
Рынок нефтегазового строительства: проблемы и предложения



Видение компании «ПРОМСТРОЙ ГРУП»

| | Страница |
|--|----------|
| Содержание | 1 |
| Реалии подрядного рынка | 2 |
| Выбор Подрядчика | 3 |
| Проектирование | 4 |
| Комплектация | 5 |
| Стоимость, как функция рисков при различных контрактных моделях инвестиционной фазы реализации проекта | 6 |
| Риски инвестиционной стадии проекта как функция контрактных моделей в условиях кэптивного рынка | 7 |
| Риски контрактной модели на операционной стадии проекта | 8 |
| Три кита эффективности промышленного строительства | 9 |
| Прогноз ситуации в отрасли на 2013-2020 годы | 10 |
| | |
| | |
| | |
| | |

Что думает ПОДРЯДЧИК о РОССИЙСКОМ ЗАКАЗЧИКЕ

- плохо организованные случайные люди, крайне не профессиональны, 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

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

РЫНОК

шумиха, неразбериха

поиск виноватых

наказание невинных

награждение непричастных

АЛЬТЕРНАТИВА

квазирынок, временно свободный от кэптивных компаний, или чемпионат «кто дешевле», где в призерах заведомо оказываются демпингеры

ИЛИ

субподрядный рынок кэптивных компаний на условиях «ограбь нищего»

В ИТОГЕ

деградация компетенций

нарастающее недоверие между подрядчиком и заказчиком

инжиниринговая зависимость и рента

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

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

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

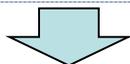
- Заблаговременное понимание рисков проекта;
- Начало инженерной подготовки производства уже на стадии оферты;
- Сбалансированность графика строительства и комплектации / соблюдение бюджета проекта;
- Своевременный ввод объекта;
- Адекватная стоимость

Результат

Разный результат при единых целях

Как есть

- формальная экспертиза проектной и рабочей документации;
- отсутствие управления процессами проектирования;
- неэффективная процедура взаимодействия между подразделениями, осуществляющими закупку услуг и проектным офисом Заказчика;
- отсутствие рабочего графика производства работ, поставок МТР и финансирования



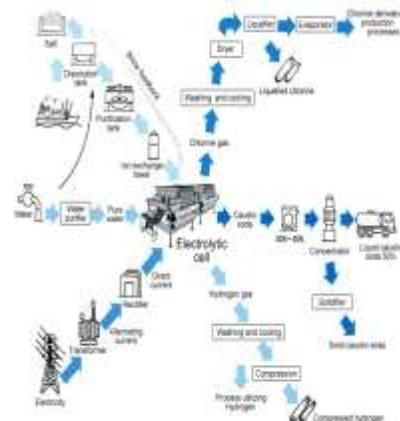
Последствия

- несвоевременная комплектация оборудованием и материалами;
- несвоевременная мобилизация людских и технических ресурсов;
- неадекватно высокая материалоемкость, трудоемкость и машиноёмкость;
- вынужденные простои и непроизводительные затраты;
- увеличение сроков строительства;
- удорожание строительства;
- устаревшие технические решения

Лучшая практика

Создание совместной команды (Заказчик + Подрядчик)

Передача функций комплексному Подрядчику (EPC/EPCC – подрядчику)



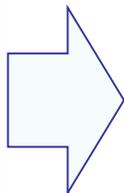
Разработка
Проектной
документации
(FEED)

Разработка
Рабочей
документации

Подрядчик – консультант/исполнитель Заказчика по проектированию

Как есть

- Отсутствие единых принципов разделения поставок между Заказчиком и подрядчиком
- Разработка Рабочей документации параллельно со строительством объекта
- Несбалансированность фактической и сметной стоимости материалов и оборудования
- Невозможность среднесрочного планирования подрядчиком



К чему приводит

Одна группа МТР может поставляться как Заказчиком, так и Подрядчиком

Поставки материалов и оборудования Заказчика без учета технологической последовательности работ

Загромождение площадки строительства приводит к пересортице МТР

Отсутствие возможности формирования запасов МТР

Дисбаланс графиков финансирования, комплектации и строительства

Срыв сроков поставки МТР и оборудования Подрядчика и Заказчика

Вынужденные простои

Удорожание строительства

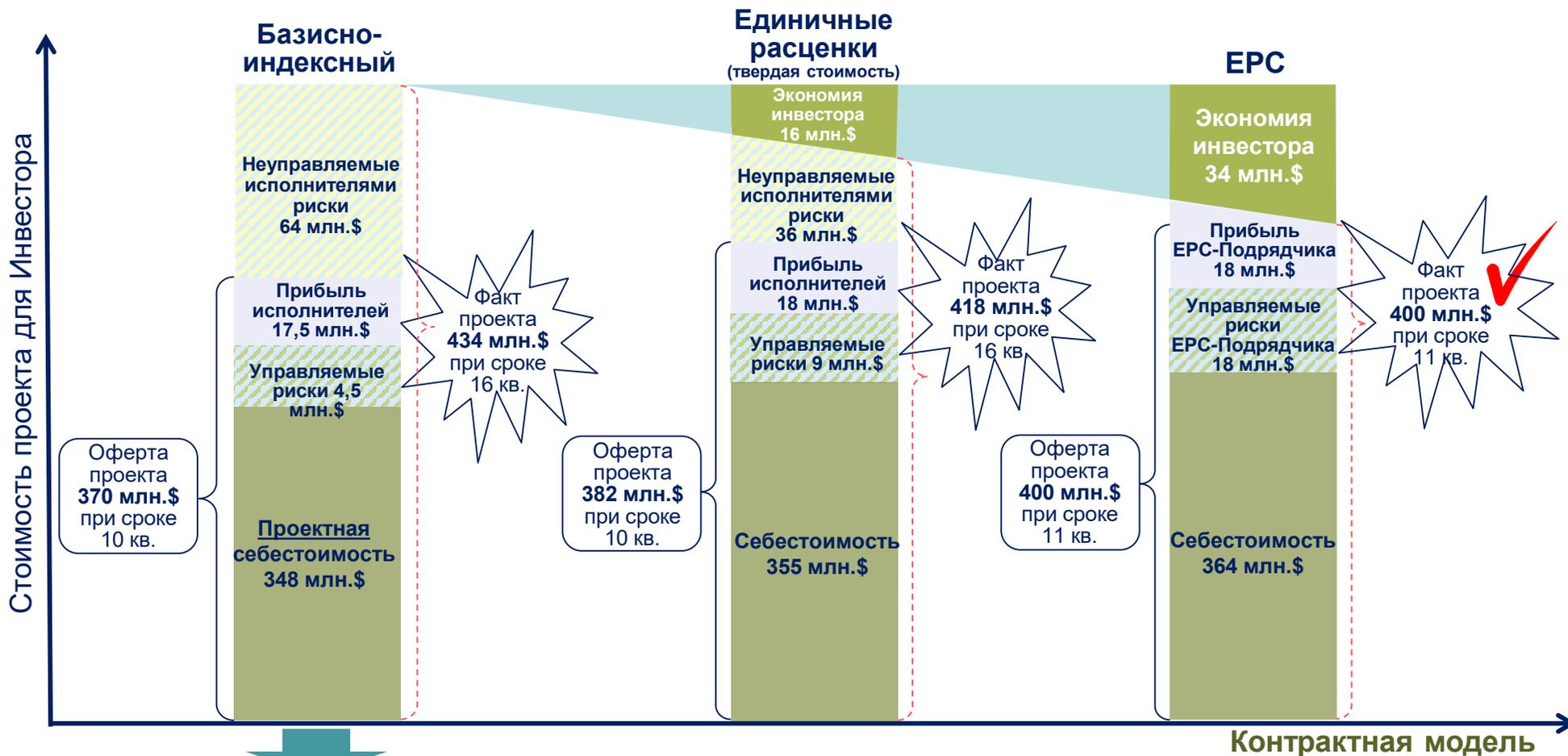
Увеличение сроков строительства

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)

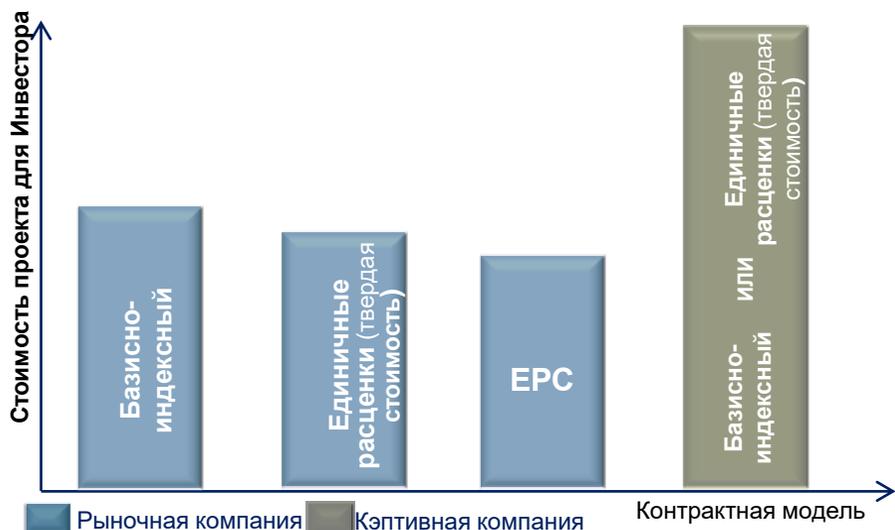
Стоимость как функция рисков при различных контрактных моделях инвестиционной фазы реализации проекта



оптическая экономия стоимости на старте проекта в ситуации «базисно-индексная контрактная модель VS EPC-модель» - это всего лишь инструмент конкурентной борьбы проектных команд Заказчика с EPC-Подрядчиками

при любом развитии событий рано или поздно за неуправляемые риски, навязанные исполнителям, заплатит Инвестор

Риски инвестиционной стадии проекта как функция контрактных моделей в условиях кэптивного рынка*



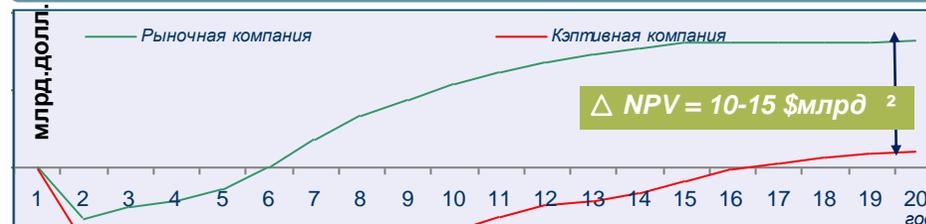
Пример из практики

| 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 | +100% |
| 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=100ye | A | 0,6 A | 2 A |
| Срок | T | T | T | 2 T |
| Эффективность | % < 5% | | 15% | |
| | абсол. величина 5 у.е. | | 15 у.е. / 30 у.е. | |

Суммарно по отрасли, \$ млрд. ¹

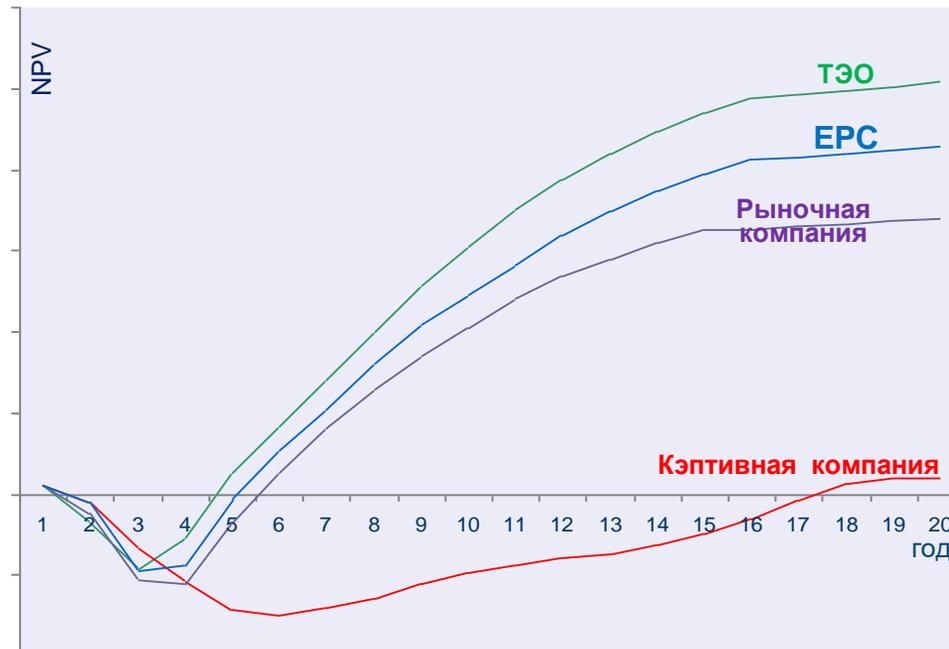


- Отрицательный эффект показан только по NPV (без учета несозданных рабочих мест, выплаты налогов и пр.)
- Δ NPV приведена из расчета годовой инвестиционной программы в отрасли (~41 млрд. долларов). При 20-летнем планировании негативный эффект составляет 200-300 млрд. долларов.

* Экспертная оценка ПСГ

Оценка проектов

| НПЗ | Финансовая модель на стадии «ТЭО» | Условно рыночная компания | Кэптивная компания | ЕРС |
|--|-----------------------------------|---------------------------|--------------------|-----|
| Бюджет, \$ млн | 370 | 434 | 870 | 400 |
| Срок проектирования и строительства, квартал | 10 | 16 | 20 | 11 |
| NPV, \$ млн | 600 | 400 | 4 | 530 |



ВЫВОДЫ:

- Ошибка планирования на стадии ТЭО вызвана желанием менеджмента «лакернуть» действительность и «продать» инвесторам проект для включения в программу капитальных вложений (см. на графике зеленую кривую).
- Как видно из графика (см. синюю кривую на графике), при реализации ЕРС-подрядчиком потери на операционной стадии реализации проекта против ТЭО (см. зеленую кривую на графике) существенно ниже, чем при традиционных контрактных моделях.
- Кэптивная компания существенным образом ухудшает эффективность проекта (см. красную прямую на графике) относительно аналогичных показателей условно рыночной компании (см. фиолетовую кривую на графике), 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 (см. предыдущий слайд).

Три кита эффективности промышленного строительства

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

Экклезиаст



Ключевой фактор успеха – реальный запрос на эффективность инвестиционных программ госкомпаний, а также:

конкурентный рынок ЕРС-подрядчиков

эффективный государственный регулятор промышленного строительства

последовательная отраслевая техническая политика (Роснефть, Газпром)

современная техника, технологии и системы управления проектом

годы (5-10 лет) последовательной работы по накоплению базы знаний и подготовке квалифицированного персонала

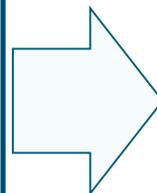
Прогноз ситуации в отрасли на 2013-2020 годы

Состояние подрядного рынка будет ухудшаться - как следствие отсутствия фундаментальных институтов (независимая судебная система и др.) в стране и нарастания слухов о мировом кризисе.

Присутствие государства в экономике будет усиливаться.

Все более разрастающийся государственный сектор будет ориентироваться на кэптивных подрядчиков.

Острый дефицит конкурентного рынка отечественных ЕРС подрядчиков для реализации государственных инфраструктурных проектов и инвестиций государственных компаний за рубежом



- Снижение уровня прозрачности и справедливой конкуренции
- Несвоевременный ввод объектов в эксплуатацию
- Немотивированное удорожание проектов
- Снижение профессионального уровня и нарастающий дефицит квалифицированных специалистов
- Деградация компетенций

Вывод

- Отрасль нуждается в новом крупном независимом игроке:
 - Решением в складывающейся ситуации может быть создание крупного инжинирингового государственного холдинга,
 - Либо одного или нескольких негосударственных центров консолидации, де-факто, способных обеспечить недискриминационный доступ на рынке госкомпаний

Идея

- Интегрировать 10-20 предприятий бывших Миннефгазстрой, Минмонтажспецстрой и Минэнерго находящихся на грани разорения из-за парадигмы подрядного рынка в России.
- Консолидированная выручка данных предприятий могла бы составить около 30 млрд. рублей при близкой к нулю рентабельности.
- Человеческие ресурсы в 15-20 тысяч квалифицированных рабочих и ИТР.