

---

**Проблемы нефтегазового строительства.  
Предложения от компании «ПРОМСТРОЙ ГРУП»**



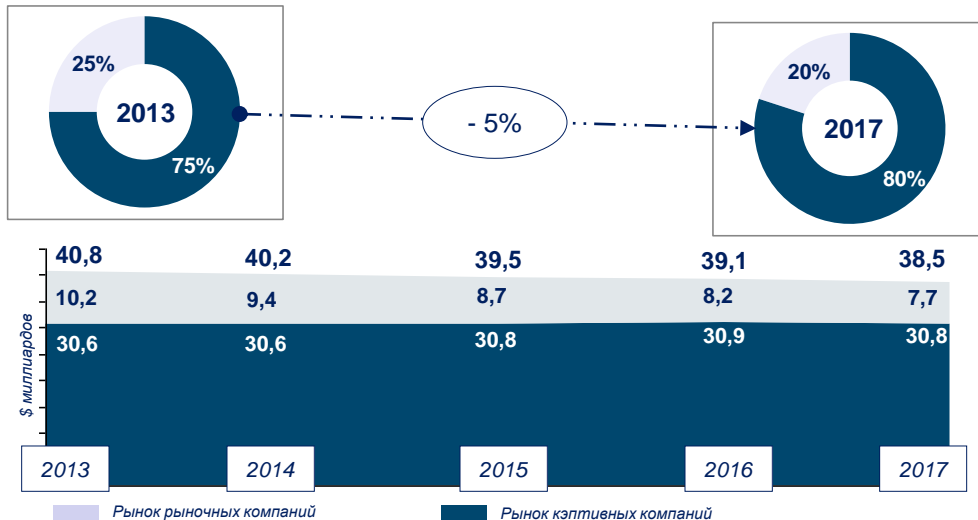
---

**В КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ СОВЕТ по взаимодействию предприятий нефтегазового комплекса со смежными отраслями промышленности при председателе Комитета Государственной Думы ФС РФ по энергетике**

	Страница
Содержание	1
Текущий рынок промышленного строительства в нефтегазовой отрасли снижает эффективность инвестиций	2
Тенденции подрядного рынка	3
Выбор Подрядчика	4
Полевое проектирование. «Как есть»	5
Проектирование. Продолжение	6
Комплектация. «Как есть»	7
Комплектация. Продолжение	8
Аксиома промышленного строительства	9
Выводы	10
Сценарные условия на 2013–2018 годы. Негативный прогноз	11
Рекомендации	12
Приложение (Обзор Группы Компаний «Промстрой»)	13-17

# Текущий рынок промышленного строительства в нефтегазовой отрасли снижает эффективность инвестиций\*

## Динамика и структура подрядного рынка, 2013-2017 \*\*



## Пример из жизни

НПЗ глубокой переработки	Рыночная компания	Кэптивная компания	Отклонение %
Бюджет, \$ млн.	434	870	+ 100%
Срок проектирования и строительства	11 кв	20 кв	+ 82%
Внутренняя норма рентабельности IRR	49,3%	30%	-40%
Срок окупаемости PBP	4,6 лет	9,2 лет	+200%
Диск. срок окупаемости DPBP	5,8 лет	16,2 лет	+ 180%
NPV, \$ млн.	400	4	--

## Оценка проектов

	Рыночная компания		Кэптивная компания	
	Тендер	Факт	Тендер	Факт
Бюджет	A=100уе	A	0,6 A	2 A
Срок	T	T	T	2 T
Эффективность				
%	< 5%	< 5%	15%	15%
Абсол. величина	5 у.е.	5 у.е.	15 у.е.	30 у.е.

## Суммарно по отрасли, \$ млрд. <sup>1</sup>



- Отрицательный эффект показан только по NPV (без учета несозданных рабочих мест, выплаты налогов, пр.);
- $\Delta$  NPV приведена из расчета годовой инвестиционной программы в отрасли (~41 млрд. долларов). При 20-летнем планировании негативный эффект составляет 200-300 млрд. долларов

\* Экспертная оценка ПСГ

Ключевые частные и государственные компании ТЭК разрабатывают или уже разработали долгосрочные стратегии развития, львиную долю в которых составляют проекты по модернизации, расширению или новому строительству соответствующих специфике деятельности компаний инфраструктуры и мощностей (добыча и утилизация, транспортировка, переработка и т.д.).

## РЫНОК ЗАКАЗЧИКА

- Условия диктует Заказчик
- Масса претендентов на один проект
- Иллюзия профицита подрядных мощностей

- *Объем инвестиционных программ, по экспертным оценкам, уже превышает возможности подрядных мощностей*
- *Действующая тендерная система «кто дешевле», лоскутная система контрактования и ценообразования длительное время разрушает подрядный рынок*
- *Горизонт планирования подрядчика - один проект. Окупаемость инвестиций просчитать на несколько проектов невозможно, рваная загрузка людей и техники*
- *Монополизация подрядных рынков при госкомпаниях увеличивается*

## РЫНОК ПОДРЯДЧИКА

- Тотальный дефицит квалифицированного персонала рабочих специальностей и ИТР
- Деградация института Генподрядчика
- Размножение «безответственных» подрядчиков
- При реализации проектов приходится использовать неподготовленный, наспех собранный, временный коллектив по управлению Проектом

### Следствия для Заказчика\*:

- *Удорожание строительства*
- *Срыв сроков строительства, брак, низкое качество*
- *Если ничего не менять – тенденция сохранится и усугубится*

## Как есть. Процедурные ограничения Заказчика

«Чем меньше претендент проинформирован (по проектной документации, принимаемым техническим решениям, статусу контрактации оборудования и пр.), тем лучше Заказчику»

Дефицит информации в комплексе с крайне сжатыми сроками на подготовку оферты подрядчику

Сжатые сроки для подготовки технической части и проведения тендера у Заказчика

**Неадекватная экспресс-оферта**

Риски:

- Ошибки Претендента, влекущие невозможность выполнить обязательства / перекосы / перерасход бюджета;
- Ответственные претенденты не участвуют в тендере;
- Неадекватная стоимость

**Решение**

## Лучшая практика

Чем больше проинформирован Претендент, тем дешевле и качественнее результат

**Требует**

Временных затрат до 4х месяцев

Денежных затрат до \$ 400 тысяч

**Качественная полноценная оферта**

- Заблаговременное понимание рисков проекта;
- Начало инженерной подготовки производства уже на стадии оферты;
- Сбалансированность графика строительства и комплектации / соблюдение бюджета проекта;
- Своевременный ввод объекта;
- Адекватная стоимость

**Результат**

**Разный результат при единых целях**

**Объективно достаточные сроки для подготовки Заказчиком технической части тендерной документации и подготовки оферты претендентом**

Ошибки проекта ведут к неадекватно высоким непроизводительным затратам строительного подрядчика

Отсутствие экспертизы Заказчика проектно-сметной документации (в т.ч. рабочей документации)

Отсутствие своевременной экспертизы Подрядчика, переданной в производство работ Рабочей документации

Требуется существенная доработка ПОС, включая стройгенплан, что особенно актуально в условиях реализации проекта на действующем предприятии

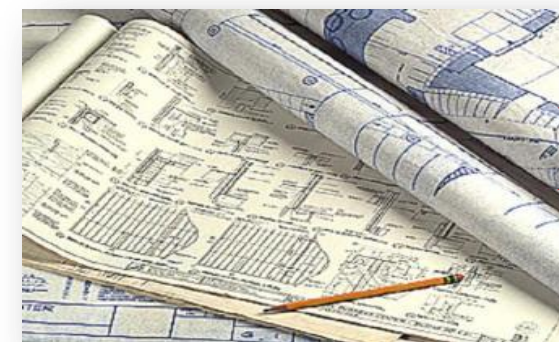
Отсутствие рабочего графика производства работ, поставок МТР и финансирования

## ФАКТОРЫ

Отсутствие возможности своевременной комплектации оборудованием и материалами

Отсутствие возможности работы индустриальными методами

Вынужденные простои и непроизводительные затраты



Отсутствие возможности планирования

Несвоевременное подписание выполненных объемов работ (отсутствие локальных смет)

Отсутствие возможности планировать в горизонте более месяца и возможности привлечения людских и технических ресурсов

## СЛЕДСТВИЕ

Несвоевременная мобилизация людских и технических ресурсов

Рост незавершенного производства

Увеличение сроков строительства

Удорожание строительства

## Заказчик

### Внутренние службы Заказчика

Формальная экспертиза проектной и рабочей документации

Отсутствие управления процессами проектирования

Неэффективная процедура взаимодействия между подразделениями, осуществляющими закупку услуг, и проектным офисом Заказчика

### ПОСЛЕДСТВИЯ

Неадекватно высокая материалоемкость, трудоемкость и машиноемкость

Устаревшие технические решения

Срыв сроков разработки рабочей документации и нарушение технологической последовательности ее передачи «в производство работ»

Создание совместной команды (Заказчик + Подрядчик)

Передача функций комплексному Подрядчику (EPC/EPCC-подрядчику)

### РЕШЕНИЕ

Разработка Проектной документации. FEED.

Разработка Рабочей документации.

Договорные отношения

Подрядчик – консультант/исполнитель Заказчика по проектированию

## КАК ЕСТЬ

Рабочая документация разрабатывается параллельно со строительством объекта

Отсутствие четкой структуры разделения поставок МТР, уточнение и разделение по мере выхода РД

Отсутствие необходимых площадей для организации приобъектных складов для хранения материалов и оборудования на строительной площадке

## К ЧЕМУ ПРИВОДИТ

Поставки материалов и оборудования Заказчика без учета технологической последовательности работ

Срыв сроков поставки МТР и оборудования Подрядчика и Заказчика

Разделение поставок МТР происходит по мере выхода рабочей документации

Одна группа МТР может поставляться как Заказчиком, так и Подрядчиком

Отсутствие возможности привлечения комплексных поставщиков

Совместное (Заказчик + Подрядчик) использование площадок для складирования материалов одной номенклатуры приводит к пересортице МТР

Загромождение площадки строительства

Отсутствие возможности формирования запасов МТР

Удорожание строительства

Увеличение сроков строительства

Непроизводительные затраты Подрядчика



## Видение Заказчика – «Больше поставлю, быстрее и дешевле построю»

Несбалансированность фактической и сметной стоимости материалов и оборудования

Отсутствие единых принципов разделения поставок между Заказчиком и подрядчиком

Поставки по материальности без учета технологической последовательности работ

## ПОСЛЕДСТВИЯ

Невозможность среднесрочного планирования подрядчиком

Дисбаланс графиков финансирования, комплектации и строительства

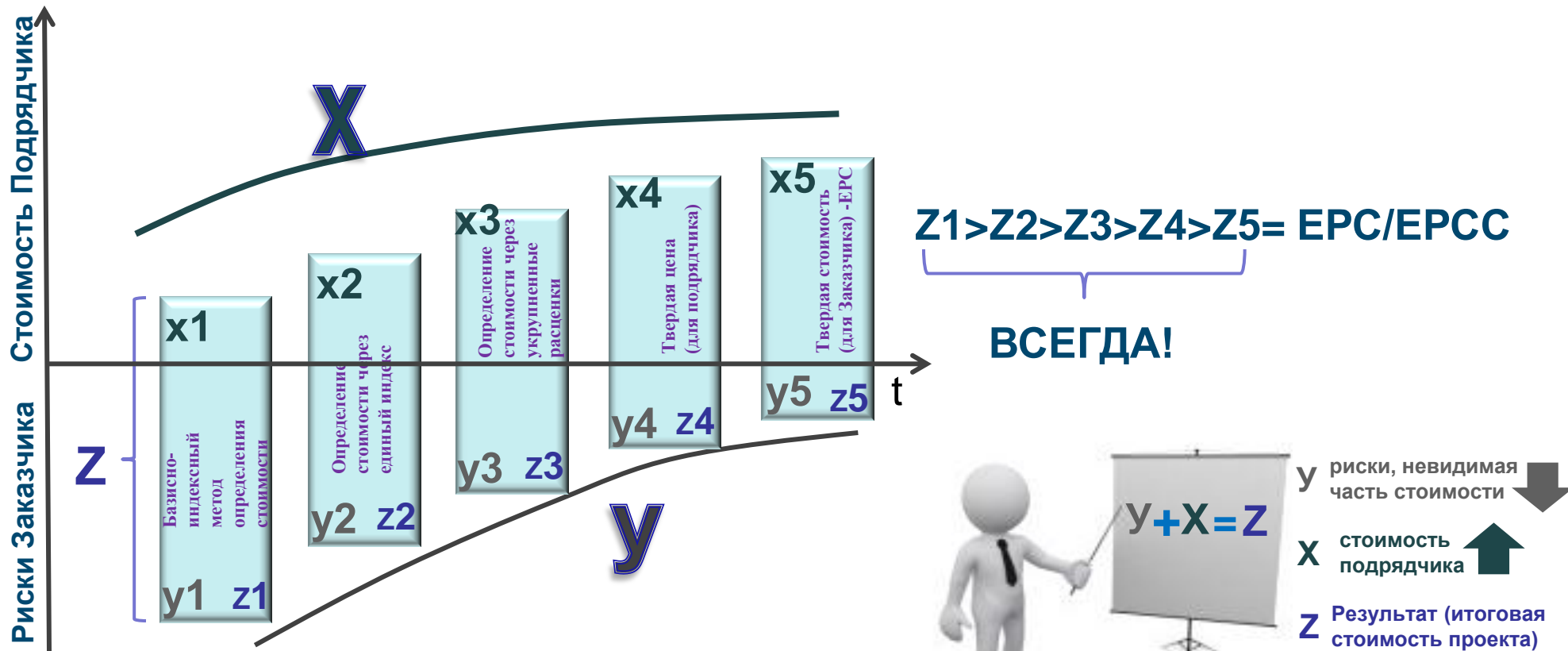
Вынужденные простои и непроизводительные затраты

## РЕШЕНИЕ

- 1 Минимизированная и однозначно трактуемая сторонами разделительная ведомость поставок «Заказчик – Подрядчик»
- 2 Передача управления процессом поставки МТР\*, находящейся в зоне ответственности Заказчика, Подрядчику по агентскому договору ( за исключением функций выбора поставщика и коммерческой части) и дальнейший расчет на условиях cost+.
- или
- 3 Передача всей номенклатуры поставки МТР\* Подрядчику на условиях cost+ или твердой стоимости

**Комплексный подрядчик отвечает за поставки (ЕРС/ЕРСМ-подрядчик)**

## Эволюция контрактных моделей



### Аксиома работает при следующих условиях:

- Единое понятийное пространство и опыт совместной реализации проектов между проектным офисом Заказчика и проектной командой подрядчика
- Адекватный проекту кредит доверия топ-менеджеров Заказчика к акционерам и топ-менеджерам подрядчика

- При наличии двух и более не аффилированных подрядчиков, обеспеченных банковскими гарантиями

- Действующая система планирования и управления инвестиционными проектами продолжает разрушать строительную индустрию. При нецивилизованной конкуренции подрядчиков создается оптический эффект завышения цен, что на самом деле является завышением стоимости работ и услуг, за счет существенного увеличения накладных расходов Подрядчика (на содержание персонала в периоды отсутствующей загрузки, на маркетинг, подготовку и участие в тендерах и т.д.), а завышение цен становится уже следствием. При равномерной загрузке цены возможно снизить на 10-15%.
- Горизонт планирования Подрядчика - один проект, при высокой волатильности рынка. Это практически лишает возможности даже среднесрочного планирования в диапазоне 3-5 лет для понимания потребности технических и людских ресурсов. Что особо чревато при реализации особо крупных проектов.
- У Подрядчика отсутствует возможность выработки и реализации программ технического переоснащения и замены морально устаревшего оборудования и механизмов; программы обучения, переобучения и повышения квалификации персонала рабочих специальностей и ИТР.
- Заказчик на крупный проект выбирает Подрядчика, у которого, как правило недостаточно свободных собственных мощностей ввиду отсутствия возможности их равномерной загрузки, и подрядчик скупает их на рынке по двойной цене, за что в свою очередь платит Заказчик.
- Отсутствие рыночной конкуренции помноженное на отсутствие юридических мер по антидемпинговому отсечению, приводит к фактической деградации подрядчиков промышленного строительства.


**Проигрывает и Заказчик и Подрядчик.  
Вопрос: Кто тогда выигрывает?**

**1** Состояние подрядного рынка будет ухудшаться, как следствие кризиса управления в стране и нарастания слухов о мировом кризисе

**2** Запроса на эффективность среди реальных приоритетов власти не появится. Присутствие государства в экономике будет усиливаться

**3** Демонополизации подрядного рынка не ожидается. Госкомпании будут расширять масштабы строительства объектов собственными силами (хоз. способ) и силами кэптивных компаний

- Увеличение сроков строительства. Несвоевременный ввод объектов в эксплуатацию
- Немотивированное удорожание Проектов
- Снижение профессионального уровня квалификации персонала и нарастающий дефицит квалифицированных специалистов
- Деградация компетенций проектирования и строительства промышленных объектов у отечественных подрядчиков
- Снижение уровня прозрачности и справедливой конкуренции



Отрасль нуждается в  
государственной  
поддержке

Законодательными актами и решениями Правительства:

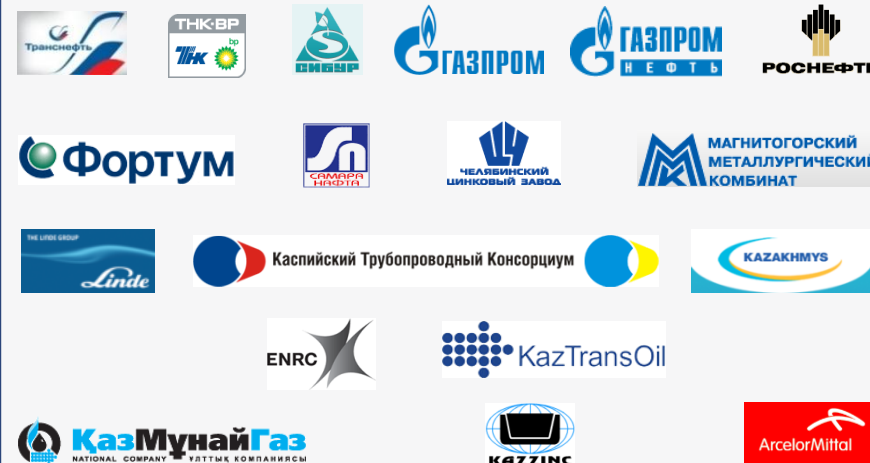
- Предоставить льготы по налогу на прибыль компаниям, занятым в промышленном строительстве, в части инвестиций, направленных на развитие персонала и технологическую модернизацию.
- Увеличить горизонт планирования инвестиционных программ нефтегазовых компаний под государственным управлением до 3-5 лет.
- Нефтегазовым компаниям с государственным участием расширить практику проведения торгов на строительство сложных промышленных объектов после государственной экспертизы стадии проектной документации через конкурсы ЕРС/ЕРСС подрядчиков (разработка рабочей документации, комплектация, строительство, пусконаладка).
- Закрепить понятие: «Демпинг» на законодательном уровне и определить механизмы антидемпингового отсека на конкурсных торгах при закупках материалов и услуг в интересах государственных нужд.
- Сформировать рабочую группу при Правительстве Российской Федерации с участием действующих субъектов подрядного рынка для выработки рекомендаций по созданию Агентства промышленного строительства – АПС (либо с аналогичным названием). Функции – техническое и ценовое регулирование, страхование контрактной ответственности, сертификация СРО.
- Предусмотреть в поправках закона «О техническом регулировании» требования об обязательном применении блочного и суперблочного методов монтажа оборудования и узлового метода монтажа трубопровода на самом раннем этапе реализации (FEED, проектная документация).

## Обзор Группы Компаний «Промстрой»

# Группа Компаний «Промстрой»

- Группа Компаний «Промстрой» – холдинг по строительству крупных промышленных объектов энергетического сектора экономики;
- Отраслевое присутствие – нефтегазовая отрасль (объекты добычи, транспорта и переработки нефти и газа, нефтехимия), большая и малая энергетика, металлургия;
- В Группу входят более 10 специализированных компаний в России, Казахстане и Белоруссии;
- Ключевые компетенции Группы:
  - Проектирование;
  - Управление проектами – Генподряд, EPC, EPCM;
  - Строительно-монтажные работы:
    - Общестроительные работы (земляные работы, строительство инженерных сетей, устройство фундаментов и ограждающих конструкций);
    - Строительство магистральных и промысловых трубопроводов, кустовых площадок и внутрипромысловых дорог;
    - Монтажные работы (монтаж технологического оборудования и технологических трубопроводов, монтаж металлоконструкций, монтаж систем электроснабжения и систем автоматизации);
  - Пусконаладка;
  - Производство металлоконструкций;
- Географическое присутствие - Россия, Казахстан, Белоруссия;
- Одна из лучших управляющих команд в отрасли;
- Техвооруженность - около 2 000 единиц машин и оборудования;
- Персонал - 4 000 человек;
- До 60% работ выполняется собственными силами;
- С 2007 года Группа готовит и подтверждает финансовую отчетность по МСФО. Аудитор – Ernst & Young

## Ключевые клиенты



## Показатели Группы



## Группа Компаний «Промстрой»

### Проектирование, консалтинг

Предпроектная документация

Проектная документация

Рабочая документация

Инженерное сопровождение и экспертиза проектов

Оптимизация технических решений

Технологическая документация

Строительный контроль

### Управление проектами

ЕРС/М

Генеральный подряд

Комплектация

Закупки

Логистика

Управление запасами

Строительная механизация

### Субподрядные компетенции

Общестроительные работы

Строительство магистральных и промышленных трубопроводов

Монтажные работы

Механомонтаж

Электромонтаж

КИПиА и связь

### Пусконаладка

Системы электроснабжения до 10 кВ

Системы автоматизации

### Изготовление металлоконструкций

Технологические металлоконструкции

Строительные металлоконструкции

Нестандартизированное оборудование



# География ключевых проектов Группы за последние 5 лет



● Законченные проекты

● Текущие проекты

# Дочерние и зависимые общества

