

# ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ПРИВЛЕЧЕНИЯ НЕЗАВИСИМОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ/ ТЕХНИЧЕСКОГО ЗАКАЗЧИКА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ КРУПНЫХ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ

**Федорова Марина,**  
Заместитель директора по развитию бизнеса ООО «Спектрум-Холдинг»

## ОПЫТ, ЭКСПЕРТИЗА И РАЗМЕР КОМАНДЫ ПОЗВОЛЯЮТ РЕАЛИЗОВЫВАТЬ СЛОЖНЫЕ И УНИКАЛЬНЫЕ ОБЪЕКТЫ

- ★ Победитель Национальной премии «Лидеры проектирования 2024» в номинации «BIM-компания года»
- ★ Лидер Рэнкинга «Технический Аудит и Консалтинг» RAEX 2020-2025
- ★ Архитектурная Премия Москвы 2025
- ★ BIM-лидер России 2016-2022, 2024

9 Бизнес-направлений

6 Офисов (Москва – Санкт-Петербург – Новосибирск – Астана)

27 Лет на рынке

85 Регионов России и СНГ

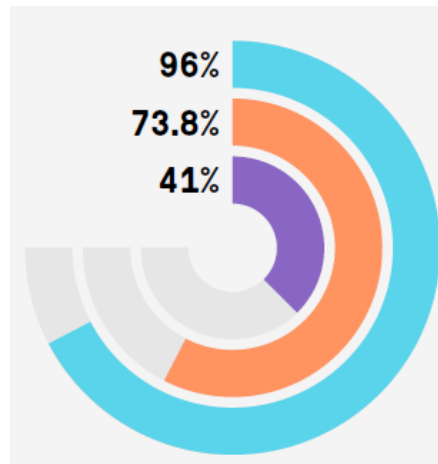
1000+ Человек в команде

1500+ Проектов

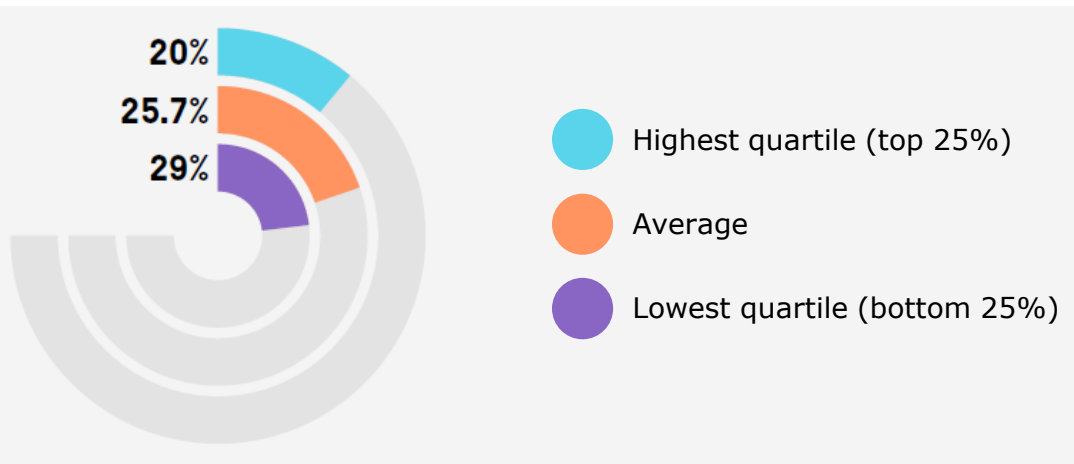
# МЕЖДУНАРОДНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ: PMI INSTITUTE

PMI Global Survey on Project Management 2023: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work>

Average Project Performance Reported

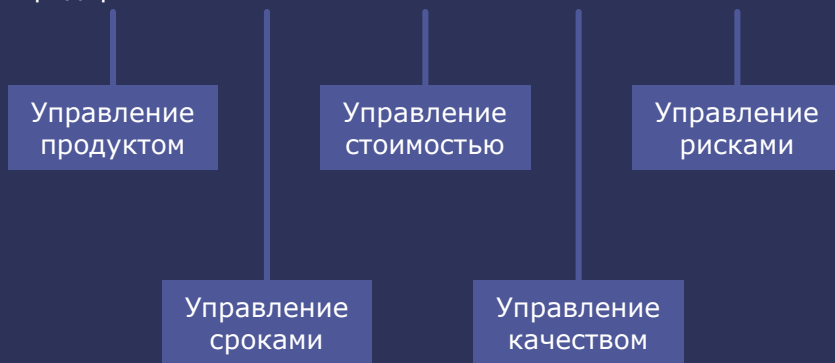


Average Budget Loss Reported



# ПРИОРИТЕТЫ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

**Проект** — это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата, при этом можно определить бизнес-ценность проекта как чистую, количественно определяемую выгоду от бизнес-предприятия.



# ТИПОВАЯ ОРГСТРУКТУРА РЕАЛИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОЕКТА

Подготовка требований (стратегия)



# ТИПОВАЯ ОРГСТРУКТУРА РЕАЛИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОЕКТА



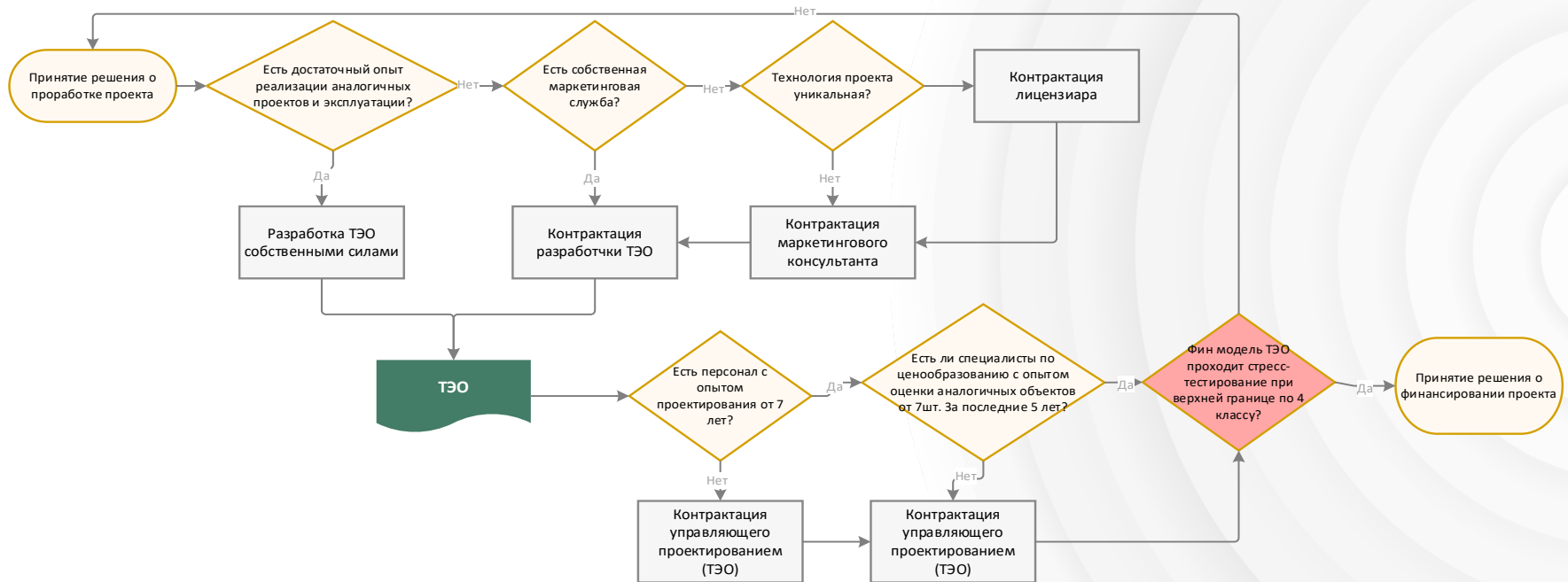
Ключевые задачи технического заказчика — выбор эффективной контрактной схемы, ранние закупки, управление изменениями и контроль бюджета, то есть –

## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ

ЦЕЛЬ – дойти к итоговой  
ключевой дате

## УДЕРЖАТЬ СРОК – БЮДЖЕТ - КАЧЕСТВО

# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОНТРАКТНОЙ СТРАТЕГИИ (ЭТАП ТЭО)



При нехватке внутренних компетенций – внешнего управляющего целесообразно привлекать ДО найма подрядчиков и проектировщиков

# ЗОНЫ ВНИМАНИЯ НА КРИТИЧЕСКОМ ПУТИ ПРОЕКТА ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

## СФОРМИРОВАТЬ ОРГАНИЗАЦИОННО КОМАНДУ «ИНВЕТОР – ТЕХЗАКАЗЧИК»

- Функционал Техзаказчика уместно адаптировать с учетом квалификации отобранных подрядчиков.
- Слабые зоны в командах Заказчика или Подрядчика могут усиливаться специалистами Техзаказчика

## РАННЯЯ ЗАКУПКА ОБОРУДОВАНИЯ

- Импортное слаботочное и технологическое оборудование требует раннего и точного планирования, закупки. Это зона повышенного риска для сроков проекта.

## ПРАВИЛЬНО НАСТРОЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

- Формируем перечень контролируемых факторов и обеспечение ключевых решений без задержек.
- Управляем по Вехам. Это значит, что фиксируются все просрочки проекта по каждой Вехе.

**Не логика регламентов, а логика идентификации и устранения рисков!**

## ВЫБОР ПРАВИЛЬНОЙ СХЕМЫ КОНТРАКТАЦИИ КЛЮЧЕВЫХ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА СТРОИТЕЛЬСТВА

- Эффективно работает схема Design & Build (РД + СМР).
- При пакетной схеме РД выполняют подрядчики, но нужен ответственный за увязку.
- Техзаказчик обязан предложить контрактную модель, отбор подрядчиков и механизмы хеджирования рисков (Банковская гарантия и не только)

# ТИПОВЫЕ ОШИБКИ КОНТРАКТНОЙ СТРАТЕГИИ

## 1. Нераспределенная ответственность / Функция – Управление проектированием

Инвестор / Инициатор			
Управление фин. моделью	Эксплуатация Объекта	Руководство проектом	Определение коммерческой целесообразности
Административное управление проектом	Управление проектированием	Строительный контроль	Управление бюджетом и контрактацией
Оперативное управление исполнителями работ	Разработка ТЭО, ПД, РД, ИД, ЭД	Производители работ	Поставщики

# ТИПОВЫЕ ОШИБКИ КОНТРАКТНОЙ СТРАТЕГИИ

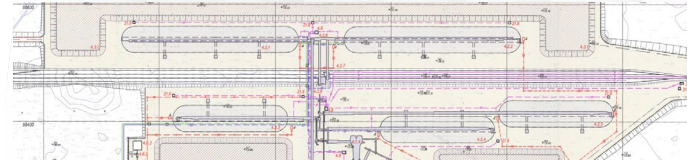
## 1. Нераспределенная ответственность / Функция – Управление проектированием

Вариант исполнения 1

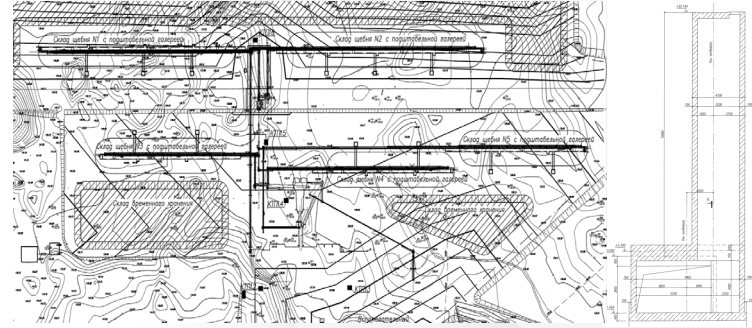


Трансбордер vs маневровые пути

Вариант исполнения 2



Механизированная погрузка vs Подштабельные галереи + конвейеры



# ТИПОВЫЕ ОШИБКИ КОНТРАКТНОЙ СТРАТЕГИИ

НЕРАСПРЕДЕЛЕННАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ / ФУНКЦИЯ –  
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕМ

Выбор трассы ЖД путей



# ТИПОВЫЕ ОШИБКИ КОНТРАКТНОЙ СТРАТЕГИИ

## 2. Нераспределенная ответственность / Функция – Административное управление проектом

### Инвестор / Инициатор

Управление фин. моделью	Эксплуатация Объекта	Руководство проектом	Определение коммерческой целесообразности
Административное управление проектом	Управление проектированием	Строительный контроль	Управление бюджетом и контрактацией
Оперативное управление исполнителями работ	Разработка ТЭО, ПД, РД, ИД, ЭД	Производители работ	Поставщики

# ТИПОВЫЕ ОШИБКИ КОНТРАКТНОЙ СТРАТЕГИИ

## 1. Нераспределенная ответственность / Функция – Административное управление проектом

Готовность на 01.04.2024



Сооружение вахтового поселка на 700 человек

Готовность на 01.04.2025



Нет РНВ, прошел год и люди так и не заселились, т.к. не выполнена Котельная и сети к домам.

# ОЦЕНКА ПОЛНОТЫ Контрактной Стратегии

1. Кто отвечает за функцию?

Если подрядчик – название Компании

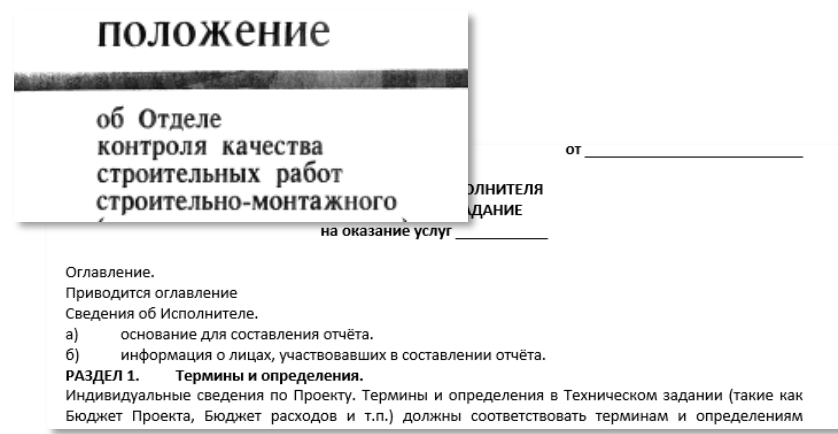
Если Заказчик – ФИО ответственного (1 шт !!!)

Инвестор / Инициатор			
Управление фин. моделью	Эксплуатация Объекта	Руководство проектом	Определение коммерческой целесообразности
Административное управление проектом	Управление проектированием	Строительный контроль	Управление бюджетом и контрактацией
Оперативное управление исполнителями работ	Разработка ТЭО, ПД, РД, ИД, ЭД	Производители работ	Поставщики

2. Для каждой функции есть регламент?

Для подрядчика – ТЗ

Для внутренней службы - Положение



# ОЦЕНКА ПОЛНОТЫ КонтРАКТНОЙ СТРАТЕГИИ

3. Задачи, описанные в ТЗ и положениях, закрывают все пункты типовой матрицы RACI?

## ПОЛОЖЕНИЕ

об Отделе контроля качества строительных работ строительно-монтажного

ОБЪЕМ УСЛУГ ИСПОЛНИТЕЛЯ  
ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ  
на оказание услуг \_\_\_\_\_

от \_\_\_\_\_

Оглавление.  
Приводится оглавление  
Сведения об Исполнителе.

- основание для составления отчёта.
- информация о лицах, участвовавших в составлении отчёта.

### РАЗДЕЛ 1. Термины и определения.

Индивидуальные сведения по Проекту. Термины и определения в Техническом задании (такие как Бюджет Проекта, Бюджет расходов и т.п.) должны соответствовать терминам и определениям

Матрица распределения ответственности						
Наименование работ и задач	Застройщик	Техзаказчик	Генпроектир.	Генподрядчик и подрядчики	Поставщик Оборудования канальной дороги	Надзорные органы
<b>Общее управление (планирование и контроль)</b>						
<b>Коммуникации</b>						
Подготовка шаблонов документов, применяемых в рамках коммуникаций по Проекту	A	R	I	I		
Взаимодействие с органами власти, городскими организациями	A	R	I	I		C
Организация совещаний по Проекту	A	R	I	I		
Подготовка еженедельной отчетности по проекту	A	R	I	I		
отчет проектировщика	A	C	R	I		
отчет генподрядчика	A	C		R		
отчет параллельного проектом	A	R				
протоколы совещаний	A	R	A	A		
Организация системы документооборота на проекте	A	R	A	A		
<b>Сроки</b>						
Разработка графика выпуска рабочей документации	A	C	C	R		
Разработка графика МТО (закупок, поставок оборудования и материалов)	A	C	I	R		
Разработка графика строительства и проведения испытаний	A	C		R		
Разработка комплексного-сетевого графика (КСГ) строительства ввода	A	R	I	I		
Систематическая актуализация графика	A	R	I	R		
анализ соответствия фактического выполнения плану	I	R	I	I		
Контроль исполнения утвержденных графиков участниками Проекта	I	R	I	I		
<b>Бюджет</b>						
Разработка проекта бюджета проекта	A	R				
Разработка графика финансирования	A	R	I	I		
Исполнение бюджета и графика финансирования	A	R	I	I		

# ТАКТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ТЕХЗАКАЗЧИКА

## ОТБОР ПОДРЯДЧИКОВ ПО КАЧЕСТВУ И КВАЛИФИКАЦИИ. ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ НА:

- Объем и Сроки этого проекта. Насколько этот подрядчик сможет обеспечить этот объем в эти сроки?
- Релевантный успешный опыт
- Есть ли персонал (ИТР и рабочая сила)?
- Собственные проектировщики

## УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ПРОЕКТИРОВАНИЕМ

- Передача РД Подрядчику для доработки под его технологию строительства
- Исключает разрыв с СМР и снижает риски спекуляций на несоответствии документации Контракту
- Сопровождение РД командой Техзаказчика в ходе разработки

## РЕАКЦИЯ НА РЫНОК

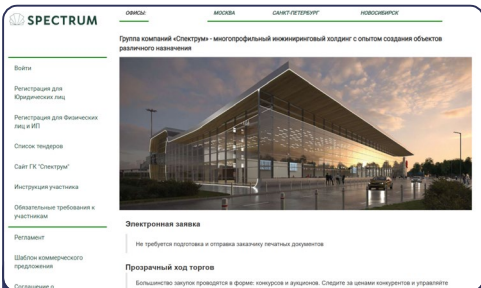
- Гибкость и инженерная компетенция Техзаказчика должны позволить быстро заменять поставщиков (при необходимости), находить альтернативы и удерживать бюджет.

## ФИНАНСОВАЯ ДИСЦИПЛИНА И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

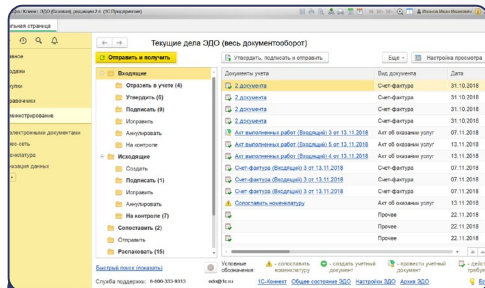
- Контроль закупок и оплат строго по факту готовности
- Формирование CAPEX и финмодели на основе Базы знаний и инженерной экспертизы.

# Примеры ESG инструментов УП/ТЗ в проекте

Ответственная цепочка поставок, ОТ и ТБ, Информационные модели, Контроль экологических вопросов/энергоэффективности при проектировании и на строительной площадке

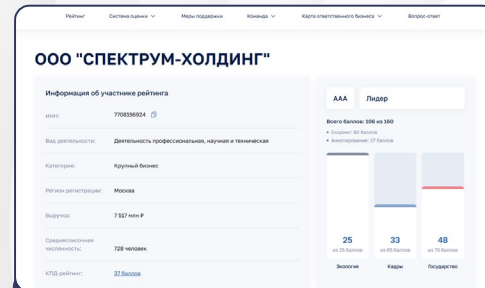


**Электронная торговая площадка** – цифровой инструмент для прозрачных и эффективных закупок



**Переход на 1С-ЭДО и ЭЦП**

Безбумажный документооборот, особенно актуально при реализации проектов на удаленных площадках



**Рейтинг ЭКГ (Экология. Кадры. Государство)**

7 млн участников – возможность понять своего партнера

63 место по общему кол-ву баллов (106 баллов) на окт. 2025

1 место по Экологии

# УСЛУГИ ДЛЯ КРУПНЫХ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ



**Консультирование**



**Обследования и изыскания**



**Генеральное проектирование**



**Строительный контроль**



**Технический Заказчик на этапе проектирования и строительства**



**Разработка и ведение бюджета проекта**



**Разработка и адаптация концепции**



# ФЕДОРОВА МАРИНА ВЛАДИМИРОВНА

Заместитель Директора по развитию «ГК Спектрум»

[fedorova@spqr.ru](mailto:fedorova@spqr.ru)

+7 962 720 0663

