая определение того, какие действия должны быть завершены до начала последующих действий; и (4) ввод данных в программу, которая производит вычисления по заданным алгоритмам. Результатом всего этого становится составление графика в электронном формате. МКП позволяет рассчитать так называемый *критический путь*, состоящий из критических действий.

Критический путь — это самая длинная непрерывная цепочка или серия действий, обеспечивающих реализацию проекта через логическую сеть МКП, для выполнения которых требуется максимально короткий период времени. Завершение проекта задерживается, если одно из действий критического пути не начато вовремя, не выполнено за отведенное время или не завершено вовремя. Если на выполнение некритического действия требуется больше предусмотренного на него запаса времени (*float*), то такое действие становится критическим. Важно, что в графиках, разрабатываемых для комплексных проектов может быть много критических путей.

МКП получил широкую популярность потому, что он позволяет производить относительно простой анализ, демонстрирующий влияние невыполнения в срок тех или иных логически связанных действий на «критические действия», влияющие на сроки завершения проекта. Такой анализ позволяет эффективно и своевременно управлять сроками проекта, так как он дает возможность вовремя принимать решения об ускорении работ или использовании резервов времени.

В международной практике (в том числе в практике судов различных юрисдикций) уже довольно давно существует позиция, согласно которой анализ задержек должен выполняться с использованием графика, построенного по методу МКП. Соответственно, любые споры, касающиеся сроков завершения строительных проектов, будет трудно разрешить без использования того или иного метода анализа задержек выполнения календарно-сетевого графика или графика работ, построенного по методу МКП.

Календарно-сетевые графики работ и договор подряда

Сегодня трудно себе представить договор подряда на строительство, не содержащий положений о графике строительных работ. Все современные стандартные модельные контракты, такие как FIDIC, NEC, JCT и другие содержат подробные требования к графику работ и процедурам согласования такого графика с заказчиком.

Контракт на строительство регламентирует положения о сроках подготовки и согласования базового графика работ, регулярных обновлений этого графика и условий, необходимых для продления/ увеличения сроков выполнения работ. У крупных международных компаний обычно имеется набор подробных и взаимосвязанных процедур управления проектами, применяемых при строительстве. В этом случае контракт может предписывать подрядчику следовать определенным процедурам и разрабатывать график работ с учетом требований и правил к планированию работ.

После того, как первоначальный график работ согласован обеими сторонами или утвержден заказчиком в соответствии с требованиями контракта, его обычно называют «базовым графиком» (*baseline programme*). Базовый график является неотъемлемой частью договора, и любые дискуссии о сроках завершения работ невозможны без его использования.

Детальный первоначальный или базовый график должен быть подготовлен и утвержден на относительно ранней стадии реализации проекта – обычно в течение 4-8 недель с начала работ по контракту. Например, стандартный текст модельного контракта FIDIC 2017 (например, Red Book) предписывает подрядчику подготовить график работ в течение 28 дней с даты получения уведомления о начале работ. График является принципиально важным инструментом для управления сроками проекта, который, в том числе, необходим для обоснования права на продление сроков завершения работ. Хотя в рамках предусмотренной контрактом процедуры урегулирования претензий или споров может быть сделан акцент на том, что произошло на самом деле, а не на том, что планировалось сделать, установленные сроки, продолжительность и последовательность действий будут играть значительную роль. В частности, в некоторых контрактах оговаривается, что анализ последствий, к которым привели события, ставшие причиной задержки, должен проводиться на основе базового графика, подготовленного по методу МКП.

Хорошо структурированные, «продвинутые» контракты предписывают подрядчикам разрабатывать график с использованием определенного программного продукта (обычно Primavera), а также определять минимальный уровень его детализации и наполнения. При этом существуют так называемые *уровни графиков* – от первого до пятого, где пятый наивысший уровень соответствует наиболее детальному графику с распределением необходимых ресурсов. Таким образом, каждое действие предусматривает детализацию необходимых людских ресурсов, материалов и техники. На практике обычно используются графики третьего или четвертого уровня.

В идеале реальные данные (актуальные обновления) по проекту, отличные от данных базового графика (в частности, фактические даты начала и окончания работ, проценты прогресса работ и другие), должны быть подкреплены соответствующими «первичными» документами, такими как акты сдачи-приемки выполненных работ, технические согласования, накладные, акты инспекционных проверок и проведения испытаний, отчеты о ходе работ и т.д. Поэтому специалисты по разрешению строительных споров советуют очень скрупулезно относиться к документированию любых действий по проекту. Как говорится, много документов не бывает.

Когда подрядчик разрабатывает первоначальный график, он должен запросить у потенциальных субподрядчиков и поставщиков информацию о продолжительности работ и поставках оборудования с длительными циклом изготовления. Эта информация не только необходима для подготовки максимально точного детального графика, но и может быть основой для привязки субподрядчика к срокам выполнения работ, указанным в графике. Таким образом, субподрядные договоры также должны включать положения, обязывающие субподрядчиков предоставлять отчетную информацию и графики субподрядных работ.

Основные причины увеличения сроков реализации проекта

Как известно, конкуренция и бизнес-культура диктуют игрокам рынка такое поведение, которое не позволяет им ссориться с платежеспособными заказчиками. Классическим примером такого поведения является нежелание подрядчиков выпускать уведомления о задержках, даже если это необходимо в соответствии с положениями контракта. То же самое относится и к фиксации задержек, сбоев и других проблем в регулярных отчетах о прогрессе работ. Как в российской, так и в международной практике команды управления проектом зачастую стараются скрыть очевидные задержки сроков реализации проекта и не спешат отражать их в обновленных версиях графика выполнения работ или в своей отчетности.

Бывает так, что инвесторы требуют более быстрой реализации проекта и пытаются навязать потенциальным подрядчикам заведомо невыполнимые сроки его завершения. Подрядчики под давлением рынка могут соглашаться на такие условия ради победы в тендере. Однако, соглашаясь на обременительные условия контракта и заведомо невыполнимые сроки завершения работ, подрядчики почти наверняка задумываются о претензионной стратегии. Такая стратегия означает, что в случае срыва сроков завершения работ подрядчик будет пытаться любыми доступными способами доказать, что ответственность за это несет заказчик.

Еще одна распространенная проблема заключается в том, что после подписания договора подряда с определенными сроками стороны не уделяют должного внимания графикам работ. Например, есть какой-то базовый график, но не

проводится его периодических обновлений. Или заказчик должным образом не проверил базовый график, подготовленный подрядчиком, и не уведомил подрядчика о своем несогласии с таким графиком. Или заказчик не утвердил базовый график, предполагая, что тем самым уберег себя от возможных претензий, связанных с задержками, за которые, по его мнению, несет ответственность заказчик. Все это априори не способствует достижению цели завершить проект в срок.

Здесь уместно привести пример из нашего недавнего опыта работы над одним крупным российским проектом. Подрядчик (по всей видимости, умышленно) допустил серьезные ошибки в установлении логических связей определенных действий в графике работ, оставив очень много действий не связанными (*open ended*), что негативно отразилось на возможности анализа такого графика. Среди прочего, подрядчик предусмотрел действие «таможенная очистка» поставляемого оборудования, за которое нес ответственность заказчик, продолжительностью более 300 календарных дней. Подрядчик логически связал все свои последующие действия, которые он должен был выполнить после поставки оборудования как зависимые от выполнения действия «таможенная очистка», тем самым практически обезопасив себя от любых задержек, которые он мог допустить в последующих процессах. Заказчик должным образом не зафиксировал свое несогласие с таким графиком, несмотря на то, что таможенная очистка производилась оперативно в течении нескольких дней. В результате, работы де-факто велись по графику подрядчика, что с учетом «фиктивного» длительного срока таможенной очистки, указанного в графике, по сути освобождало его от какой-либо ответственности за нарушение сроков выполнения работ.

Таким образом, планирование строительных работ и составление графиков не следует рассматривать только как административную функцию, которая выполняется лишь постольку поскольку она предусмотрена контрактом или процедурой управления проектом. Обе стороны должны приложить соответствующие усилия для того, чтобы график выполнения работ был эффективным рабочим инструментом и отражал любые изменения, произошедшие в процессе реализации проекта.

Помимо самого базового графика, необходимы регулярные обновления этого графика, которые нужны для анализа сроков выполнения работ и принятия своевременных решений. Обновления – это внесение в график работ реального прогресса за определенный период времени. Все действия в графике работ, выполненные в течение отчетного периода, обновляются путем внесения прогресса, выраженного в процентном отношении. Отметим, что в строительстве наиболее распространены ежемесячные обновления графиков, которые обычно совпадают с циклами отчетности и выставления счетов.

Без регулярных обновлений, то есть без учета реального прогресса работ, невозможно «пересчитать» базовый график и увидеть, как те или иные задержки влияют на последующие действия. В этом случае управлять сроками комплексного строительного проекта становится сложнее, так как неясно, какие действия становятся критическими в тот или иной момент времени для соблюдения согласованных в договоре сроков выполнения работ.

Как уже упоминалось выше, стороны зачастую не уделяют должного внимания корректному отражению прогресса выполнения работ в графике работ.

При осуществлении анализа задержек мы наиболее часто сталкиваемся со следующими проблемами:

- модификации;
- расхождения;
- отсутствие обновлений;
- поздние обновления;
- отсутствие любых первичных данных о фактических датах или прогрессе работ.

Модификации – это вносимые в одностороннем порядке изменения в запланированные даты, продолжительность или последовательность работ, а также в продолжительность или прогресс работ, которые могут быть выполнены для удовлетворения внутренних нужд (например, для подготовки внутренней отчетности подрядчика), но впоследствии окажут существенное негативное влияние на возможность надлежащего подтверждения и обоснования предъявляемых требований.

О расхождениях заходит речь, когда в обновленных графиках изменяются прошлые (уже наступившие) даты или между обновлениями графика есть несогласованные или нелогичные данные, такие как сокращение ранее указанного прогресса работ.

Отсутствие регулярных обновлений также является распространенной проблемой. Хотя существует возможность экстраполировать прогресс работ на следующие обновления или делать логические оценки прогресса работ, проведенный анализ задержек могут признать «умозрительным», если он был сделан не на основе реальных фактов, подтвержденных доказательствами. Следовательно, основанные на анализе суммы претензий, связанных с продлением сроков, могут быть уменьшены или оспорены.

Полное отсутствие обновлений, очевидно, несовместимо с требованиями о продлении сроков, но этот сценарий встречается редко. Однако мы регулярно сталкиваемся с отсутствием обновлений в утвержденной базовой программе. Когда базовая программа находится в стадии рассмотрения или утверждения, подрядчик часто регистрирует прогресс в каждый конкретный момент. Если же утвержденная программа включает новые или иные виды деятельности, то по ним могут отсутствовать данные о прогрессе.

Наконец, относительно распространенным явлением является несвоевременное обновление данных. Как правило, контрактом предусматриваются ежемесячные обновления, но некоторые отчетные периоды (например, квартальные) могут быть и длиннее – 3 месяца. Это может вызвать проблему с анализом задержек, который необходимо проводить в конце каждого месяца. Кроме того, несвоевременное обновление данных может привести к тому, что уменьшение критической задержки станет невозможно.

Ситуация с полным отсутствием документов встречается крайне редко, но довольно часто бывает так, что какие-то первичные данные есть, но они настолько разрозненные и неоднородные, что составить из них какую-то внятную картину для анализа практически невозможно.

Рекомендации

В результате глобальных исследований, проведенных в 2019 и 2020 годах, было установлено, что одной из самых распространенных причин возникновения споров в строительстве в 2019 году[3] являлась неспособность сторон должным образом управлять контрактом, а в 2020 году[4] – отказ в продлении сроков завершения работ и возмещении соответствующих расходов.

Для разрешения строительных споров необходима доказательная база, ключевыми элементами которой являются качественный график работ, своевременные обновления данных о прогрессе и отчеты о ходе работ. Заключая договор подряда, стороны должны четко понимать необходимость инвестирования времени и ресурсов в процесс создания качественного графика работ и поддержания этого графика в рабочем состоянии в течении всего жизненного цикла проекта. Если по каким-то причинам одна из сторон договора подряда не желает или не способна выполнять требования, относящиеся к планированию и отчетности, другой стороне рекомендуется иметь собственный график работ и вести регулярную отчетность о ходе работ для предотвращения последующих споров или предъявления такого графика и такой отчетности в суде, если спор все же возникнет. Наш опыт показывает, что в России заказчики ожидаемо менее активны в части администрирования графиков работ и создания необходимой доказательной базы. Если подрядчик не предоставляет регулярной отчетности, заказчик зачастую попадает в информационную ловушку и при возникновении требований подрядчика не способен эффективно защитить себя и отстоять свою точку зрения.

Прогресс в управлении проектами приводит к цифровизации функций управления, что требует задействования специализированного программного обеспечения и сотрудников соответствующей квалификации. Отчасти из-за появления все более мощных программ для планирования проектами и управления их сроками контрактные требования к планированию и отчетности становятся все более сложными и комплексными. Для подрядчиков и заказчиков это означает необходимость постоянно совершенствовать процессы управления проектами и инвестировать в развитие персонала. При использовании новых усовершенствованных стандартных форм договоров стороны принимают на себя обязательства о выпуске «ранних уведомлений» о событиях, которые должны быть урегулированы в течение короткого периода времени. Таким образом, раннее выявление потенциальных проблем и эффективная реализация стратегий предотвращения и/или смягчения последствий должны внести значительный вклад в минимизацию критических и некритических задержек и, как результат, в повышение эффективности управления сроками строительного проекта. Следующим шагом после «раннего уведомления» является предложение о разрешении проблемной ситуации и отражении соответствующего решения в графике работ. В этой ситуации и подрядчику, и заказчику не обойтись без специалистов с соответствующей подготовкой и опытом, иначе график превратится в инструмент защиты интересов одной из сторон.

В заключение хотелось бы выразить мнение о том, что идеальных графиков работ не бывает, как не бывает абсолютно идеальных текстов договоров подряда. Управление сроками строительного проекта — это сложный процесс, эффективность которого зависит от множества факторов, в том числе от наличия передового программного обеспечения. И все же, главное в этом процессе – это люди, которые принимают решения.

В содержание

[3] Arcadis Global Construction Disputes Report 2019.
[4] Arcadis Global Construction Disputes Report 2020.

Английское право для строительного проекта в России – стоит ли игра свеч?

Гурбиндер Грювал
Партнер строительной практики,
Dentons в Великобритании
gurbinder.grewal@dentons.com

Марк Маккалей
Партнер строительной практики,
Dentons в Великобритании
mark.macaulay@dentons.com

Валентин Юрчик
Руководитель санкт-петербургского
строительного направления, Dentons
valentin.yurchik@dentons.com

Английское право и российский строительный рынок

При реализации в России высокобюджетных строительных проектов, в особенности с иностранным участием, неизбежно встает вопрос о выборе применимого права. Английское право неизменно является претендентом в таком выборе для контрактов по всему миру, даже если подобные сделки географически с Великобританией никак не связаны. Выбор английского права не редкость и в СНГ – в рамках одного проекта оно часто используется в сочетании с национальным.

Напомним, что выбор сторонами применимого права юридически не связан с выбором места разрешения споров. При этом, как правило, в международных контрактах предусматривается передача споров на рассмотрение в арбитраж, а во внутренних предпочтение чаще отдается государственным судам.

Английское право повсеместно применялось в России для регулирования крупных сделок как минимум до конца нулевых годов. Одновременно, особенно на протяжении предыдущего десятилетия, происходило бурное развитие российского гражданского законодательства, в том числе с заимствованием некоторых институтов английского права. Как следствие, общее число подчиненных ему сделок постепенно стало меньше. Повлияла на это и проводимая в России политика «деофшоризации».

При этом с точки зрения российского гражданского законодательства стороны вправе выбрать английское право в том числе, если:

- стороны или предмет контракта не связаны с Великобританией, но в сделке присутствует любой иной иностранный элемент (в этом случае английский правопорядок выбирается в качестве нейтрального права[5]); или
- иностранный элемент в сделке отсутствует, например, когда стороны являются российскими и объект строится на территории РФ (в данном случае применение английского права будет ограниченным, поскольку императивные нормы российского права (в дополнение к сверхимперативным) будут иметь преимущество[6]).

При этом применение английского права к подобному строительному контракту иногда может оказаться бессмысленным из-за большого количества императивных норм российского права, которые могут вступить в противоречие с английскими нормами.

На российском строительном рынке сегодня крайне популярно национальное право, хотя нередко встречается и выбор английского права в качестве применимого, и этому есть ряд причин.

Привлекательность английского права для бизнеса

Стабильность экономики Великобритании, сохранившаяся даже после «Брекзита», делает ее привлекательной юрисдикцией для ведения бизнеса, в том числе благодаря высокому уровню деловой активности в секторе профессиональных услуг для бизнеса.

В Лондоне находятся головные офисы или представительства многих крупных банков и финансовых институтов. Они не просто приветствуют выбор английского права при заключении финансируемых ими сделок, а зачастую требуют его применения. Английское право является приоритетным во многих секторах экономики, включая торговлю и транспорт, а также рынок M&A сделок.

В отличие от российского, английское право не требует скрупулезного, излишне детального прописывания всех положений контракта, например, об ограничении ответственности сторон, т.к. риск их неправильного/ иного толкования судами значительно ниже. Это делает контракты, регулируемые английским правом, более компактными, понятными и читабельными.

Прозрачность и предсказуемость английского права

Главными причинами привлекательности и популярности английского права являются его прозрачность и предсказуемость, что обусловлено высоким уровнем развития английской правовой системы.

Основным источником английского права является судебный прецедент. Массив судебной практики состоит из прецедентов толкования судами статутов и решений по конкретным делам, которые, в свою очередь, основываются на предыдущих судебных решениях по похожим делам. Статуты совместно с судебными прецедентами и составляют общее право.

[5] П. 32 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 09.07.2019 N° 24 «О применении норм международного частного права судами Российской Федерации».
[6] П. 31 там же.

Развивавшееся столетиями английское общее право сегодня содержит в той или иной форме регулирование практически на все случаи жизни. Благодаря такой «базе знаний» стороны регулируемого таким правом контракта способны определить, будет ли их поведение признано правомерным или нет. Это сложнее сделать в отдельных европейских юрисдикциях, включая Россию, где стабильность правового регулирования существенно ниже.

Ограниченные требования к добросовестности сторон

В системе английского права не предусмотрены привычные нам обязательства сторон действовать добросовестно при исполнении строительного контракта. Однако в последние годы английские суды признали, что такие обязательства могут присутствовать в долгосрочных контрактах, например, в сфере государственно-частного партнерства.

Для обеспечения добросовестности в английском праве применяется следующий подход: если стороны хотят установить определенный стандарт поведения, то они должны прописать в контракте соответствующее явно выраженное обязательство. Например, положение о том, что ни одна из сторон не вправе извлекать выгоду из неблагоприятного положения другой стороны.

Во многих континентальных правопорядках, включая российский, наличие принципа добросовестности само по себе порождает такие обязательства, как, например, информирование контрагента об обстоятельствах, о которых контрагент не мог узнать самостоятельно[7]. Кроме того, из принципа добросовестности следует, что при исполнении своих договорных обязательств стороны должны проявлять разумную осмотрительность, и это требует от них соблюдения норм как минимум общепринятой деловой практики.

Надо признать, что наличие принципа добросовестности в европейских правовых системах более чем оправданно, однако это создает неопределенность в отношении поведения, ожидаемого от сторон контракта, а также возможности принудительного исполнения того или иного обязательства по решению суда. Эта проблема особенно остро встает в трансграничных сделках, поскольку культурные и деловые традиции сторон могут разительно отличаться. Английское же право без обращения к принципу добросовестности и вмешательства в контрактные отношения сторон в существенной степени обеспечивает правовую определенность тем, что опирается на иные более предсказуемые и установленные общим правом принципы.

Свобода договора

В основе и английского, и российского договорного права лежит принцип свободы договора. Однако в системе английского права этот принцип понимается несколько иначе.

Английские суды признают, что согласно нормам общего права стороны контракта вправе самостоятельно определять принимаемые ими на себя обязательства[8]. Из принципа свободы договора также следует, что суд не вправе понуждать стороны к изменению условий контракта и не может вмешиваться в такие согласованные условия.

В соответствии с существующим в английском праве принципом свободы договора английские суды:

- не считают приемлемым изменять условия контрактов даже тогда, когда одна из сторон имеет преимущественную переговорную позицию (например, когда подрядчик соглашается на невыгодные для него условия, предложенные заказчиком)[9];
- не защищают сторону в случаях, когда она в силу собственной ошибки вступила в договор с неясно определенными условиями[10].

При этом стоит отметить, что в последнее время английские суды склонны не применять принцип толкования *contra preferentem* в коммерческих сделках между предпринимателями с равными переговорными возможностями. Суть принципа contra preferentem состоит в толковании неоднозначного договорного условия против той стороны, которая его предложила. Отказ английских судов от применения данного принципа обусловлен правом сторон распределять между собой строительные риски так, как им заблагорассудится, в частности, в тех случаях, когда сторонам доступно страхование таких рисков[11].

Существует ограниченное количество случаев, когда английские суды откажут в принудительном исполнении заключенного контракта. Например, если исполнение контракта возможно исключительно путем совершения противоправного действия, а также если он заключен под давлением или путем введения в заблуждение. Коме того, в отдельных случаях может быть отказано в понуждении к принудительному исполнению контракта ввиду неравнозначности переговорных возможностей. Примеры такой неравнозначности отражены в Законе «О несправедливых условиях договора» 1977 г. (*Unfair Contract Terms Act 1977*) и Законе «О продаже товаров» 1979 г. (*Sale of Goods Act 1979*).

[7] П. 3 ст. 307 ГК РФ.
[8] Lord Diplock in Photo Production Ltd v Securicor Transport Ltd [1980] A.C. 827 (HL), 848.
[9] Lord Justice Jackson in Carillion Construction Limited v Emcor Engineering Services Limited and Anor [2017] EWCA Civ 65.
[10] Lord Neuberger in Arnold v Britton [2015] UKSC 36.
[11] Persimmon Homes Ltd & Others v Ove Arup & Partners Ltd & Another [2017] EWCA Civ 373.

В России же, напротив, обращение в суд с заявлением о признании сделки недействительной как способ защиты стороны, которая просто не хочет исполнять контракт, является довольно стандартной практикой. Она была особенно распространена в недалеком прошлом, когда сторона, нарушившая условия контракта, первым делом заявляла именно о его недействительности или незаключенности, чтобы избежать привлечения к ответственности. К счастью, в связи с реформой гражданского законодательства, а также повышением внимания судов к критериям недействительности, успешные попытки «порушить» сделки, у которых на самом деле отсутствует порок, стали встречаться все реже.

При этом свобода договора в английском праве породила множество контрактных положений, которые со временем стали считаться привычными. Среди них: положения об ограничении ответственности (*limitations of liability*), о заранее оцененных убытках (*liquidated damages*), взаимном ограждении от потерь/ требований третьих лиц (*knock-for-knock indemnities*) и пресекательных сроках для предъявления требований (*time bars on claims*).

Несмотря на то, что некоторые институты были прямо заимствованы нами из английской системы права, существуют и такие нормы, которые, несмотря на свою полезность, не были имплементированы в российский правопорядок и используются участниками оборота на свой страх и риск. К ним, например, относятся положения о заранее оцененных убытках, которые прямо не предусмотрены российским законодательством. Долгое время государственные суды отказывались признавать допустимость согласования подобных условий[12]. Однако предубеждение к этому институту, возможно, будет постепенно уходить. Так, уже сегодня можно привести примеры дел, по результатам рассмотрения которых с теми или иными оговорками удовлетворялись требования о возмещении заранее оцененных убытков[13]. Однако они немногочисленны, и четкой тенденции пока нет.

Защита прав третьих лиц

Английская доктрина относительности обязательственных отношений (*privity of contract*) гласит, что сторона не может нести ответственность по обязательствам, которые проистекают из договора, стороной которого она не является. Это правило было изменено Законом о договорах (правах третьих лиц) 1999 г. (*Contracts (Rights of Third Parties) Act 1999*). Он предусматривает, что сторона, не являющаяся стороной договора, вправе требовать исполнения договора, а при определенных обстоятельствах – и возмещения убытков. Наделение такими правами третьих лиц в отдельных ситуациях, безусловно, может быть выгодно одной из сторон или иным участникам проекта. При этом стороны вправе как вообще исключить применение данного закона, так и ограничить круг лиц, которые могут воспользоваться такими правами.

В строительных контрактах стороны зачастую исключают применение данного закона, вместо чего для обеспечения прав третьих лиц используют прямые соглашения с финансирующими организациями или гарантии, по которым субподрядчик отвечает не только перед генподрядчиком, но и непосредственно перед заказчиком (*collateral warranties*).

Компенсационный характер возмещения убытков

Английское право предусматривает, что гражданско-правовая ответственность за нарушение договора носит исключительно компенсационный характер, причем только в отношении очевидных расходов, которые несет потерпевшая сторона. Поэтому английские суды крайне редко удовлетворяют как явно завышенные требования о возмещении убытков, так и требования, которые по своей сути носят характер штрафных санкций.
Так, английские суды не признают положения договора, которые носят исключительно карательный характер. Согласно позиции Верховного суда Великобритании положения о применении штрафных санкций противоречат свободе договора и нарушают правовую определенность, которую стороны вправе ожидать от правового регулирования[14].

В свою очередь, в российских судах крайне редко можно предугадать исход дела о возмещении убытков. В одних случаях российские суды по своему усмотрению в полном объеме удовлетворяют требования о возмещении убытков и взыскании неустойки, не снижая последнюю, а в других применяют повышенный стандарт доказывания и возмещают лишь часть убытков или вовсе отказывают в иске.

Преимущества английского права для целей урегулирования досудебных претензий

Как уже было сказано выше, представляется весьма вероятным, что в системе английского права всегда найдется судебный прецедент или норма для любого спора, в том числе по вопросам, связанным с использованием стандартных форм строительных контрактов (например, FIDIC). Поэтому даже в спорах, разрешаемых не по английскому праву, стороны нередко обращаются к прецедентному праву Англии, чтобы подкрепить свою аргументацию, например, в отношении:

- методологии исчисления сроков при необходимости продления сроков выполнения работ (*extension of time*)[15];
- подходов к использованию формул расчета дополнительных накладных расходов подрядчика на содержание своего управленческого аппарата ввиду приостановки и изменения сроков выполнения работ по вине заказчика[16];
- права подрядчика требовать продления сроков выполнения работ как в момент, когда ему становится известно о предполагаемой задержке, так и в момент, когда задержка в выполнении работ фактически произойдет[17] (этим, в частности, может быть обусловлено право подрядчика требовать внесения изменений).

Преимущества английских судов как места разрешения споров

Английские суды выбирают из-за относительно быстрого разрешения споров и высокого качества судебных решений. Лондон является одним из самых популярных мест для международного арбитража, а Лондонский международный арбитражный суд (*LCIA*) – одним из старейших и самых известных арбитражных институтов в мире.

[12] Постановления Арбитражного суда Восточно-Сибирского округа от 15.11.2010 по делу № А19-1828/10; Арбитражного суда Московского округа от 21.01.2015 № Ф05-14196/14 по делу № А40-42680/2014.
[13] Постановления Арбитражного суда Уральского округа от 07.09.2020 № Ф09-4595/20 по делу № А47-11896/2019; Девятого арбитражного апелляционного суда от 03.07.2020 № 09АП-8257/20 по делу № А40-249682/2019.
[14] Cavendish Square Holding BV v Makdessi and ParkingEye Limited v Beavis [2015] UKSC 67.
[15] Walter Lilly & Company Ltd v. (1) MacKay and (2) DMW Developments Ltd [2012] EWHC 1773.
[16] Там же.
[17] Obrascon Huarte Lain SA v Her Majesty's Attorney General for Gibraltar [2014] EWHC 1028 (TCC).

К слову, большинство (80%) участников разбирательств в LCIA не являются британскими компаниями. Наравне с регламентом Международной торговой палаты (ICC), арбитражные правила LCIA являются наиболее востребованными в строительных контрактах. При этом выбор английских государственных судов в качестве форума разрешения споров, возникающих из строительных контрактов, также встречается на практике.

Можно выделить следующие преимущества английских судов:

- английские суды, равно как и английские судьи, славятся своей беспристрастностью и способностью принимать справедливые решения при рассмотрении самых запутанных дел;
- английские судьи независимы и защищены от политического и экономического давления, имеют высокую квалификацию и пользуются высоким доверием общества;
- английские суды быстро рассматривают и разрешают дела, начатые недобросовестными участниками рынка исключительно с целью затягивания процесса и выигрыша времени, что делает инициирование подобных дел совершенно бессмысленным.

Стоит отметить, что вопрос о возможности передачи спора, возникшего между двумя российскими юридическими лицами, в международный арбитраж по-прежнему является дискуссионным. Хотя российское законодательство прямо не запрещает устанавливать иностранный институт в качестве форума для разрешения споров из договора между двумя российскими лицами, судебная практика по вопросам правомерности таких арбитражных оговорок подвержена определенным колебаниям. Достаточно вспомнить решение Российско-Сингапурского арбитража по делу, сторонами которого были две российские компании. Договор, из которого возник спор, регулировался российским правом, при этом юридическим местом арбитража был Сингапур[18], а слушания дела проходили в Москве. Арбитражный суд города Москвы отказал сторонам в признании и приведении в исполнение решения Российско-Сингапурского арбитража, поскольку обе стороны никак не были связаны с иностранными юрисдикциями[19]. И хотя впоследствии суд кассационной инстанции выразил сомнение в обоснованности такого подхода[20], а при повторном рассмотрении дела аргументация про отсутствие иностранного элемента была исключена из мотивировочной части судебных актов, в приведении в исполнение решения иностранного арбитража все же было повторно отказано[21].

Заключение

И у английского, и у российского права есть определенные преимущества, обеспечивающие возможность выбора одного из них для регулирования строительных контрактов. При этом российская правовая система вполне может конкурировать с английской в части обеспечения достижения целей и задач сторон при реализации самых масштабных международных проектов.

Достаточно очевидно, что окончательный выбор применимого права будет зависеть от особенностей самого проекта, а универсальный ответ на вопрос «что же выбрать?» отсутствует.

Однако стоит помнить, что в случае вовлечения в проект иностранных контрагентов или зарубежных (международных) финансирующих организаций, они с большой долей вероятности будут ожидать выбора английского права в качестве применимого, а также заключения арбитражного соглашения о рассмотрении споров по правилам признанного арбитражного института. В любом случае все будет зависеть от переговорной позиции каждой из сторон.

Участники рынка также должны учитывать, что для реализации крупных строительных проектов им может потребоваться построение сложных цепочек поставок, в том числе поставок оборудования с длительным циклом изготовления. При этом исключительно важным представляется обеспечение достаточной согласованности контрактных отношений между различными контрагентами, в том числе в части обеспечения возможности успешного взыскания убытков в виде договорной ответственности перед одним из участников проекта, вызванной нарушениям контрагента по другому договору. Например, в случае нарушения подрядчиком сроков выполнения этапа работ, без которых невозможна передача фронта работ последующему подрядчику. Поэтому, если одни договоры, заключаемые в рамках проекта, подчинены российскому праву, а другие – английскому, рекомендуется учитывать указанные выше нюансы, гармонизировать положения договоров и минимизировать расхождения их взаимосвязанных положений.

В содержание

[18] Согласно имеющейся в открытых источниках информации.
[19] Определение Арбитражного суда г. Москвы от 20.01.2017 по делу № А40-219464/16-52-430.
[20] Постановление Арбитражного суда Московского округа от 14.03.2017 № Ф05-2079/2017 по делу № А40-219464/16.
[21] Постановление Арбитражного суда Московского округа от 19.07.2017 № Ф05-2079/2017 по делу № А40-219464/16; определение Верховного Суда РФ от 13.11.2017 № 305-ЭС17-16090.

Страхование как метод управления рисками при реализации строительных проектов

Наталья Ушакова
Заместитель директора, Северо-Западная дирекция, Allianz
nataliya.ushakova@allianz.ru

Строительство – сложный технический процесс, сопровождаемый большим количеством рисков. Высокий уровень подверженности рискам, в частности, обусловлен такими факторами, как:

- масштабные грузоподъемные операции;
- увеличение степени риска по мере возведения объекта;
- большое количество вовлеченных сторон;
- применение временных схем в сфере обеспечения противопожарной безопасности;
- скопление разнородной рабочей силы;
- высокая концентрация строительной техники;
- повышенная чувствительность к воздействию стихийных бедствий (например, на стадии возведения котлована);
- возникновение дополнительных рисков в связи с проведением приемо-сдаточных испытаний/ тестирования оборудования.

По данным Международной ассоциации страховщиков технических рисков[22], основными причинами крупных убытков при строительстве в мире являются стихийные бедствия (прежде всего наводнения, затопления), различные виды дефектов (дефекты материалов, недостатки проектной документации), ошибки, допущенные непосредственно на строительной площадке (различные недостатки строительно-монтажных работ), а также пожары.

Грамотный подход к риск-менеджменту, включающий в себя, помимо прочего, страхование строительно-монтажных рисков, является одним из самых эффективных методов управления рисками строительного проекта, т.к. позволяет компенсировать ущерб при сравнительно небольших затратах.

В частности, страхование позволяет:

- получить страховое возмещение в денежной форме для восстановления объекта (вплоть до нового строительства, что особенно актуально для «тотальных» убытков) в порядке и на условиях, предусмотренных договором страхования;
- покрыть дополнительные расходы, предусмотренные условиями договора страхования (например, расходы на срочное восстановление или расчистку территории);
- получить экспертное мнение риск-инженеров страховой компании в отношении потенциальных рисков страхователя и рекомендации по минимизации рисков;
- получить поддержку во взаимоотношениях с третьими лицами (пострадавшими или причинителями вреда) при наступлении страхового случая;
- снизить репутационные риски (наличие полиса может значительно их нивелировать);
- исключить необходимость создания резервного фонда для покрытия возможных убытков.

Можно ли защитить себя от всех рисков?

Классическое страхование строительно-монтажных рисков позволяет обеспечить комплексную защиту участников проекта на всех этапах его реализации, начиная с поставки материалов и заканчивая периодом послепусковых гарантийных обязательств.

Стандартное покрытие при этом предусматривает так называемую защиту «от всех рисков», однако даже с такой формулировкой не стоит забывать о существовании ряда стандартных ограничений (исключений).

Так, покрытие «от всех рисков» защищает клиента от любого прямого физического ущерба, не исключенного договором страхования или правилами страхования страховой компании. Тем не менее, из такого покрытия заведомо будут исключены такие обстоятельства, как, например, воздействие ядерного взрыва, радиации, военных действий, а также умысел страхователя.

Покрытие «от всех рисков» подходит для большого количества стандартных проектов, однако, несмотря на свое название, оно не является всеобъемлющим. В частности, оно не включает покрытие дополнительных расходов на устранение дефектов материалов или ошибок проекта. Страхование ответственности при реализации строительного проекта и страхование убытков в связи с задержкой ввода в эксплуатацию являются дополнительными объектами страхования, которые рассматриваются и включаются в покрытие отдельно и на особых условиях.

При анализе и оценке страхового риска очень важно разработать страховую программу, которая позволит максимально защитить строительный проект при наступлении страхового случая с учетом его специфики и особенностей. Так, при монтаже промышленного оборудования важно предусмотреть покрытие рисков дефектов монтажных работ, а также рисков на период тестирования и проведения пусконаладочных работ длительностью не менее срока,

[22] https://www.imia.com/wp-content/uploads/2020/09/IMIA-Statistics-2017-2019.pdf

предусмотренного графиком. Для объектов в стесненных условиях существующей застройки наиболее актуальным будет страхование гражданской ответственности с достаточным лимитом и максимально широким покрытием, включающим, например, риски ущерба в результате вибрации и ослабления несущих элементов.

Как избежать распространенных ошибок и сделать так, чтобы полис работал?

Желание сэкономить на страховании может привести к существенным затратам при наступлении неблагоприятных событий. Рассмотрим, например, ситуацию, когда страхователь – участник проекта строительства обычного жилого дома, желая снизить стоимость страхования, включил в договор покрытие только поименованных рисков (пожара, стихийных бедствий, в том числе бури, ошибок при монтаже, противоправных действий третьих лиц). Предположим, из-за сильного порыва ветра на площадке произошло падение строительного крана. При этом зафиксированная в день падения крана скорость ветра не позволяет классифицировать это событие как бурю, и иные обстоятельства произошедшего также не позволяют отнести это событие ни к одному из других застрахованных рисков. Соответственно, такое событие не признается страховым случаем и не подлежит возмещению.

Помимо прочего, важно обратить особое внимание на включение в полис страхования покрытия рисков дефектов, которые, согласно указанной выше международной статистике, являются одной из основных причин крупных убытков, возникающих при реализации строительных проектов.

Проиллюстрируем, как работает страховая защита на конкретном примере из нашей практики.

В начале лета 2020 года в результате сильных проливных дождей в центральной части России произошло подтопление строящегося сельскохозяйственного здания. Вода выдавила центр фундаментной плиты и подняла несущие колонны, что привело к множественным трещинам на монолитных конструкциях и невозможности их дальнейшей эксплуатации. Строение было признано аварийным. После того, как была проанализирована проектная документация, выяснилось, что причиной убытка является ошибка, допущенная при проектировании. Несмотря на то, что проект успешно прошел экспертизу, при проектировании были некорректно учтены данные инженерно-геологического отчета. Убыток произошел из-за замачивания набухающих глинистых грунтов. Данные особенности грунтовых условий площадки строительства должны были быть должным образом учтены в проектной документации. В частности, необходимо было предусмотреть мероприятия по снижению вероятности проявления свойств набухающих грунтов, такие как замена грунтов основания, применение свайных фундаментов, планировка территории, система водоотведения и т.д.

Договор страхования, заключенный в отношении данного проекта, предусматривал покрытие с учетом оговорки о косвенном ущербе в результате дефектов (LEG-2). Согласно этой оговорке страховщик не несет ответственности за расходы, необходимость которых возникла в результате дефектов материалов и изготовления, а также ошибок проекта в отношении дефектной части застрахованного имущества, покрывается только последующий ущерб частям и элементам, которые не содержали недостатков, но были повреждены из-за использования дефектного элемента/конструкции.

В результате в данном случае более 70-80% от основной суммы ущерба не подлежало возмещению из-за недостаточно полного покрытия.

При этом, если бы в договор страхования была включена оговорка об исправлении упущений и недостатков проекта (LEG-3), которая в рамках страхования строительно-монтажных рисков предусматривает наиболее полное страховое покрытие, (т.к. в этом случае подлежит возмещению ущерб и самой дефектной части застрахованного имущества – в нашем примере такой частью является поврежденный фундамент – а исключаются только улучшения первоначального проекта), то убыток был бы возмещен в полном объеме. Следует отметить, что для данного типа проекта – строительство стандартного сельскохозяйственного объекта – включение в договор страхования более широкого покрытия рисков дефектов не привело бы к значительному увеличению стоимости полиса.

Особенно ярким примером неполной страховой защиты на российском страховом рынке является трагический случай обрушения купола спортивно-развлекательного комплекса «Трансвааль-парк» в 2004 году, когда эксплуатируемый объект был застрахован только от классических имущественных рисков. При этом официальной причиной катастрофы была названа ошибка, допущенная при проектировании[23], и ущерб от нее мог бы быть покрыт при наличии полиса страхования ответственности проектировщика с достаточным лимитом.

Часто при обсуждении особенностей покрытия рисков дефектов клиенты задают вопрос, будет ли страховая компания возмещать убыток, если был обнаружен какой-то существенный дефект, например, была допущена ошибка при проектировании или использован дефектный материал, но ущерб как таковой еще не произошел – не произошло обрушение, нет видимых трещин в конструкциях, угрожающих их эксплуатации. При этом очевидно, что у клиента возникнут существенные расходы на устранение этих дефектов. Здесь нужно понимать, что такие расходы не могут быть покрыты полисом страхования строительно-монтажных рисков, т.к. нет главного признака страхового случая – прямого физического ущерба, однако клиент всегда может рассмотреть возможность заключения договора страхования профессиональной ответственности с покрытием чистого финансового ущерба (так называемого *pure financial loss*).

Отдельно следует отметить, насколько важно корректно указать все условия страхования в договоре. Иногда неточная формулировка может стать ограничением для осуществления страховой выплаты. Так, в нашей практике был случай, когда при страховании крупного проекта по строительству солнечной электростанции в Сибири страхователь не сообщил, что оборудование будет храниться не непосредственно на строительной площадке, которая и была указана как территория страхования, а на складе временного хранения за пределами строительной площадки. Когда в дальнейшем с этого склада украли материалы и оборудование, осуществить страховую выплату было невозможно, т.к. событие произошло на незастрахованной территории. Во избежание подобных случаев эксперты рекомендуют включать в договор страхования оговорку о временном хранении оборудования и материалов, в том числе за пределами строительной площадки, либо более широко указывать территорию страхования, включая, например, прилегающую к ней территорию в радиусе определенного количества метров.

[23] https://www.gazeta.ru/2006/04/13/oa_195944.shtml

Не формальность

В последние годы мы отмечаем, что уровень страховой культуры значительно вырос. Приобретение полиса страхования строительно-монтажных рисков перестало быть формальностью, хотя еще 5-10 лет назад в значительной части случаев основным требованием клиентов была его минимальная цена. Сегодня клиенты тщательно анализируют условия страхования, чтобы избежать возможных пробелов в страховой защите.

Международный страховой холдинг Allianz обладает многолетним опытом страхования технических рисков, максимально тщательно подходит к разработке страховых программ для своих клиентов, учитывая специфику и особые риски каждого строительного объекта.
Наши риск-инженеры детально анализируют проектную документацию, при необходимости выезжают и осматривают строящиеся объекты и, помимо выявления основных рисков и их оценки, разрабатывают конкретные рекомендации по их минимизации.

В содержание

Строительная практика Dentons

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

Ключевые отрасли

- Коммерческая недвижимость
- Нефть и газ
- Электроэнергетика
- Химическая и нефтехимическая промышленность
- Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность
- Машиностроение
- Инфраструктура (транспорт, медицина и т.п.)

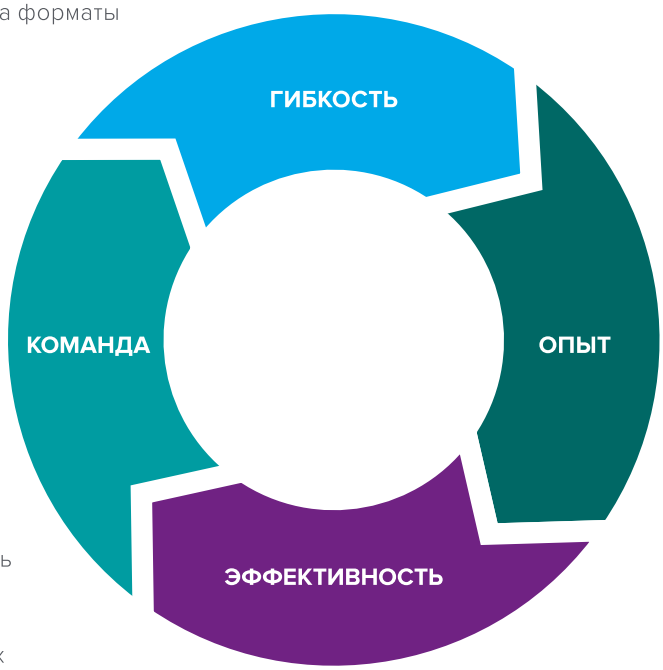
Широкий спектр услуг

- Структурирование строительных проектов, включая консультирование по вопросам выбора контрактной стратегии, управления проектами, интерфейсами и т.п.
- Полное сопровождение заключения и изменения строительных договоров
- Разрешение споров между участниками строительных проектов
- Консультирование по вопросам применения регулятивных требований при строительстве

ПОЧЕМУ DENTONS?

- Приемлемые бюджеты
- Готовность обсуждать любые комфортные для клиента форматы сотрудничества

- Значительный опыт сопровождения крупнейших строительных проектов на стороне как заказчиков, так и подрядчиков
- Глубокое понимание специфики, подводных камней и «уловок» сторон



- Более 10 специалистов строительной практики - нет проблемы «нехватки рук»
- Возможность привлекать специалистов иных практик (включая налогово-бухгалтерских специалистов) и юрисдикций

- Высокие скорость и качество работы
- Юридическая поддержка в формате 24/7

МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРИЗНАНИЕ

***Chambers Europe*, 2014-2021**

Ведущая фирма в области недвижимости в России и Санкт-Петербурге (первая группа рейтинга с 2015).

***The Legal 500*, 2014-2021**

Ведущая фирма в области недвижимости в России.

***Право.ру*, 2016-2020**

Ведущая фирма в области коммерческой недвижимости и строительства в России и в Санкт-Петербурге (первая группа рейтинга).

***Коммерсантъ*, 2017-2021**

Ведущая фирма в области недвижимости и строительства в России.

Dentons может быстро работать над проектами, требующими обработки больших объемов информации, поскольку она обладает совершенно уникальными возможностями как с точки зрения количества юристов, так и в плане качества предоставляемых юридических услуг.

-The Legal 500

О DENTONS

Dentons – крупнейшая в мире юридическая фирма*, предоставляющая полный спектр юридических услуг. Dentons входит в число лидеров рейтинга ведущих юридических брендов мира, составленного Acritas, получила награду BTI Client Service 30 Award. Фирма получила высокую оценку деловых и юридических изданий за инновации, включая создание Nextlaw Enterprise, стопроцентной дочерней компании Dentons, состоящей из нескольких профильных подразделений, специализирующихся в области инноваций, онсалтинга и технологий. Dentons предоставляет юридические услуги российским и иностранным компаниям, банкам и другим финансовым институтам, фондам прямых инвестиций, государственным предприятиям и некоммерческим организациям.

dentons.com

* The American Lawyer 2020 – Рейтинг 100 международных юридических фирм по количеству юристов.

© 2021 Dentons. Dentons - международная юридическая фирма, предоставляющая услуги клиентам по всему миру через свои и аффилированные офисы. Содержание данной публикации не является юридической консультацией и не может служить основанием для осуществления каких-либо действий или отказа от действий. Более подробная информация представлена в разделе «Правовая информация» на сайте dentons.com