

# «EPC — философия управления проектами, которая сейчас проходит проверку на прочность»

09.05.2025

ИНТЕРВЬЮ

*Казалось бы, санкции и уход западных подрядчиков поставили под вопрос будущее EPC-контрактов в России. Однако, как показывает практика, спрос на эту модель только растет. В чем же секрет живучести EPC? Как изменился подход к контрактному управлению, и почему современный юрист должен мыслить как бизнес-аналитик? На эти вопросы отвечает руководитель практики крупных проектов «Газпромнефть Экспертные решения», эксперт с уникальным опытом реализации сложных проектов в новых экономических условиях **Антон Малыхин**.*

— EPC-контракты впервые стали появляться в середине XX века в нефтегазовой и химической промышленности в США и Европе. В период глобализации их начали применять в России, Китае, Индии и Латинской Америке. Были созданы международные стандарты для EPC, появились глобальные лидеры — подрядчики, которые в числе прочего работали над крупными инфраструктурными проектами в нашей стране. Не пришлось ли отечественным компаниям отказываться от этой модели контрактования в связи с массовым уходом иностранных подрядчиков?

Аналоги EPC-контрактования применялись еще в советской практике, например договор генподряда в атомной отрасли, где все строительные управления входили в систему Минсредмаша и в качестве единого центра несли ответственность перед министерством.

Главное преимущество EPC в наличии одного ответственного лица вместо сотни разных подрядчиков.

Пришедшие в Россию западные подрядчики сделали нашему строительному рынку заманчивое предложение — снять все риски с заказчика и возложить всю ответственность на подрядчика. Представьте, что вам нужно изменить объем работ, продлить сроки или получить дополнительное финансирование. EPC-модель позволяет вам обратиться со всем этим к одному подрядчику по четко описанной процедуре. Суть EPC сводится к тому, что при наступлении любого события каждая сторона знает свои обязательства.

Распространенное мнение по поводу того, что EPC-контракты чрезвычайно сложны, неверно — порой договоры подряда бывают гораздо более сложными. На Амурском ГХК я видел договоры строительного подряда, в которых процедуры согласования изменений занимали сотни страниц, а то и больше, что совершенно нетипично для EPC-контракта.

Сейчас наблюдается парадоксальная ситуация: несмотря на уход западных подрядчиков спрос на EPC-модель только растет — в освободившуюся нишу устремились российские подрядчики.

### **— Какие иностранные подрядчики сейчас работают в России?**

Раньше это был рынок преимущественно европейских подрядчиков. Китайские подрядчики были представлены в тех проектах, где они сами же выступали инвесторами либо предоставляли технологию производства. Исключения были единичными. Сейчас же мы видим, как быстро китайские подрядчики осваивают данный рынок. В отсутствие кардинальных изменений через пять лет заказчикам придется делать выбор между российскими и китайскими EPC-подрядчиками. Для китайских компаний российский рынок достаточно маржинален, здесь у них наработаны связи и опыт.

Отечественные заказчики успешно сотрудничали с южнокорейскими и турецкими подрядчиками.

Корейские компании особенно ценны тем, что сочетают европейский подход к управлению проектами с высокой работоспособностью. Например, при совместной работе с китайскими коллегами корейские компании, как правило, выступали в роли ЕРСм-подрядчиков, а китайские — в роли СМР-подрядчиков. В такой связке корейские компании брали на себя управление строительством, и нам практически не приходилось дополнительно контролировать китайских подрядчиков. К сожалению, корейские компании ушли с российского рынка, и это большая потеря для нас — их подход отлично демонстрировал эффективность ЕРСм-модели.

Большинство оставшихся турецких подрядчиков уже настолько «обрусело», что я бы уже назвал их русскими подрядчиками с турецким колоритом. Практически весь ИТР-персонал и существенная часть административно-управленческого персонала в таких компаниях состоят из наших соотечественников, а с учетом последних событий таким подрядчикам становится все сложнее завозить рабочую силу из Турции, и они активно привлекают работников из ближнего зарубежья.

### **— Каковы основные трудности внедрения этой модели в России?**

Главная проблема заключается в том, что процедуры заказчиков построены на микроменеджменте. Например, при реализации проектов крупных заказчиков подрядчики тратят сотни часов на бесконечные видеоконференции, согласовывая даже те вопросы, которые должны решаться в упрощенном рабочем порядке. Это неэффективно и полностью противоречит принципам ЕРС.

При использовании ЕРС-модели заказчик должен контролировать стратегические аспекты, а не операционку. Да, изменение бюджета и перенос сроков, безусловно, требуют согласования, зато заказчику не нужно вникать в то, у кого подрядчик закупает материалы

или как обустроивает газоны.

Основанные на микроменеджменте процедуры фактически убеждают заказчиков в том, что если хочешь сделать хорошо, то делай сам. Успешная реализация EPC-проектов требует умения делегировать и доверять. Роль заказчика — принимать ключевые решения, а не подменять собой менеджмент подрядчика. К сожалению, немногие заказчики психологически готовы к такому уровню доверия, а ведь залог успеха EPC-модели заключается именно в этом.

### **— Какие ключевые уроки можно извлечь из применения EPC-модели после 2022 года?**

Даже самый продуманный контракт требует гибкости и способности быстро адаптироваться к изменениям. Переговоры по EPC могут продолжаться в течение года, однако ситуация способна измениться за считанные дни — и тогда модель с единым подрядчиком приходится экстренно менять на модель «мультилот» с сотней контрагентов. В таких условиях критически важным становится умение юристов оперативно решать нестандартные задачи. EPC-контракты выгодно отличаются четкими процедурами, снижающими потребность в экстремальном принятии гибких решений.

Ключевым уроком последних лет стала необходимость заранее готовиться к форс-мажору. Работая с иностранными подрядчиками, нужно сразу прописывать механизм передачи данных о субподрядчиках, условия их вовлечения в проект. Обычное требование предоставить список контрагентов в текущих условиях в данном случае не работает — нужен детальный регламент доступа к информации.

Отдельная ошибка — сокращение информационных потоков от международных подрядчиков в целях экономии на персонале. Эти данные служат страховкой на случай кризиса. Таким образом, всегда нужно иметь «план Б» и постоянно актуализировать сведения о партнерах подрядчика и схемах их взаиморасчетов.

EPC-модель по-прежнему эффективна, но теперь ее применение требует гораздо большего

внимания к управлению рисками.

**— Разве это не противоречит предыдущему тезису о необходимости делегирования и невмешательства заказчика в операционную деятельность ЕРС-подрядчика?**

Никакого противоречия здесь нет, поскольку речь идет о принципиально разных вещах. Делегирование операционного управления — прерогатива подрядчика. Полнота информации — обязательное условие для принятия заказчиком стратегических решений. Это особенно критично в работе с иностранными подрядчиками. Я сталкивался с ситуациями, когда реализация на 90% готового проекта останавливалась из-за потери доступа к зарубежным серверам, техническая документация оказывалась заблокированной на иностранных платформах.

Вот почему мы всегда настаиваем на размещении основного массива данных на территории РФ, на праве полного копирования информации перед возвратом оборудования и регулярном обновлении локальных резервных копий. Такова разумная управленческая практика. Наличие всей необходимой информации — главная гарантия того, что реализация проекта продолжится и «не уедет вправо» в части сроков и бюджета. ЕРС-модель не отменяет потребности в «плане Б».

Важно найти баланс между доверием к подрядчику в операционных вопросах, полнотой информации для стратегического управления и технической возможностью сохранить преемственность проекта в любых условиях. Такой подход позволяет одновременно соблюдать принципы ЕРС и минимизировать риски.

**— Вы упомянули, что занимались не только юридическим сопровождением, но и оптимизацией бизнес-процессов в рамках реализации проекта по ЕРС. Поделитесь, пожалуйста, примером такой работы.**

В прошлом году переводя крупного промышленного заказчика с агентского договора на интегрированный контракт, мы полностью пересмотрели его операционную модель:

разработали дорожную карту перехода, предложили решения по оптимизации процессов, синхронизировали контрактную стратегию с его возможностями.

Ключевым выводом стало следующее: выбор контрактной модели — это всегда баланс между ресурсами заказчика (кадрами, бюджетом и сроками), готовностью к изменениям и спецификой подрядчиков. Например, EPC-модель эффективна только при соблюдении всех условий. Даже идеальный подрядчик (на мой взгляд, это 50% успеха) не компенсирует неготовность клиента делегировать контроль.

По нашему опыту, если заказчик десятилетиями работал с российскими подрядчиками и привык к ручному управлению, EPC принесет только конфликты.

Мы научились прогнозировать такие риски, наши решения всегда учитывают человеческий фактор. Сейчас мы уже не просто юристы, а часть проектной команды: помогаем бизнесу выбирать не только юридически правильную, но и в первую очередь работоспособную модель.

**— Вы говорите о глубоком анализе бизнес-процессов клиента, но могут ли юристы выступать экспертами во всех этих смежных областях?**

Юристы могут все — было бы правильное техническое задание (смеется). Хороший юрист — это прежде всего хороший аналитик. Как можно составить эффективный контракт, не умея анализировать опыт: и свой, и коллег? Неслучайно же именно юристам обычно поручают подытожить полученные уроки. Каждый пункт в таком реестре — чья-то победа либо чей-то провал. Сначала нужно разобраться, в чем именно заключалась ошибка и почему она произошла, и только потом сформулировать контрактное условие, которое исключит этот риск.

Приведу конкретный пример: клиент жаловался, что бизнес-процессы стали протекать медленнее, хотя команду даже расширили. Оказалось, проблема крылась не в контракте как таковом, а в применении его положений совсем не так, как задумывалось. Конечно, мы

привлекли к анализу ситуации профильных специалистов компании, чтобы точно понять нюансы, но 75% работы было проделано нашей юридической командой. Для меня это показатель того, что мы говорим с бизнесом на одном языке, понимаем его проблемы и готовы их решать, не просто составляем бумажки, а вникаем в суть проблем. Главное — четко понять, что именно нужно исправить, а уж как это прописать в контракте — наша профессиональная кухня.

### **— Можно ли как-то измерить результат вашей работы? Есть ли конкретные цифры?**

Если брать сухие цифры, то получится солидный отчет: более 200 слайдов с разбором проблем и решений, 77 конкретных предложений по оптимизации, RACI-матрица более чем на 400 позиций, десятки часов интервью с руководителями направлений (выясняли, где у них «болит» и каким им видится решение). Но имея дело с крупными компаниями (как с тяжеловесным составом), нельзя просто нажать кнопку и ожидать, что поезд тут же двинется в нужном направлении. Сейчас мы вместе с клиентом выбираем пилотный проект для апробации нашей модели.

Главное, что мы точно диагностировали болевые точки, благодаря чему клиент уже запустил процесс переговоров с заказчиком по изменению подхода к проектному управлению и инициировал внутреннюю оптимизацию процессов.

Это как медицинский осмотр: сначала проводится длительная диагностика, а потом начинается лечение, и наступление эффекта уже не остановить. Мы не просто подготовили клиенту отчет о ситуации, а дали ему инструменты для реальных изменений.

### **— Какие специалисты нужны для реализации подобного проекта?**

Помимо очевидных участников вроде юристов и стандартных корпоративных функций (бухгалтерии, финансового блока) нужны узкопрофильные проектные специалисты. Так, без специалистов по календарно-сетевому планированию не обойтись, поскольку именно они фиксируют каждое событие в рамках проекта и сводят все в единый график. Обязательно

нужны команды, которые будут управлять строительством и проектированием, непосредственно контролируя подрядчиков. Для промышленных объектов критически важны специалисты по пусконаладочным работам, без них невозможно запустить новое производство. Но самое главное то, что мы опираемся на огромный пласт отраслевого опыта всей нашей группы компаний. У нас есть доступ к уникальным специалистам, которые реализовывали сложнейшие проекты, не только для «Газпром нефти», но и для других крупных игроков рынка. Мы будто собираем пазл из нужных фрагментов, проверенных на реальных проектах, зная, как это работает на практике, а не опираясь на одну лишь теорию.

**— Сейчас многие компании создают подразделения контрактного менеджмента. Это необходимость или модный тренд?**

В контрактном менеджменте все упирается в правильное понимание роли. Мне довелось видеть два подхода. Одни компании, по сути, делают из контрактников юристов (они только проверяют бумаги да считают риски). Другие (мы в «Газпром нефти» как раз из таких) разделяют функции, у них юристы работают с правовыми аспектами, а контрактный менеджер становится настоящим «дирижером» проекта: и требования собирает, и сроки контролирует, и ценообразование выстраивает. Контрактный менеджер — не просто модная должность. Когда он действительно включен в процессы, у него есть полномочия и четкие обязанности, получается живая система управления проектом. Такой специалист становится «клеем», который соединяет и внутренние подразделения, и подрядчиков. Если же создать должность просто для галочки, дублируя функции юристов, толку не будет.

В «Газпром нефти» мы нашли работающую формулу, и теперь контрактный менеджер стал обязательным элементом любого серьезного проектного офиса. Так что это не дань моде, а осознанная необходимость.

**— Вы говорите, что юрист должен быть партнером бизнеса. Как это выглядит на практике?**

Давайте разберем на живом примере. Допустим, владелец строительной компании прочитал наше интервью и, решив стать ЕРС-подрядчиком, обратился к нам за помощью. Сначала я выслушаю руководителя функции капитального строительства, выясню, что у него «болит». Допустим, он пожалуется на то, что у них технические решения согласовываются целую вечность и на каждом шагу тормозят процессы. Тогда я привлеку нашего эксперта, за плечами которого реализация десятков проектов в крупных компаниях. Вместе мы разберем, где именно в процессах клиента образуются узкие места. А дальше, вместо того, чтобы просто составить контракт, я перестрою саму логику взаимодействия, например убегу лишние этапы согласований, если они не влияют на сроки, бюджет и качество.

Точно так же я буду работать с внутренними заказчиками. Когда коллега просит сделать что угодно, лишь бы строители начали работать вовремя, я уже знаю, какие вопросы нужно задать, потому что озвучиваемое в качестве проблемы часто является лишь симптомом. Настоящая же причина кроется совершенно в другом. Копая глубже, отыскивая корень проблемы и предлагая системные решения, юрист становится настоящим партнером для бизнеса — не обслуживающим персоналом, а соавтором успеха проекта.

### **— Каким вы видите будущее ЕРС-контрактов лет через пять?**

Полагаю, что в течение ближайших пяти лет мы увидим значительный рост числа ЕРС-проектов. Данная модель становится все более востребованной: раньше она применялась преимущественно на крупных промышленных объектах, а сегодня мы уже видим примеры реализации муниципальных контрактов по ЕРС-схеме. Российские подрядчики активно развивают компетенции: создают инжиниринговые подразделения, приобретают проектные институты. Параллельно развивается методологическая база: профессиональные сообщества работают над стандартами управления проектами, причем в отличие от западных практик эти разработки носят более универсальный характер, не заточены под интересы отдельных отраслей или игроков. Все это позволяет прогнозировать не только количественный рост ЕРС-проектов, но и качественное развитие самого подхода.

## — Каков ваш главный совет тем, кто только начинает работать с ЕРС?

Сохранять гибкость в оценке рисков и формировании договорных условий. ЕРС подразумевает баланс между стандартными подходами и индивидуальными решениями по конкретному проекту. Юристу важно глубоко понимать логику проекта и находить такие формулировки, которые обеспечат справедливое распределение рисков между заказчиком и подрядчиком. Именно такой вдумчивый, творческий подход к контракту становится залогом успешной реализации проекта.



Антон  
Малухин

руководитель практики правового сопровождения крупных проектов «Газпромнефть Экспертные решения»

ИНТЕРВЬЮ