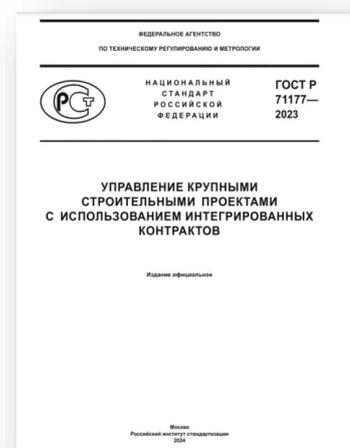


РОССИЙСКИЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ И СТОИМОСТНОМУ ИНЖИНИРИНГУ

На отечественном рынке строительных и инжиниринговых услуг наблюдается тенденция по увеличению реализации крупных проектов с привлечением ЕРС/ЕРСМ подрядчиков, компетенции которых позволяют обеспечить более высокую управляемость проектом и минимизацию рисков Заказчика по реализации проекта в срок в рамках выделенной стоимости контракта. При этом потенциал может быть существенно выше, учитывая данные мировой практики, где около 75% всех крупных проектов реализуется по системе ЕРС либо ее производных.

С 2024 по 2024 г.г. в соответствии с Программой национальной стандартизации (шифр 1.13.465-1.478.22) проведена работа по подготовке и утверждению первого национального стандарта по управлению крупными строительными проектами с использованием интегрированных контрактов. С 1 января 2024 года вступил в действие Национальный стандарт - ГОСТ Р 71177-2023 «Управление крупными строительными проектами с использованием интегрированных контрактов» (далее - ГОСТ Р 71177-2023), утвержденный Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт) приказом № 1683-ст от 27 декабря 2023 года. ГОСТ Р 71177-2023 разработан при участии ФАУ «ФЦС» и Сообщества крупных компаний и экспертов, объединившихся в вопросе развитии политики и методологии реализации таких проектов (ЕРС-сообщество, <https://www.epcrf.ru>). Национальный стандарт закрепил единые подходы, принципы, процессы управления крупными строительными проектами с использованием интегрированных контрактов.



Наибольший эффект от применения национального стандарта в промышленном строительстве достигается, когда технический заказчик и подрядчик достигли соответствующего уровня зрелости в управлении проектами. В противном случае реализация проекта несет высокие риски превышения стоимости и сроков, а выращивание компетенций в промышленном строительстве занимает от девяти лет, на протяжении которых подрядчик рискует принести акционерам убытки. Замысел исследования заключается в оценке текущего уровня зрелости российских компаний, выявлении практик и подходов по ускоренному развитию системы и компетенций к реализации проектов эффективно.

Цель проводимого исследования:

Определить точки роста российских компаний, реализующих крупные проекты с использованием интегрированных контрактов.

Актуальность исследования:

Заказ на исследование формирует ТОП-менеджмент и акционеры российских компаний из добывающих и перерабатывающих отраслей экономики, кто, чувствуя пульс времени, хочет получить ценность широкого анализа готовности строительных и инжиниринговых компаний России принять вызов после ухода зарубежных инжиниринговых компаний.

Организаторы:

АО «ПМСОФТ» и EPC-сообщество (<https://www.epcrf.ru>)

При экспертном участии: Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации, ФАУ «ФЦС», ПАО «Газпром нефть», АО «Университет Управления Проектами», Российское отделение ААСЕ, АО «Цифровые закупочные сервисы».

Участники:

Застройщики и Технические заказчики, проектные офисы реализации крупных проектов Инжиниринговые подрядчики. Генеральные подрядчики и крупные проектно-инжиниринговые компании, уже имеющие практику реализации проектов в рамках интегрированных контрактов, а также те, кто хотели бы оценить потенциал по своей готовности к реализации таких проектов.

Результаты:

Для участников опроса: развернутый аналитический отчет по вопросам повышения зрелости компаний России для формирования стратегий развития.

Для рынка в целом: обзор по ключевым тенденциям с приоритетами развития рынка реализации крупных проектов с использованием интегрированных EPC/EPCM контрактов для компаний России.

Сроки проведения исследования: октябрь-декабрь 2024. Последний день приема заполненных анкет – **6 декабря 2024г.**

Анкета участника исследования

Электронная версия анкеты - <https://yandex.ru/poll/WV1G4PtYuwe5VdVUKMvFOA>

При заполнении анкеты в бумажном виде/word- файле, итоговый файл необходимо отправить в формате pdf (скан) на адрес электронной почты: research@pmssoft.ru

Контактная информация: Юлия Моисеева, Екатерина Пужанова, +7 (495) 232-1100, research@pmssoft.ru

1. Общие сведения о профиле компани-респондента:

- a. Наименование Организации:
- b. Веб-сайт Организации:
- c. Контактные данные респондента:
 - ФИО:
 - Должность:
 - Email:
- d. Выберите диапазон общей численности сотрудников вашей Организации:
 - менее 250 чел.
 - 250-500 чел.
 - 500-1000 чел.
 - 1000-2500 чел.
 - 2500-6000 чел.

- 6000-10000 чел.
 - Более 10000 чел.
- e. Выберите среднее количество реализуемых проектов в год (годовой срез портфеля заказов):
- менее 10
 - 10-30
 - 30-50
 - 50-80
 - 80-100
 - 100-200
 - более 200
- f. Выберите какое количество проектов реализуются в рамках модели EPC/EPCM?
- От 1 до 3
 - От 3-5
 - 5- 10
 - 10-30
 - более 30
- g. Укажите долю проектов EPC/EPCM в портфеле (в качестве измерения может быть стоимостное выражение или трудоемкость):
- Менее 10%
 - От 10 до 30%
 - От 30 до 50%
 - От 50 до 75%
 - Более 75%
- h. Выберите, как давно ваша организация специализируется на реализации проектов по модели EPC (если применимо)?
- менее года
 - от 1 года до 3х лет
 - от 3 лет до 6 лет
 - от 6 лет до 10 лет
 - от 10 до 15 лет
 - от 15 до 20 лет
 - от 20 до 30 лет
 - более 30 лет
- i. Выберите, как давно ваша организация практикует модель управления по схеме EPCM/PMC/техзаказчика (если применимо, подчеркните используемые модели):
- Менее года
 - От 1 года до 3х лет
 - От 3 лет до 6 лет
 - От 6 лет до 10 лет
 - от 10 до 15 лет
 - от 15 до 20 лет
 - от 20 до 30 лет
 - более 30 лет
- j. Назовите основные направления деятельности вашей организации (множественный выбор):
- Заказчик

- Застройщик (девелопмент и гражданское строительство, КРТ)
- Технический заказчик
- EPC-подрядчик
- EPCM-подрядчик
- Строительный подрядчик
- Завод-изготовитель
- Проектировщик
- Другое _____

k. Входит ли организация в холдинг / относится структурно к многопрофильной корпорации?

- да
- нет

l. Как бы Вы оценили в % соотношении долю услуг собственными силами и с привлечением подрядных сил при реализации EPC (если применимо)?

- 100% - собственные силы
- 80% - собственные силы, 20% - субподряд
- 60% - собственные силы, 40% - субподряд
- 40% - собственные силы, 60% - субподряд
- 20% - собственные силы, 80% - субподряд только субподряд
- Нет собственных сил

2. Анализ рынка реализации крупных проектов с использованием интегрированных контрактов:

a. Как часто ваша организация сталкивается с реализацией проектов с привлечением проектного финансирования:

- Во всех проектах
- Часто, в большинстве случаев
- В среднем в каждом втором
- Редко
- Не встречаемся

b. Чаще всего EPC-проект связан со сжатыми сроками реализации:

- Полностью не согласен
- Не согласен
- Где-то посередине
- Согласен
- Полностью согласен

c. Наблюдаю, что компании-заказчики, у которых в группе (в холдинге) есть свои проектные институты, реже используют EPC-подряд в проектах:

- Полностью не согласен
- Не согласен
- Где-то посередине
- Согласен
- Полностью согласен

d. За последние годы производительность в проектах не изменилась:

- Справедливо за последние 3 года
- Справедливо за последние 5 лет
- Справедливо за последние 10 лет
- Не согласен, производительность повышается
- Не согласен, производительность понижается

e. За последние 2 года на рынке ЕРС в РФ мы наблюдаем существенные изменения:

- Полностью не согласен
- Не согласен
- Где-то посередине
- Согласен
- Полностью согласен

В случае, если ответ положительный, то просим дополнить ответ – какие именно изменения Вы бы отметили: _____

f. На рынке крупных проектов я наблюдаю тенденцию:

- увеличения доли российских ЕРС-подрядчиков
- увеличения доли китайских ЕРС-подрядчиков
- И тех, и других
- Ни тех, ни других
- Свой вариант/комментарий:

g. На рынке наблюдается тенденция увеличения случаев, когда заказчик оставляет ЕРС-подряд "за собой", формируя собственный проектный офис и заключая отдельные контракты на различные виды работ:

- Полностью не согласен
- Не согласен
- Где-то посередине
- Согласен
- Полностью согласен
- Свой вариант/комментарий:

h. Мы все чаще сталкиваемся с практикой смены заказчиком выбранной контрактной стратегии в процессе реализации проекта:

- Полностью не согласен
- Не согласен
- Где-то посередине
- Согласен
- Полностью согласен
- Свой вариант/комментарий:

i. В крупных проектах (более 20 млрд рублей) Заказчик часто оставляет разработку базового инжиниринга (и ПД) за собой, а на ЕРС-подряд отдает адаптацию проектной документации, РД (в т.ч. поставку от указанного поставщика технологического оборудования) и дальше:

- Полностью не согласен
- Не согласен
- Где-то посередине
- Согласен
- Полностью согласен
- Свой вариант/комментарий:

j. Из-за нестабильности рынка Заказчик всё чаще выходит на поставку оборудования и материалов по принципу Open Book. Теперь это становится всё более распространенным условием ЕРС контрактов

- Полностью не согласен
 - Не согласен
 - Где-то посередине
 - Согласен
 - Полностью согласен
 - Свой вариант/комментарий:
-

k. Заказчик до сих пор думает, что у ЕРС-подрядчика должны быть собственные силы, хотя основная задача у ЕРС-подрядчика - это качественное управление проектом.

- Полностью не согласен
 - Не согласен
 - Где-то посередине
 - Согласен
 - Полностью согласен
 - Свой вариант/комментарий:
-

3. Анализ практики реализации крупных проектов с использованием схемы интегрированного контракта внутри компании:

a. У Заказчика действительно востребована форма интегрированного контракта (ЕРС) при реализации крупных проектов:

- Полностью не согласен
 - Не согласен
 - Где-то посередине
 - Согласен
 - Полностью согласен
 - Свой вариант/комментарий:
-

b. У Заказчика средняя удовлетворенность качеством реализации таких проектов (ожидание ценности выше, чем реализация по факту):

- Полностью не согласен
 - Не согласен
 - Где-то посередине
 - Согласен
 - Полностью согласен
 - Свой вариант/комментарий:
-

c. У проектного офиса нашей компании подход к управлению проектом похож на:

- Реактивный (контроль после сдачи-приемки работ)
 - Плановый (контроль осуществляется в ходе проекта)
 - Пассивный (планирование ситуационно)
 - Оперативный (от качества к оптимизации)
 - Упреждающий (перешли от контроля к повышению качества)
 - Свой вариант/комментарий:
-

d. Стиль реализации проектов с применением интегрированных контрактов ТОП-менеджментом оценивается как:

- Кратковременная прибыль

- Спасти работу
 - Никаких сюрпризов (проектный офис предсказуемый)
 - Конкурентоспособная
 - Высокая эффективность
 - Свой вариант/комментарий:
-

e. Система проектной мотивации по проекту больше похожа на модель:

- От риска к кризису
 - Избежание проблем
 - Свести концы с концами
 - Надежность
 - Повышение удовлетворенности заказчиков проекта
 - Свой вариант/комментарий:
-

f. Какие из перечисленных рекомендованных практик использовались на ваших проектах?

- Структурирование проекта (Work breakdown structure, WBS, CBS, ABS и др). для использования в качестве основы для проектных контрольных счетов/ структуры разбиения затрат, формирования КСГ и пр.
- Предпроектное планирование (Front End Planning - FEP), подготовку предварительному/базовому проектированию (PreFEED), предварительное/базовое проектирование (Front-End Engineering Design (FEED)) на ранних этапах жизненного цикла проекта
- Формирование ведомостей объемов работ и ключевых спецификаций по модели: BOQ, BOE, BOM
- Прогрессивное пакетирование работ (зоны строительства, CWP, EWP, PWP, SWP) и выделение лотов
- Подготовка пути строительства
- Оценка стоимости проекта по классам точности в соответствии с этапами жизненного цикла
- Технологический инжиниринг
- Мониторинг стоимости оборудования
- Ключевые ФО
- Применение методов определения Рейтингового индекса оценки проекта (PDRI - CII Project Definition Ratings Index) для измерения степени выполнения действий по проекту проектной командой, выявления пробелов и принятия надлежащих мер по снижению риска при раннем
- Использование независимой проектной экспертизы для оценки зрелости проектного управления в компании, качества принимаемых решений, использования технологий, управления проектами, хода реализации конкретных проектов и пр.
- Оценка технологичности строительства
- Формирование исполнительного плана строительства (расширение ПОС)
- Планирование проектной производительности
- Функционально-стоимостной анализ
- Управление изменениями
- Модуляризация
- Контроль критического пути
- Категорийный менеджмент в закупках

- Освоенный объем для контроля и прогнозирования проекта
- Оценка оргспособности проектной команды
- g. Уровень компетенций проектного(-ых) офиса(-ов) вашей компании (холдинга):
 - Не достаточный
 - Достаточный
 - Затрудняюсь ответить
- h. Уровень цифровизации процессов ЕРС в российских компаниях в сравнении с зарубежными инжиниринговыми компаниями:
 - Ниже
 - На таком же уровне
 - Выше
- i. Для эффективной реализации крупных проектов были проведены организационно-структурные преобразования, чтобы выделить у себя специализированную команду (проектный офис), который обеспечивает внутреннюю интеграцию:
 - Да
 - Нет

4. Стандартизация и регламентация ЕРС

- a. Как вы оцениваете уровень стандартизации и регламентации ЕРС/ЕРСМ в РФ?
 - низкий
 - оптимальный
 - высокий
 - атрудняюсь с ответом
 - Свой вариант _____
- b. Знакомы ли Вы с новым ГОСТ Р 71177-2023 «Управление крупными строительными проектами с использованием интегрированных контрактов»?
 - да
 - нет
 - никогда не слышал
- c. Какие направления стандартизации в области ЕРС интересны Вашей компании для дальнейшей проработки профессиональным Сообществом?
 - вопросы инвестиционного планирования крупных проектов
 - вопросы контрактных стратегий
 - вопросы ценообразования в проектах по схеме ЕРС
 - набор лучших практик по реализации ЕРС-проектов в области планирования и управления содержанием
 - набор лучших практик по реализации ЕРС-проектов в области интегрированного проектного контроля
 - вопросы зрелости компании Заказчика, реализующего проект по схеме ЕРС
 - вопросы зрелости ЕРС-подрядчиков и инжиниринговых компаний
 - набор компетенций и ролевой состав, необходимый для реализации крупных проектов по схеме ЕРС
 - вопросы ранней проработки проектов
 - вопросы цифровизации и ИТ-сопровождения реализации проектов по схеме ЕРС|ЕРСМ

Свой вариант/комментарий:

- d. Какие предложения по изменения нормативной базы в разных аспектах реализации строительных проектов по схеме ЕРС вы готовы сформулировать для обсуждения с представителями Минстрой РФ и подведомственных структур? (открытый вопрос)
-

5. Цифровизация процессов управления ЕРС-проектом

- a. Пожалуйста, заполните следующую таблицу, в соответствии с текущими практиками по цифровизации функциональных блоков, связанных с управлением ЕРС-проектами в вашей компании:

№	Функциональный блок	Выберите вариант, актуальный для вашей организации на сегодняшний день (отметить "v" ячейку и/или впишите наименование конкретного программного обеспечения/Вендера)				Отечественное решение (да/нет)
		Промышленное решение (указать название продукта)	Собств. Разработка	Excel + Outlook	Не применим о/затрудняюсь ответить	
1	Нормативно-справочная информация					
2	Управление портфелями					
3	Управление проектами					
4	Календарно-сетевое планирование					
5	Управление ресурсами					
6	Проектное бюджетирование					
7	Управление контрактами					
8	Управление закупками					
9	Сбор фактических данных с удаленных площадок					
10	Строительный контроль					

11	Управление рисками					
12	Контроль качества планирования					
13	Оценка стоимости					
14	Коммуникация и взаимодействие команды проекта					
15	Управление технической информацией (MDR, DCC)					
16	Интеграция проектных данных с BIM					
17	Проектная аналитика					

b. Укажите подход вашей компании к внедрению автоматизации функциональных блоков:

- Реализация собственными силами внутренней ИТ-службой;
- При помощи консультантов и/или системных интеграторов;
- Автоматизация не проводится, используются сервисные услуги / аутсорс;
- Не определен

c. Укажите роли заинтересованных сторон, которые ваша компания включает в контур информационной системы для управления EPC-проектами:

- a. Инвестор
- b. Заказчик
- c. Ген. подрядчик
- d. Технический заказчик
- e. Проектировщик
- f. Поставщик
- g. Строительный подрядчик
- h. Контролирующие органы
- i. Другие (указать): _____

Благодарим Вас за участие в Исследовании!

Заполненный файл необходимо отправить в формате pdf (скан) на адрес электронной почты:
research@pmssoft.ru