Рынок промышленного строительства после 2022 года: разворот на Восток, новые риски и поиск гибких решений

08.05.2025 СТАТЬИ EPC ДОГОВОРНОЕ ПРАВО

За период с 2022 г. российский рынок промышленного строительства изменился до неузнаваемости. С него ушли крупные международные подрядчики, рассыпались привычные цепочки поставок, а вместе с ними и наработанная десятилетиями лучшая практика. Теперь заказчикам и подрядчикам приходится балансировать между санкционными рисками, новой контрактной стратегией и необходимостью усиления собственных команд. Как изменился подход к EPC-контрактам? Какие новые уроки извлечены ключевыми игроками рынка? На эти вопросы отвечают представители крупных компаний-заказчиков и эксперты-консультанты, ежедневно занимающиеся сопровождением крупнейших инвестиционных проектов, в том числе по модели EPC.

— Как изменился рынок промышленного строительства в России после 2022 г.?

Василий Папкин, «Иванян и партнеры»

— Отечественный рынок покинули крупные международные игроки, соответственно, исчезли слаженные цепочки поставок, а вместе с ними и годами выстраиваемые best practices. Одним из ключевых изменений рынка стала замена западных подрядчиков на китайских.

В свою очередь, крупные компании из КНР сейчас активно выходят на российский рынок: для них это новые возможности, большие контракты. Но и осторожность китайской стороны тоже велика — сказываются санкционные риски: банки Китая и сами подрядчики опасаются вторичных санкций. Кроме того, из-за снижения конкуренции на рынке китайские компании во многом стали играть первую скрипку. Понимая это, они часто занимают весьма жесткую позицию по таким ключевым вопросам как цена, объем работ, ответственность и т. п.

Мы также видим различие в подходах к реализации EPC-контрактов: российские заказчики ожидают от подрядчика роли полноценного лидера проекта, в то время как китайские партнеры предпочитают ограничиваться ролью координатора, управляя цепочкой поставщиков и субподрядчиков. Китайский партнер часто пытается переложить часть рисков на заказчика или ограничить свои обязательства. В связи с этим приходится искать компромиссы: детально прописывать зоны ответственности, требовать привлечения надежных субподрядчиков и использования прозрачной схемы управления проектом.

Надо обратить внимание, что суть происходящих изменений гораздо глубже, нежели просто разворот на Восток. Меняются не только подрядчики, но сам подход к структуре проектов и управлению рисками: контрактная конфигурация усложняется и диверсифицируется, ценообразование отходит от классического lump sum, механизмы контроля над проектом ужесточаются. Заказчики больше думают о том, как не оказаться снова у разбитого корыта, если очередной подрядчик вдруг надумает уйти.

— Столкнулись ли вы с уходом иностранного контрагента и, если да, то как решили эту проблему?

Евгения Смолина, ЕВРАЗ

— Мы, как и другие компании металлургического сектора, реализуем инвестиционно-строительные проекты с привлечением иностранных поставщиков сложного технологического оборудования, поэтому сложившаяся ситуация также отразилась на части наших проектов. К счастью, по некоторым из них мы смогли закрыть договоры в так называемый период сворачивания сделок (wind down period). По другим проектам исполнение договоров было лишь на начальном этапе, без существенных инвестиций как с нашей стороны, так и со стороны подрядчиков.

– Какие уроки извлечены, и произошли ли какие-то изменения в контрактных стратегиях?

Евгения Смолина, ЕВРАЗ

В сложившихся условиях мы вынуждены проявлять большую гибкость и разнообразить наши контрактные стратегии, а также принимать риски, которые раньше могли закрыть в схеме EPC. Мы переориентировались на китайский рынок поставщиков оборудования и выстраиваем с ними партнерские отношения. При этом у нас не всегда есть возможность использовать привычные инструменты, например банковские гарантии в части обеспечения. В связи с этим мы применяем альтернативные механизмы, в частности контрактные условия по оплате: ускоренную амортизацию авансовых платежей, увеличение размера последнего платежа, гарантийное удержание (отложенный платеж).

качестве ответа на эти вызовы СИБУР стал чаще использовать вместо привычного DAP/DDP базисы FOB/FCA/FAS, чтобы самостоятельно организовать (контролировать) логистику и срок поставки. Опыт СИБУРа показывает, что эффективная реализация капиталоемких проектов в текущих условиях требует гибкости, внимательной юридической проработки и постоянной адаптации контрактных механизмов к меняющейся внешней среде.

кто соглашаются на твердую цену, крайне внимательно подходят к разделу об управлении изменениями в контрактах. Его детальная проработка фактически страхует обе стороны от риска срыва проекта.

В конечном счете, цели заказчиков и подрядчиков совпадают: и те, и другие ориентированы на получение прибыли. Гибкость в управлении изменениями позволяет сохранить баланс интересов и минимизировать финансовые риски для всех участников.

– Как может измениться контрактная структура российских строительных проектов в будущем?

Василий Папкин, «Иванян и партнеры»

Опыт последних лет подсказывает, что рынок продолжит пробовать разные модели. Классический EPC останется востребованным — идея «единого окна» (за все отвечает один подрядчик) по-прежнему крайне популярна. Однако в ближайшие годы мы точно увидим больше проектов с более гибкой структурой — мультилоты с привлечением EPCM/PMC партнеров, EP+C и т. д.

Обсуждаются и менее стандартные контрактные стратегии, такие как альянсные соглашения (важно не путать с объединением подрядчиков в консорциум, что давно известно рынку). Суть альянса — максимально глубокое партнерство: заказчик и подрядчики работают как единая команда, совместно решают проблемы, делят риски и выгоды. Вместо штрафов — стимулирование общих целей, вместо поисков виноватых — принцип «no blame, no disputes». В российских реалиях такая модель представляется довольно утопичной, но примеры ее использования встречаются. Несколько лет назад Росатом запустил проект по модели альянса (рамочное соглашение FAC-1). Пока это единичный опыт, который, скорее всего, останется нишевым решением для уникальных случаев. Но сам факт, что крупные заказчики экспериментируют с такими формами, свидетельствует о поиске новых подходов.

– Какие еще вызовы для российских компаний вы видите?

Василий Папкин, «Иванян и партнеры»

Сейчас на первый план выходит финансовый аспект. Дорогостоящее российское кредитование способно съесть экономику любого проекта, поэтому российские заказчики все активнее ищут альтернативные решения. Одним из них является заключение контрактов по модели EPCF (в рамках которой подрядчик не только выстраивает, но и привлекает финансирование), в частности с китайскими подрядчиками, у которых есть доступ к более дешевому капиталу китайских банков и государственная поддержка экспорта (через ЭКА). Данная опция теоретически привлекательна, но пока на рынке к ней больше присматриваются, так как на практике с ее применением возникает немало трудностей.

Есть и другие острые проблемы. Международные платежи превратились в настоящий квест: из-за санкций обычные каналы то и дело блокируются, это заставляет изобретать обходные маршруты. Гарантии зарубежных банков фактически недоступны. Приходится искать альтернативу: возрастает роль гарантий материнской компании, заказчики настаивают на увеличенном гарантийном удержании, применении механизмов расширенного банковского обслуживания.

АНАЛИЗ ИТОГОВ КРУГЛОГО СТОЛА ПОКАЗЫВАЕТ РЯД ЗАМЕТНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ

Трансформация рынка и новые партнеры. Уход западных игроков и переориентация на Восток (прежде всего на Китай) фундаментально изменили ландшафт промышленного строительства в России, создав как новые возможности, так и существенные вызовы (санкционные риски, культурные различия, разница в подходах к EPC).

Переход от жестких моделей к гибким. Классический EPC-контракт с твердой ценой (lump sum) остается востребованным, но все чаще встречаются более гибкие модели («мультилот» или распределение обязанностей между несколькими ключевыми подрядчиками, Open book, гибридное ценообразование, индексация) как ответ на волатильность и неопределенность.

Усиление роли и контроля заказчика. Заказчики вынуждены принимать на себя больше рисков, но компенсируют это усилением собственных проектных команд, привлечением EPCM/PMC-консультантов, внедрением более строгих механизмов контроля над субподрядчиками и поставщиками, а также диверсификацией цепочек поставок.

Необходимость постоянной адаптации и обучения. Успешная реализация проектов в текущих условиях требует от всех участников рынка — заказчиков, подрядчиков, консультантов — готовности постоянно адаптировать свои стратегии, осваивать новые подходы, развивать внутренние компетенции и учиться работать в складывающейся реальности, где санкции и неопределенность стали фоном, а не форс-мажором.

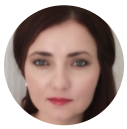
Денис Дунаев — директор по правовым вопросам АО «ОТЭКО»

Мария Кузнецова — руководитель программы «Контрактный менеджмент» НИУ ВШЭ, член сообщества по развитию методологии и стандартизации EPC-контрактов РФ

Василий Папкин — Партнер адвокатского бюро «Иванян и партнеры»

Алексей Поповцев — заместитель генерального директора по правовым и корпоративным вопросам АО «Росхим»

Евгения Смолина — директор дирекции правового и контрактного сопровождения инвестпроектов «ЕВРАЗ»



Надежда Щепеткова — руководитель договорного отдела компании «Росатом»

Иван Юдин — бизнес-партнер по сопровождению инвестиционных проектов, Юридическая поддержка «СИБУР»

СТАТЬИ | EPC | ДОГОВОРНОЕ ПРАВО