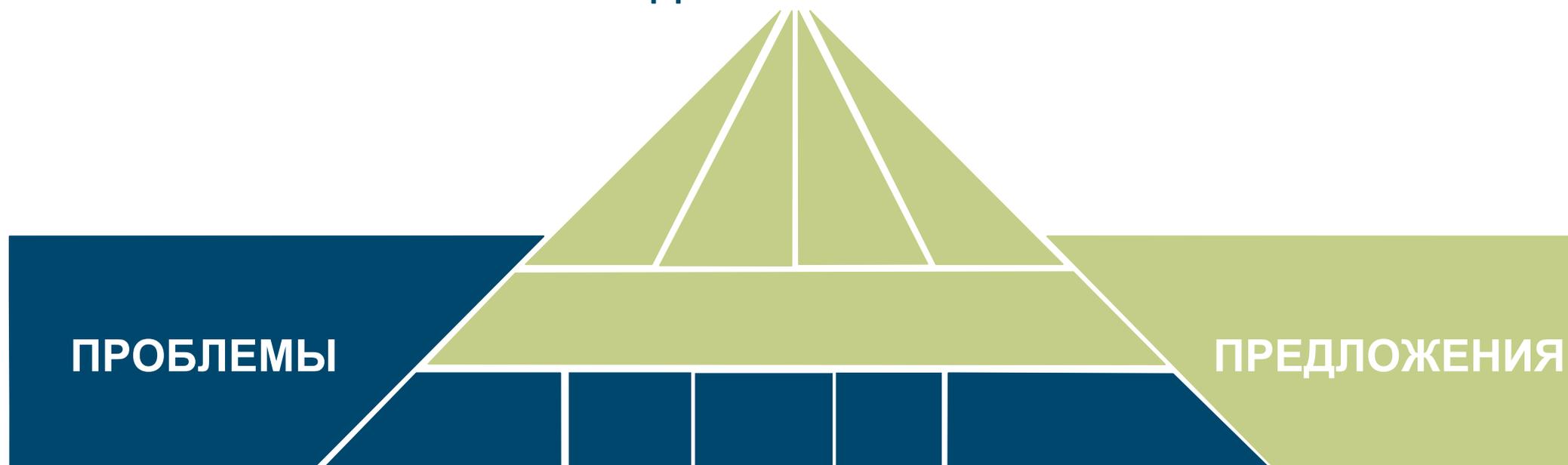


**13-й ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ФОРУМ ТЭК**

**ПРОБЛЕМЫ РЫНКА СТРОИТЕЛЬСТВА ПЛОЩАДОЧНЫХ  
ОБЪЕКТОВ В НЕФТЕГАЗОВОМ СЕКТОРЕ ТЭК**

**ПИРАМИДА ЭФФЕКТИВНОСТИ**

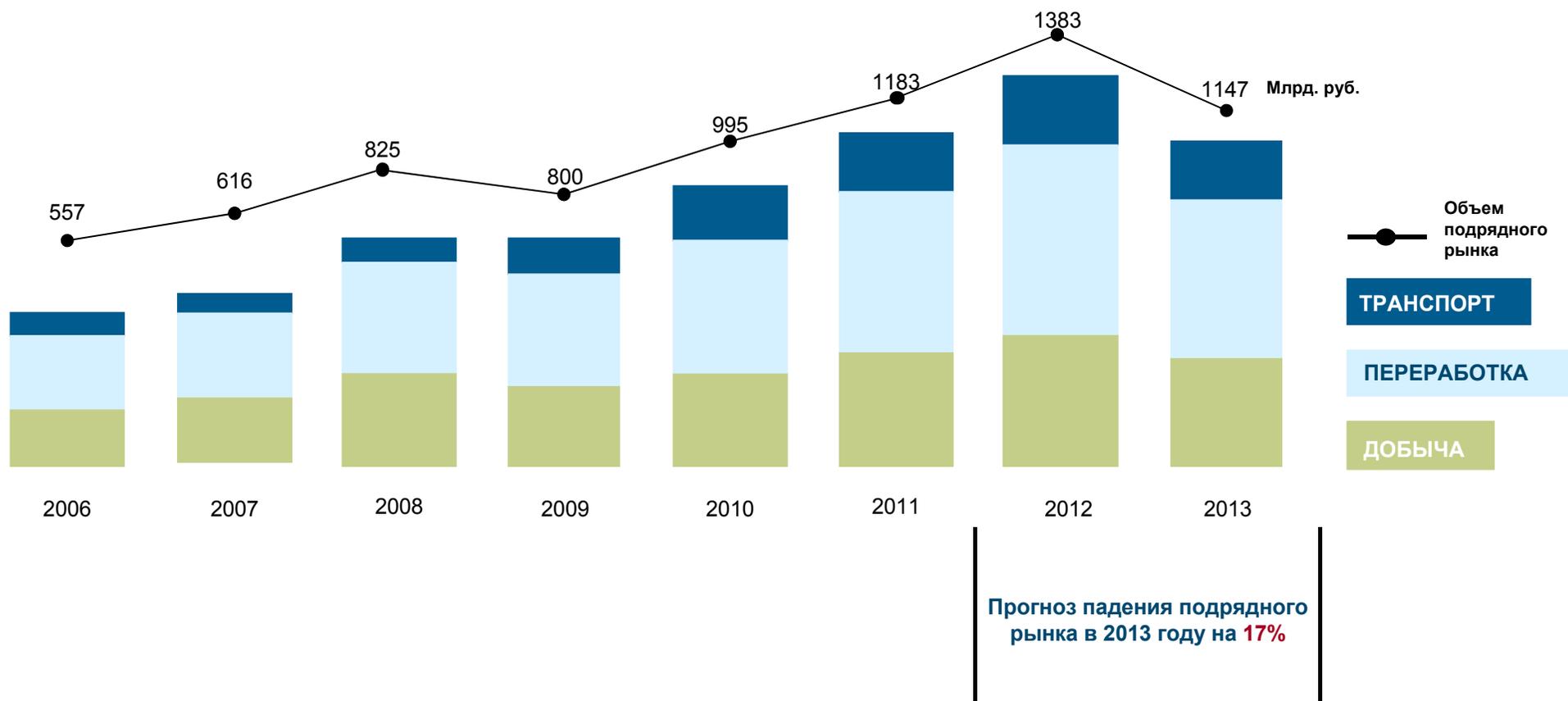


**ВИДЕНИЕ КОМПАНИИ «ПРОМСТРОЙ ГРУП»**

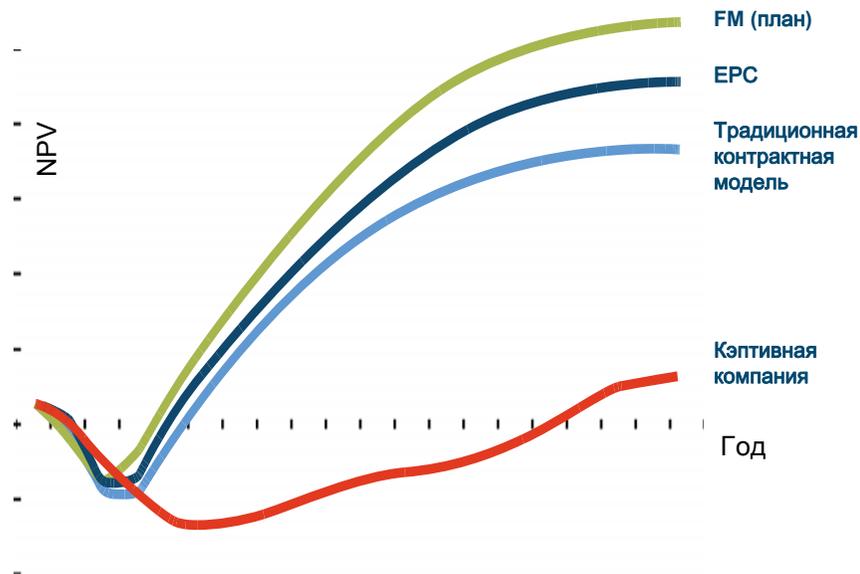
10 сентября 2013 года

# ОБЪЕМ ПОДРЯДНОГО РЫНКА (НЕФТЬ, ГАЗ) БЕЗ БУРЕНИЯ

Прогноз объема подрядного рынка на 2013 год по данным анализа рынков проектно-изыскательских работ, труб большого диаметра, труб нефтяного ассортимента, цемента и арматуры при помощи множественной регрессии.



# УРОВЕНЬ КЭПТИВНОСТИ РЫНКА. ПОСЛЕДСТВИЯ



## ВЫВОДЫ:

- Ошибка планирования на стадии финансового меморандума (FM) вызвана желанием менеджмента «лакировать» действительность и «продать» инвесторам проект для включения в программу капитальных вложений (см. зеленую кривую на графике).
- Как видно из графика (см. синюю кривую на графике), при ЕРС модели потери на операционной стадии реализации проекта против FM существенно ниже, чем при традиционной контрактной модели (см. голубую кривую на графике).
- Кэптивная компания существенным образом ухудшает эффективность проекта (см. красную прямую на графике) относительно аналогичных показателей традиционной контрактной модели и тем более ЕРС (см. синюю кривую на графике). В масштабах отрасли только потери NPV от реализации проекта кэптивной компанией оцениваются в 10 – 15 млрд. \$ ежегодно.

## Что думает ПОДРЯДЧИК о РОССИЙСКОМ ЗАКАЗЧИКЕ

Плохо организованные случайные люди, крайне непрофессиональны, неадекватно оплачиваемые, подобранные по принципу отрицательного отбора, единственный критерий «свой-не свой»

Чиновники, озабоченные в основном аппаратными интригами, не отвечающие за результат, единственная цель и смысл которых - как можно дольше удержаться в кресле

«Менеджеры-экономисты» с арифметическим мышлением, без репутации в отрасли, не понимающие и не разделяющие профессиональные ценности

ДЕГРАДАЦИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

РЫНОК

ШУМИХА, НЕРАЗБЕРИХА  
ПОИСК ВИНОВАТЫХ  
НАКАЗАНИЕ НЕВИНОВНЫХ  
НАГРАЖДЕНИЕ  
НЕПРИЧАСТНЫХ

## Что думает ЗАКАЗЧИК о РОССИЙСКОМ ПОДРЯДЧИКЕ

Сборище не представляющих ценности полубродяг, всегда готовых устроить между собой «драку нищих на паперти»

Вечно голодные и неадекватно дорогие бракоделы с двумя левыми руками

Могут работать только из-под палки, берутся за работу на любых условиях, не заслуживают минимального доверия, нуждаются в тотальном контроле

ИНЖИНИРИНГОВАЯ  
ЗАВИСИМОСТЬ И РЕНТА

НАРАСТАЮЩЕЕ НЕДОВЕРИЕ МЕЖДУ  
ПОДРЯДЧИКОМ И ЗАКАЗЧИКОМ

## АЛЬТЕРНАТИВА

КВАЗИРЫНОК, ВРЕМЕННО СВОБОДНЫЙ ОТ  
КЭПТИВНЫХ КОМПАНИЙ, ИЛИ ЧЕМПИОНАТ «КТО  
ДЕШЕВЛЕ», ГДЕ В ПРИЗЕРАХ ЗАВЕДОМО  
ОКАЗЫВАЮТСЯ ДЕМПИНГЕРЫ



СУБПОДРЯДНЫЙ РЫНОК КЭПТИВНЫХ  
КОМПАНИЙ НА УСЛОВИЯХ  
«ОГРАБЬ НИЩЕГО»

«Что было, то будет, и что делалось, то и будет делаться, и нет ничего нового под солнцем»

Экклезиаст



## КАК ЕСТЬ

- ФОРМАЛЬНАЯ ВНУТРЕННЯЯ ЭКСПЕРТИЗА ЗАКАЗЧИКА ПРОЕКТНОЙ И РАБОЧЕЙ ДОКУМЕНТАЦИИ;
- УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СО СТОРОНЫ ЗАКАЗЧИКА ПО ОСТАТОЧНОМУ ПРИНЦИПУ ;
- НЕЭФФЕКТИВНАЯ ПРОЦЕДУРА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИМИ ЗАКУПКУ УСЛУГ И ПРОЕКТНЫМ ОФИСОМ ЗАКАЗЧИКА;
- НЕДОСТАТОЧНАЯ ЭКСПЕРТИЗА ЗАКАЗЧИКА ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СБАЛАНСИРОВАННОГО ГРАФИКА СТРОИТЕЛЬСТВА, КОМПЛЕКТАЦИИ И ФИНАНСИРОВАНИЯ ОБЪЕКТА

- НЕСВОЕВРЕМЕННАЯ КОМПЛЕКТАЦИЯ ОБОРУДОВАНИЕМ И МАТЕРИАЛАМИ;
- НЕСВОЕВРЕМЕННАЯ МОБИЛИЗАЦИЯ ЛЮДСКИХ И ТЕХНИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ;
- НЕАДЕКВАТНО ВЫСОКАЯ МАТЕРИАЛОЕМКОСТЬ, ТРУДОЕМКОСТЬ И МАШИНОЕМКОСТЬ;
- ВЫНУЖДЕННЫЕ ПРОСТОИ И НЕПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ;
- УВЕЛИЧЕНИЕ СРОКОВ СТРОИТЕЛЬСТВА;
- УДОРОЖАНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА;
- УСТАРЕВШИЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

## ПОСЛЕДСТВИЯ

## ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

УЧАСТИЕ ПОДРЯДЧИКА  
В ПОДГОТОВКЕ КЛЮЧЕВЫХ  
ОРГАНИЗАЦИОННО-  
ТЕХНИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ПЕРЕДАЧА ФУНКЦИЙ  
КОМПЛЕКСНОМУ  
ПОДРЯДЧИКУ  
(ЕРС/ЕРСМ –  
ПОДРЯДЧИКУ)



ЭКСПЕРТИЗА ПОДРЯДЧИКОМ  
ПРОЕКТНОЙ  
ДОКУМЕНТАЦИИ

РАЗРАБОТКА  
РАБОЧЕЙ  
ДОКУМЕНТАЦИИ

КОМПЛЕКСНЫЙ ЕРС/ЕРСМ ПОДРЯДЧИК,  
ОТВЕЧАЮЩИЙ ЗА ПРОЕКТИРОВАНИЕ

## КАК ЕСТЬ

- ОТСУТСТВИЕ ЕДИНЫХ ПРИНЦИПОВ РАЗДЕЛЕНИЯ ПОСТАВОК МЕЖДУ ЗАКАЗЧИКОМ И ПОДРЯДЧИКОМ
- РАЗРАБОТКА РАБОЧЕЙ ДОКУМЕНТАЦИИ ПАРАЛЛЕЛЬНО СО СТРОИТЕЛЬСТВОМ ОБЪЕКТА. НЕСВОЕВРЕМЕННОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ЗАКАЗНЫХ СПЕЦИФИКАЦИЙ ДЛЯ КОМПЛЕКТАЦИИ ОБОРУДОВАНИЕМ И МАТЕРИАЛАМИ
- СУЩЕСТВЕННЫЕ ОТЛИЧИЯ РЫНОЧНОЙ И СМЕТНОЙ СТОИМОСТИ МАТЕРИАЛОВ И ОБОРУДОВАНИЯ
- НЕПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ ПОДРЯДЧИКА (ПРОСТОИ, СВЯЗАННЫЕ С ЗАДЕРЖКАМИ КОМПЛЕКТАЦИИ ОБОРУДОВАНИЯ МАТЕРИАЛОВ)

• ОДНА ГРУППА МТР МОЖЕТ ПОСТАВЛЯТЬСЯ КАК ЗАКАЗЧИКОМ, ТАК И ПОДРЯДЧИКОМ

• ЗАГРОМОЖДЕНИЕ ПЛОЩАДКИ СТРОИТЕЛЬСТВА

• ДИСБАЛАНС ГРАФИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ, КОМПЛЕКТАЦИИ И СТРОИТЕЛЬСТВА

• ПОСТАВКИ МАТЕРИАЛОВ И ОБОРУДОВАНИЯ ЗАКАЗЧИКА БЕЗ УЧЕТА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ РАБОТ

• ОТВЛечение ЛИКВИДНОСТИ НА ФОРМИРОВАНИЕ СВЕРХНОРМАТИВНЫХ ЗАПАСОВ МТР

• СРЫВ СРОКОВ ПОСТАВКИ ОБОРУДОВАНИЯ И МАТЕРИАЛОВ

## ПОСЛЕДСТВИЯ

УДОРОЖАНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА

УВЕЛИЧЕНИЕ СРОКОВ СТРОИТЕЛЬСТВА

## ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

МИНИМИЗИРОВАННАЯ И ОДНОЗНАЧНО ТРАКТУЕМАЯ СТОРОНАМИ РАЗДЕЛИТЕЛЬНАЯ ВЕДОМОСТЬ ПОСТАВОК «ЗАКАЗЧИК — ПОДРЯДЧИК»

ПЕРЕДАЧА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ПОСТАВКИ МТР, НАХОДЯЩЕЙСЯ В ЗОНЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗАКАЗЧИКА, ПОДРЯДЧИКУ ПО АГЕНТСКОМУ ДОГОВОРУ (ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ ФУНКЦИИ ВЫБОРА ПОСТАВЩИКА И КОММЕРЧЕСКОЙ ЧАСТИ)

ИЛИ

ПЕРЕДАЧА ВСЕЙ НОМЕНКЛАТУРЫ ПОСТАВКИ МТР ПОДРЯДЧИКУ НА УСЛОВИЯХ COST+ ИЛИ ТВЕРДОЙ СТОИМОСТИ

КОМПЛЕКСНЫЙ ЕРС/ЕРСМ ПОДРЯДЧИК, ОТВЕЧАЮЩИЙ ЗА ПОСТАВКИ

## КАК ЕСТЬ

- ПРЕДКВАЛИФИКАЦИЯ – ФОРМАЛЬНАЯ ЗАБЮРОКРАТИЗИРОВАННАЯ ПРОЦЕДУРА
- ТЕНДЕРНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ – ДЕФИЦИТ ИНФОРМАЦИИ В КОМПЛЕКСЕ С КРАЙНЕ СЖАТЫМИ СРОКАМИ НА ПОДГОТОВКУ ОФЕРТЫ
- ОФЕРТА – НЕАДЕКВАТНЫЕ СРОКИ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ПО ИМЕЮЩЕЙСЯ ИНФОРМАЦИИ
- ВЫБОР ПОБЕДИТЕЛЯ – ДЕМПИНГУЮЩИЙ, БЕЗОТВЕТСТВЕННЫЙ ПОДРЯДЧИК ИЛИ КЭПТИВНАЯ КОМПАНИЯ, ЗАВЕДОМО ИМЕЮЩАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ УВЕЛИЧИТЬ БЮДЖЕТ ПО ХОДУ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

УДОРОЖАНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА

УВЕЛИЧЕНИЕ СРОКОВ СТРОИТЕЛЬСТВА

## ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

ОПЫТ И ГОТОВНОСТЬ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ  
БАНКОВСКОЙ ГАРАНТИИ  
ПЕРВОКЛАССНОГО БАНКА НА  
ИСПОЛНЕНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

ПОЛУЧЕНИЕ ПРЕТЕНДЕТОМ  
МАКСИМАЛЬНО ПОЛНОЙ ИНФОРМАЦИИ ОБ  
ОСОБЕННОСТЯХ ПРОЕКТА

АДЕКВАТНЫЕ СРОКИ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ  
ОФЕРТЫ (ОТ 6 ДО 12 НЕДЕЛЬ ДЛЯ  
СТРОИТЕЛЬСТВА ОБЪЕКТА СВЫШЕ 100  
МЛН. ДОЛЛАРОВ)

ПОСТРОЕНИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ  
УВАЖИТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ ЗАКАЗЧИКА  
С ГРУППОЙ ПОСТОЯННЫХ  
ПОДРЯДЧИКОВ

ВСЕМЕРНОЕ СОДЕЙСТВОВАНИЕ ПРОЦЕДУР  
БАНКОВСКИХ ГАРАНТИЙ И СТРАХОВАНИЯ  
ПОДРЯДНЫХ РЫНКОВ

КОМПЛЕКСНЫЙ ЕРС/ЕРСМ  
ПОДРЯДЧИК,  
ОТВЕЧАЮЩИЙ ЗА  
СТРОИТЕЛЬСТВО

# ЗА НЕУПРАВЛЯЕМЫЕ РИСКИ ПОДРЯДЧИКОВ ЗАПЛАТИТ ИНВЕСТОР

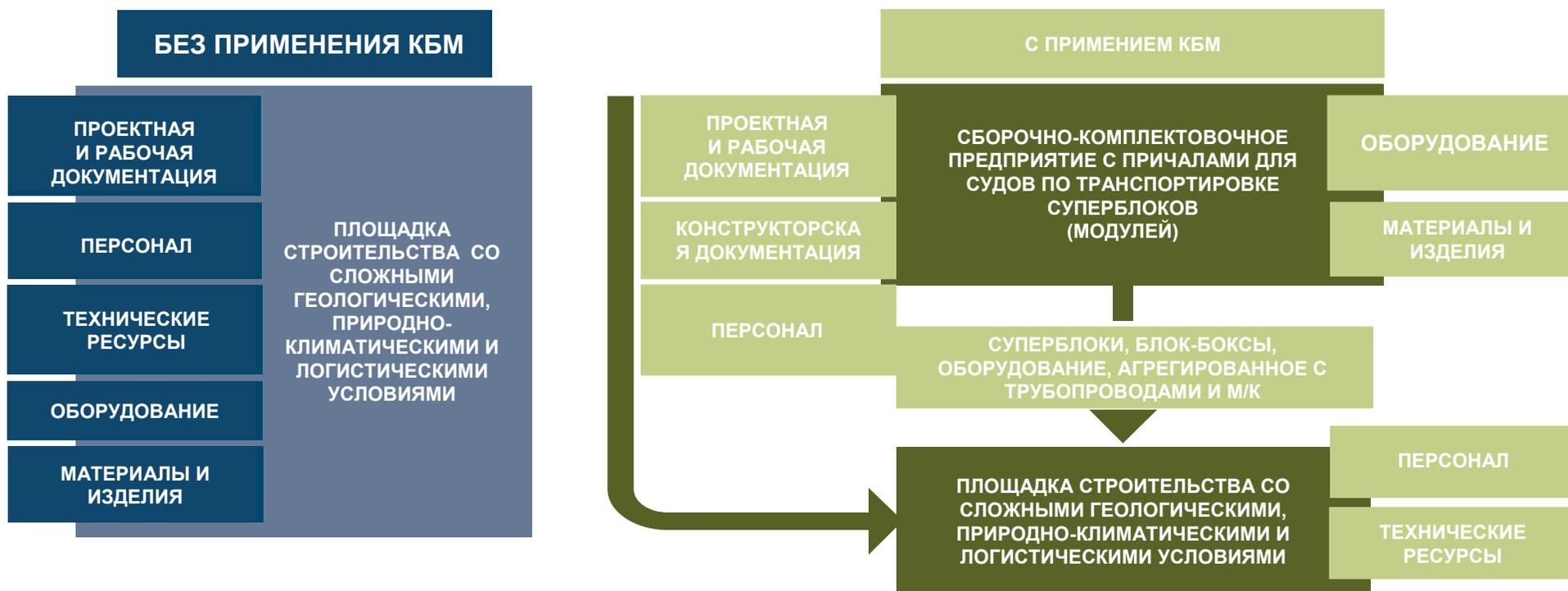
Стоимость проекта для инвестора



Контрактная модель

# ПРЕИМУЩЕСТВА КОМПЛЕКТНО-БЛОЧНОГО (КБМ) МЕТОДА СТРОИТЕЛЬСТВА

В условиях дефицита квалифицированного персонала важнейшим фактором сокращения сроков и стоимости строительства объектов в особо сложных логистических и климатических условиях является максимальное снижение объемов работ, выполняемых непосредственно на строительной площадке, и вынос, насколько это возможно, их на сборочно-комплекточные базы в заводских условиях.



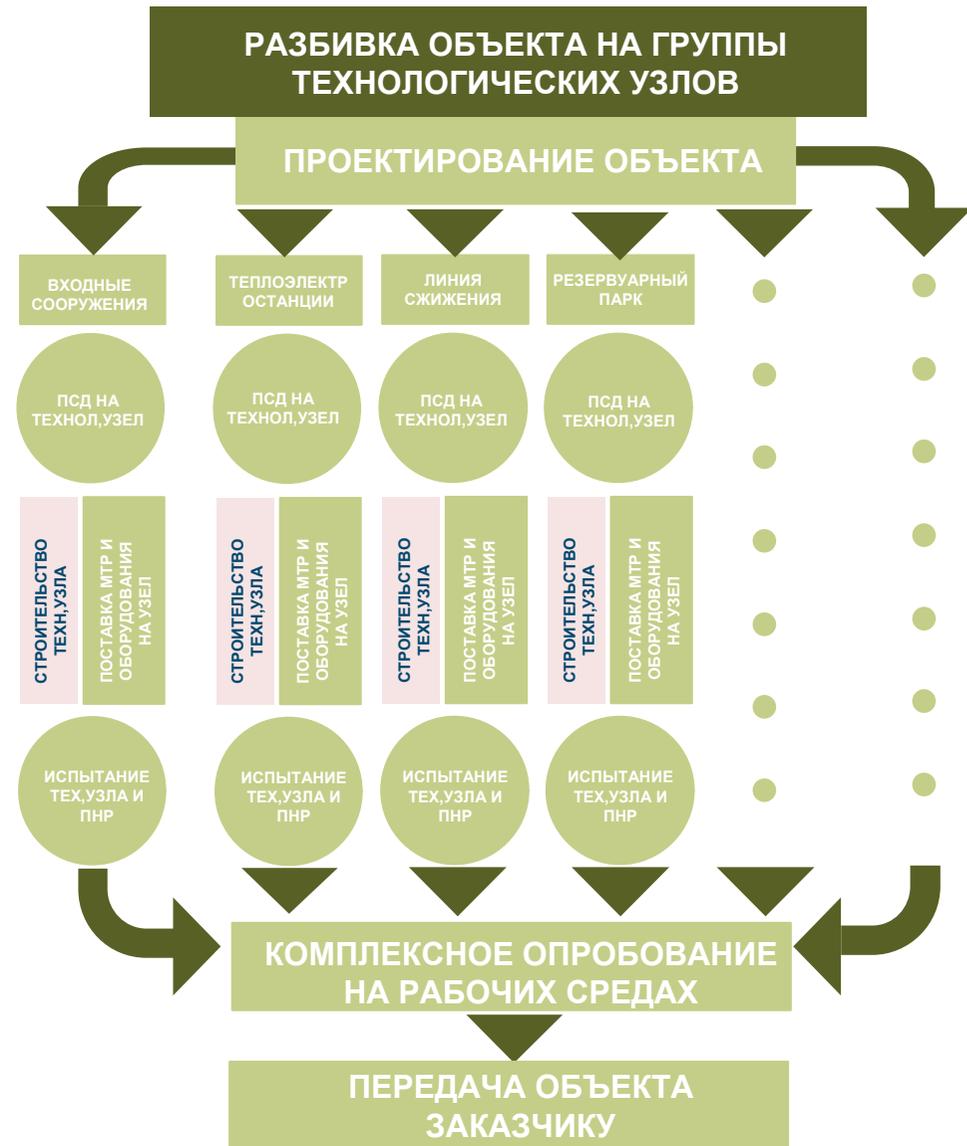
## Консервативные допущения:

- Выработка в натуральных показателях на площадке строительства на 10 % ниже чем на заводах, выпускающих суперблоки.
- Трудоемкость суперблочного варианта на 10% ниже по сравнению с традиционным способом строительства.
- Материалоемкость раздела КМ в суперблочном варианте на 5% выше традиционного.
- Отпускная стоимость человеко-машино-часа на заводах составляет до 50% от стоимости человеко-машино-часа на площадке строительства.
- Сумма стоимостей транспортировки «россыпью» всех комплектующих, входящих в состав суперблоков, через приобъектный склад, до зоны монтажа равна стоимости комплектации суперблока на сборочно-комплекточных базах.
- Средняя масса суперблока – 1000 тонн.
- Интегральная стоимость строительства КБМ примерно одинакова с традиционным методом.

## ВЫВОДЫ:

- 1.Срок реализации объекта сокращается до 20%.
- 2.NPV + 11% в горизонте 20 лет при прочих равных условиях.

# ПРЕИМУЩЕСТВА УЗЛОВОГО МЕТОДА



### Россия vs Запад

Действующая в РФ система технического регулирования обеспечивает крайне медленную разработку и актуализацию технических стандартов, ограничивает применение современных технологий и материалов, что в свою очередь приводит к существенному удорожанию 10-15% стоимости строительства объектов и неадекватным операционным затратам, тем самым обеспечивая преимущества западным конкурентам перед отечественными производителями.



# «Самые плохие законы — в России, но этот недостаток компенсируется тем, что их никто не выполняет...»

Михаил Евграфович Салтыков-Щедрин

Решение

Проблема



Консорциумы, детализация положений ГК РФ, ФЗ об АО и ООО, коррекция принципов гражданского (корпоративного права), баланс полномочий Устав – корпоративный договор

Усиление антидемпинговых положений против предусмотренных проектом закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»

Модернизация антимонопольного законодательства, регулирующего операции между компаниями одной и той же холдинг-структуры

Меры, выходящие за рамки темы конференции

Недостатки корпоративного права (совместная деятельность с иностранными партнерами, корпоративные соглашения, защита прав инвесторов под юрисдикцией РФ)

Демпинг со стороны компаний, неспособных отвечать по своим обязательствам

Дополнительные административные барьеры в деятельности крупных холдингов как следствие несбалансированного антимонопольного законодательства

Низкий уровень доверия судебной системе, не обеспечивающей реальную защиту инвестиций

# ПРОГНОЗ НА 2013-2018 ГОДА НЕГАТИВНЫЙ

- Объемы подрядного рынка будут снижаться как следствие нарастающей неэффективности управления государственными компаниями и неблагоприятной мировой конъюнктуры.
- Реального запроса на эффективность среди приоритетов государственной политики не появится, присутствие государства в экономике будет усиливаться.
- Кэптивность подрядного рынка сохранится и будет нарастать.



- Увеличение рисков несоблюдения подрядчиками сроков и стоимости строительства объектов.
- Снижение профессионального уровня квалификации персонала и нарастающий дефицит квалифицированных специалистов.
- Деградация компетенций промышленного инжиниринга и строительства промышленных объектов у отечественных подрядчиков.
- Снижение уровня прозрачности и справедливой конкуренции.

