




ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ СТРОИТЕЛЬНО- МОНТАЖНЫХ РАБОТ

Багиров Арсен Адирович

Руководитель проектов
Департамента строительного контроля
ГК SMART ENGINEERS

 smrte.ru

 [smartengineers_group](#)



SMART ENGINEERS (ООО «СМАРТ-И») — ведущая инжиниринговая компания в области управления и контроля строительства. Выполняет функции технического заказчика, строительного контроля и аудита на всех этапах жизненного цикла инвестиционно-строительного проекта.



12 лет
на рынке
инжиниринговых услуг

600+ успешно
реализованных
проектов

725 млрд руб.
стоимость
проектов

ОСНОВНЫЕ УСЛУГИ

- Управление строительством
- Функции технического заказчика
- Строительный контроль
- Строительный аудит
- Финансово-технический аудит
- Технический Due Diligence
- Техническое обследование зданий и сооружений
- Инженерные изыскания
- Разработка проектно-сметной документации
- Юридическое сопровождение строительства
- Антикризисное управление строительством

СОВРЕМЕННЫЕ РЕШЕНИЯ

- Аттестованная лаборатория неразрушающего контроля
- Парк измерительного и контрольного оборудования
- Современные цифровые решения в области управления и контроля строительства, в том числе собственные разработки для строительства (ПТО) совместно с Firmой «1С»
- Собственные методики и стандарты оказания услуг



Нам доверяют лидеры





Основные маркеры для выбора механизмов управления

Определение методики управления строительно-монтажными работами напрямую зависит от периода входа Технического заказчика (ТЗ) в проект и вида строительства:

1. Объекты капитального строительства, незавершенного строительства, промышленного строительства, реконструкции, реновации, КРТ:

1.1. Привлечение ТЗ на начальном этапе строительства;

1.2. Привлечение ТЗ в процессе строительства (кризис менеджмент).

Основными инструментами реализации инвестиционных проектов является выбор квалифицированной проектной, генподрядной организации. Рынок услуг проектирования и услуг генерального подрядчика в части качества предоставляемых услуг в России **оставляет желать лучшего**. Крупные организации имеют портфель заказов, средние и малые организации имеют хронические заболевания.



К чему мы стремимся и как должно быть

- Привлечение ТЗ на раннем этапе реализации инвестиционного проекта.
- Предпроектная подготовка.
- Формирование концепции проекта совместно с Заказчиком.
- Подготовка технического задания на проектирования и согласования с Заказчиком, возможно – с управляющей компанией.
- Сбор и передача ИРД. Сбор ИРД (GR внешний) сам ведет заказчик, либо по доверенности ведет Технический заказчик.
- Проведение тендера на выбор проектной организации.
- Сопровождение проектирования и снятие результатов (ПСД, РД) работ от проектировщика (получение положительного заключения экспертизы).
- Проведение тендера на отбор генподрядчика (ГП) заблаговременно и выбор ГП.
- Подготовительный период (переходный от проектирования к СМР):
 - Аудит на соответствие ПД и РД Техническим заказчиком, Генеральным подрядчиком на коллизии, выявление дополнительных работ;
 - Аудит концепции дизайн проекта с РД;
 - График выдачи РД в производство работ;
 - График поставки материалов и оборудования;
 - Графика производства работ;
 - Графика движения рабочей силы;
 - Графика механизации.
- Строительно-монтажные работы.
- Проведение проверок Госстройнадзора и Ростехнадзора, получение ЗОС, РнВ.

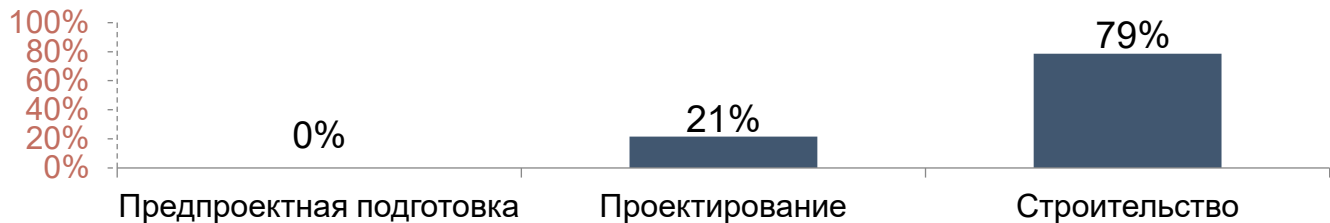


Когда привлекают Техзаказчика

Средняя доля **коммерческого** строительства в РФ в течение последних пяти лет в **общем объеме строительных работ** (включая госпроекты) составляет **91%**. **Большей частью таких инвестиционно-строительных проектов** (до 85-90%) **заказчики управляют самостоятельно** **вопреки** упомянутому дефициту компетентных управленческих кадров.

Только **10-15%** коммерческих инвесторов обращаются к услугам профессиональных технических заказчиков.

При этом часто инвестор задумывается о реальной интеграции с техническим заказчиком, когда проблема уже наступила.



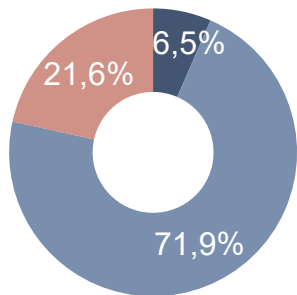
Управление и планирование проектом

Большинство руководителей проектов используют **«ручной режим»** управления проектами – электронную почту, личные встречи и телефонные звонки.

В условиях удаленной работы также широкую популярность получили **мессенджеры**.

Не работают в специализированных программах по планированию.

При реализации большинства строительных проектов **не осуществляется** должное **планирование**.



- Разрабатываются подробные поэтапные графики с детализацией до дня
- Разрабатываются общие графики (бюджет-ответственные-предельные сроки)
- Не разрабатываются никакие план-графики: проекты стандартные, планы не нужны

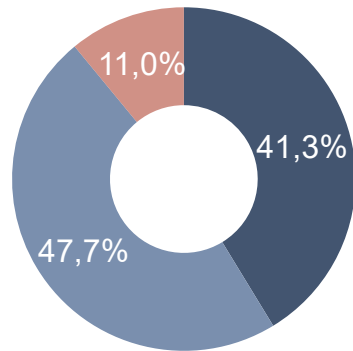
Нехватка управленческих кадров

В штате компаний часто **не хватает инженерных кадров**

В тех компаниях, где специалисты работают вне выделенной структуры, инженеры часто **сильно перегружены**



Все это **не позволяет должным образом курировать и контролировать полномасштабный строительный проект**



- Да, есть подразделение по капитальному строительству
- Есть отдельные штатные специалисты
- Нет



Предпосылки будущих проблем на стройке

1. Риски на этапе проектирования
2. Срыв сроков реализации проекта
3. Низкое качество выполненных работ
4. Увеличения бюджета строительства
5. Неэффективное расходования финансовых средств,
финансового планирования нет, никто этим не управляет
6. Юридические риски

Симптомы на проекте, показывающие, что Заказчик созрел для услуг Технического заказчика

- Строительный объект **не показывает нужной динамики** (отставание от сроков реализации проекта).
- **ГПРа нет**, если и есть то, как правило, укрупненный, без отслеживания динамики хотя бы недельной.
- **Переавансирование** участников строительства.
- Генподрядчик, подрядчики, генпроектировщик **хотят выйти из проекта**.
- Фиксируется **превышение бюджета** на данном отрезке работ.
- Внесение Заказчиком **бесконечного количества изменений** в проект, что влечет за собой увеличение сроков и бюджета проекта.
- Заказчик или банк **«закручивает гайки»** по финансированию либо наоборот пытается «откупиться от проблемы» открывая доп. финансирование, но, увы, стройка не движется. Патовая ситуация у Заказчика, паника у участников строительства с лозунгом – «Лучше ужасный конец, чем ужас без конца!»
- **Качество ИД.**
- Это хорионические показатели **молодого Заказчика**, как следствие – и Генподрядчика, и Генпроектировщика. Заказчик выбирает организации по подобию себя.



Что в итоге может произойти?

По оценкам ГК «СМАРТ ИНЖИНИРС», доля коммерческих строительных проектов, для которых характерны срыв сроков, низкое качество и превышение бюджета строительства, в среднесрочной перспективе составит **более 40-50%**. В лучшем случае объект будет достроен, в худшем – заморожен.



Что делать, как выйти из сложившейся ситуации!? Пациент скорее **жив, чем мертв!**?

- Сбор и анализ данных, в том числе финансовое состояние проекта и его участников.
- Внедрение системного управления, в том числе графиков (если это актуально) либо довести до ЗОС в ручном управлении.
- Максимально сохранить всех подрядчиков на данном этапе.
- Оградить Заказчика от прямого участие в управлении проектом.
- Остановить внесения изменения в проект.



О строительной отрасли

- Строительные компании в большинстве случаев умеют строить, **слабые места – это подготовка ИД**. Есть цифровые решения, которые упрощают ведение ИД и ее подписание.
- **Отсутствует институт ГП** – это как данность, необходимо реанимировать, но взять лучшие методики управления постсоветского пространства, западные методики. Работа иностранных компаний в РФ, получают сверхмаржинальность по сравнению с подобными работами в европейских странах.
- На строительном рынке РФ **не выгодно быть большим классическим ГП**, лучше быть узкоспециализированным подрядчиком с инжиниринговым направлением.
- **Квалификация** участников строительного рынка **не регулируется** должным образом, почему-то врачи считают, что могут быть строителям, а строители не могут быть врачами.
- **Налоговое бремя**.
- Применение практик EPC и EPCM контрактов (пилотный кейс в 2019 году).

**КТО СКАЗАЛ, ЧТО РАБОТА НА СТРОЙКЕ –
ЭТО СТРЕСС?**

МНЕ 27 И Я ЧУВСТВУЮ СЕБЯ ПРЕКРАСНО!



Контакты



**БАГИРОВ
АРСЕН АДИЛОВИЧ**

Руководитель проектов
Департамента строительного
контроля ГК «СМАРТ ИНЖИНИРС»

+7 (912) 608-94-99

a.bagirov@smrte.pro



**SMART
ENGINEERS®**
УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛЬ СТРОИТЕЛЬСТВА

ГРУППА КОМПАНИЙ «СМАРТ ИНЖИНИРС»

108811, г. Москва, Бизнес-парк «Румянцево», Киевское шоссе 22-й км, вл. 4, корпус Б, подъезд 5, этаж 4

+7 (495) 960-84-45

✉ info@smrte.ru

📍 smartengineers_group