

# 4/22

ПРЕПРИНТЫ

МИКРОЭКОНОМИКА ОТРАСЛЕВЫЕ РЫНКИ  
ПРОМЫШЛЕННАЯ КОНКУРЕНТНАЯ  
И ИНФРАСТРУКТУРНАЯ ПОЛИТИКА  
MICROECONOMICS INDUSTRY MARKETS,  
INDUSTRIAL, COMPETITION AND  
INFRASTRUCTURE POLICY

Н. Ю. Яськова, Л. И. Зайцева

**АНАЛИЗ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ СПОСОБОВ  
РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ В СТРОИТЕЛЬНОЙ  
СФЕРЕ. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРАКТИЧЕСКОМУ  
ВНЕДРЕНИЮ СОГЛАСИТЕЛЬНЫХ МЕХАНИЗМОВ  
В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ  
РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ**

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

**АНАЛИЗ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ СПОСОБОВ РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ В  
СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРАКТИЧЕСКОМУ ВНЕДРЕ-  
НИЮ СОГЛАСИТЕЛЬНЫХ МЕХАНИЗМОВ В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬ-  
НЫЕ ПРОЦЕССЫ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ**

**Яськова** Наталья Юрьевна

д.э.н., заведующая кафедрой Инвестиционно-строительного бизнеса и управления  
недвижимостью ИОМ.

ORCID: 0000-0001-8632-3420. E-mail: yaskova-ny@ranepa.ru

**Зайцева** Лариса Игоревна

к.ю.н., доцент кафедры Инвестиционно-строительного бизнеса и управления  
недвижимостью ИОМ

ORCID: 0000-0002-8325-4342. E-mail: zaytseva-li@ranepa.ru

**Москва 2022**

**Аннотация.** Особенности сферы реализации строительных проектов (в особенности в кризисный период, связанный с форс-мажорными обстоятельствами) требует разработки и внедрения эффективных способов урегулирования разногласий на всех этапах жизненного цикла реализации проекта для обеспечения его бесшовности, что формирует **актуальность** темы, а подход к её разработке – **научную новизну**. Таким образом, **цель** работы заключается в разработке системы альтернативных способов и механизмов разрешения споров в инвестиционно-строительной сфере национальной экономики на различных стадиях реализации строительных проектов с учетом лучшего зарубежного опыта для последующего внедрения в практическую деятельность хозяйствующих субъектов. Для достижения данной цели авторами были поставлены **задачи**, предусматривающие анализ особенностей специализированных способов разрешения строительных споров, выявление наиболее востребованных из них, систематизацию проблемных аспектов реализации потенциала таких способов и разработка рекомендаций по их внедрению на различных уровнях. Методологическую базу исследования составили следующие **методы** научного познания: холистический подход, проектно-ориентированный подход, системно-динамический метод. По итогам его проведения авторами сделаны **выводы** о необходимости принятия мер как законодательного, так и организационно-управленческого характера для преодоления кризисных явлений в строительной отрасли. Исходя из этого, авторами в **рекомендательных целях** обозначены направления реформирования действующих подходов к управлению проектами с учетом необходимости целевой фокусировки на Dispute management. **Перспективы** исследований по данной тематике связаны с внедрением согласительных механизмов в практическую деятельность государственных органов и хозяйствующих субъектов, а также с развитием дополнительных компетенций всех участников проектов.

**Ключевые слова:** разрешение споров, согласительные механизмы, проектная деятельность, управление спорами и разногласиями в проекте, проектоориентированный подход.

УДК 005(094); 007(094); 35(094); 658(094); 338(094)

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте РФ на 2022 год.

FEDERAL STATE BUDGETARY EDUCATIONAL INSTITUTION  
OF HIGHER PROFESSIONAL EDUCATION  
“THE RUSSIAN PRESIDENTIAL ACADEMY OF NATIONAL ECONOMY AND PUBLIC ADMIN-  
ISTRATION (RANEPA)”

**ANALYSIS OF SPECIALIZED METHODS OF DISPUTES RESOLUTION IN CON-  
STRUCTION SECTOR. RECOMMENDATIONS FOR THE PRACTICAL INTRODUC-  
TION OF CONCILIATION MECHANISMS IN INVESTMENT AND CONSTRUCTION  
PROCESSES OF NATIONAL PROJECTS IMPLEMENTATION**

**Yaskova N.Y.**

Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Investment and Construction  
Business and Real Estate Management of Institute of Industry-type Management.  
ORCID: 0000-0003-2739-8912. E-mail: yaskova-ny@ranepa.ru

**Zaytseva L.I.**

Phd in law, Associate professor of the Department of Investment and Construction Business and  
Real Estate Management of Institute of Industry-type Management.  
ORCID: 0000-0003-2739-8912. E-mail: zaytseva-li@ranepa.ru

**Moscow 2022**

**Annotation.** Features of the of construction projects implementation sphere (especially in a crisis period associated with force majeure) require the development and implementation of effective disputes resolution methods at all stages of the project life cycle to ensure its sustainability, which forms the **relevance** of the topic, and the approach to its development - forms **scientific novelty**. Thus, the **purpose** of this scientific work is to develop a system of alternative methods and mechanisms for dispute resolution in the investment and construction sector of the national economy at various stages of the construction projects implementation, taking into account the best foreign experience for subsequent implementation in the practical activities of economic entities. To achieve this goal, the authors set **tasks** that include analysis of features of specialized methods for resolving construction disputes, identification the most popular of them, systematization of the problematic aspects of implementation of such methods potential and development of recommendations for its introduction at various levels. The methodological basis of the study constituted the following **methods** of scientific knowledge: holistic approach, project-oriented approach, system-dynamic method. Based on the results of its conduct, the authors made **conclusions** about the need to take measures, both legislative and organizational and managerial in nature, to overcome the crisis in the construction industry. On this basis, the authors, for **recommendatory purposes**, outlined the directions for reforming existing approaches to project management, taking into account the need for a targeted focus on Dispute management. **Prospects** for research on this science topics are associated with the introduction of conciliation mechanisms in the practical activities of state bodies and business entities, as well as with the development of additional competencies of all project participants.

**Keywords:** disputes resolution, conciliation mechanisms, project activity, disputes and disagreements management in the project, project-oriented approach.

UDK 005(094); 007(094); 35(094); 658(094); 338(094)

This research paper was prepared on the basis of the materials of the research work carried out in accordance with the State order of The Presidential Academy (RANEPA) for 2022.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	6
1. Анализ специализированных способов разрешения споров в строительной сфере. Оценка потенциала строительной-технической и стоимостной экспертизы в качестве эффективного способа разрешения строительных споров.....	8
2. Рекомендации по практическому внедрению АРС в инвестиционно-строительные процессы реализации Национальных проектов развития России .....	18
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	23
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	25

## Введение

**Актуальность темы и постановка проблемы.** Основными особенностями реализации строительных проектов, которые обуславливают необходимость применения дифференцированного подхода к разрешению споров в данной области являются: длительный характер правоотношений, множественность вовлеченных субъектов, взаимозависимость стадий реализации проекта, осложненность публичным элементом и комплексный характер спорных вопросов (вызванный, в том числе, наличием технических деталей, требующих специальных знаний), а также высокая степень форс-мажорных проявлений, особо остро проявившихся в период санкционного давления.

Стратегические приоритеты развития, связанные, в том числе, с обеспечением бесконфликтного строительства, требуют системной проработки и внедрения особых процедур, позволяющих эффективно реализовывать меры поддержки отрасли, сохранять контрактные отношения и предотвращать банкротства хозяйствующих субъектов.

**Степень разработанности проблемы.** В целом проблеме применения дифференцированных подходов к строительным спорам уделено особое внимание в работах зарубежных исследователей. Отдельные аспекты отражены в материалах, посвящённых управлению проектами (таких как Руководство РМВОК).

В отечественной литературе представлены публикации, посвященные в основном медиации и арбитражу как альтернативным способам разрешения споров. Вопросы проектоориентированности в практической деятельности и способы снижения конфликтности строительной отрасли недостаточно проработаны в исследованиях отечественных авторов.

Таким образом, необходимо отметить отсутствие комплексных работ, сфокусированных на важнейшем направлении – управлении спорами и разногласиями в проекте, которое является межотраслевым и требует анализа не только юридической, но и экономико-управленческой составляющей.

**Цель исследования** заключается в разработке рекомендаций по внедрению и использованию согласительных механизмов в деятельность по реализации инвестиционно-строительных проектов. Для достижения этой цели были решены следующие **задачи**: исследованы специализированные способы разрешения споров в строительной сфере, проанализирована их результативность, проведена оценка потенциала строительно-технической и стоимостной экспертизы в качестве эффективного способа разрешения строительных споров, сформулированы рекомендации по практическому внедрению согласительных механизмов в проектную деятельность. Исходя из данной логики, в работе проверяется **гипотеза** о том, что в отсутствие согласительных механизмов, устраняющих противоречия интересов

участников проектов, невозможна реализация приоритетных направлений развития строительной отрасли.

**Методологию исследования** составляют следующие методы научного познания: холистический подход, проектно-ориентированный подход, системно-динамический метод, а также метод сравнительного анализа.

**Научная новизна исследования** заключается в разработке рекомендаций по внедрению эффективных согласительных механизмов, позволяющих обеспечить бесшовность реализации проектов.

**Практическая значимость** результатов проведенного исследования связана с возможностью их использования государственными органами и хозяйствующими субъектами при реализации проектов в инвестиционно-строительной сфере.

# 1. Анализ специализированных способов разрешения споров в строительной сфере. Оценка потенциала строительно-технической и стоимостной экспертизы в качестве эффективного способа разрешения строительных споров

Особенности сферы реализации строительных проектов (в особенности в кризисный период, связанный с форс-мажорными обстоятельствами) требует разработки и внедрения эффективных способов урегулирования разногласий на всех этапах жизненного цикла реализации проекта для обеспечения его беспшовности.

Проведенный анализ показал, что в рамках одного проекта могут возникать разные по своей природе споры, в которые вовлечены субъекты, отличающиеся по своему статусу и степени участия в проекте. Традиционный фасилитативный формат медиации, который в равной степени применяется в настоящее время, как в неимущественных, так и экономических спорах, не способен в полной мере соответствовать действующим реалиям. Кроме того, существенное значение имеет длящийся характер правоотношений и приоритет сохранения дружественного сотрудничества, что иногда требует более длительного процесса урегулирования разногласий.

В связи с изложенным более обоснованным является смешанный формат разрешения споров («Mixed mode» урегулирование), который позволяет использовать поэтапно либо параллельно несколько способов АРС исходя из специфики разногласий.

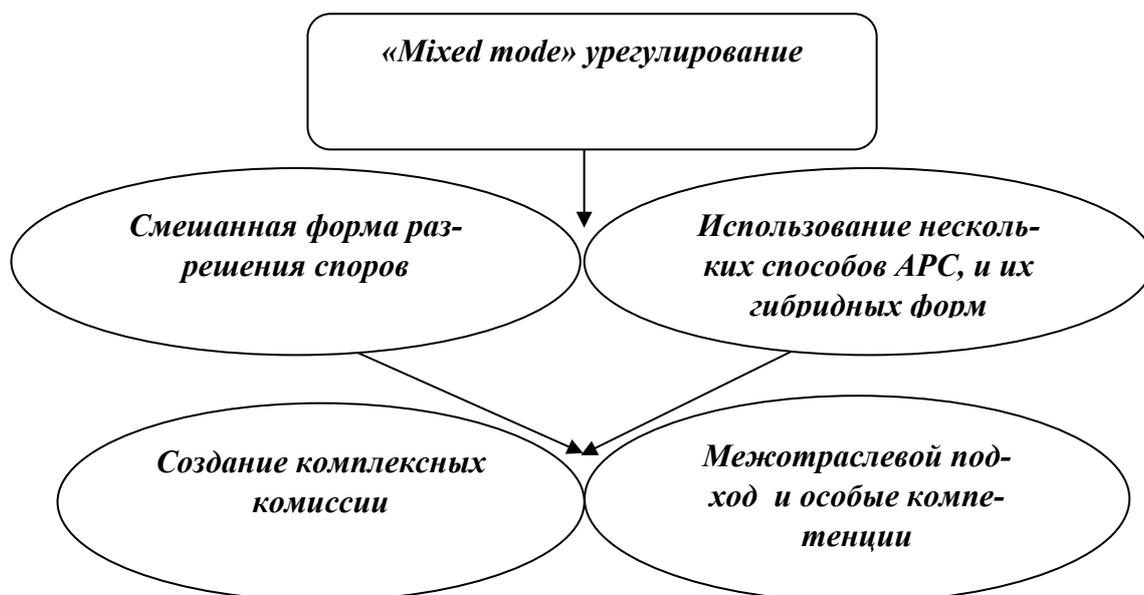


Рисунок 1 - Наиболее востребованный формат разрешения споров в рамках проекта

По данным Центра медиации и права, применительно к реализации проектов развития разработаны специальные методики, а именно - КИМП - комплексно-интегрированный медиативный подход, целью которого является внедрение медиативных механизмов и навыков в деятельность корпораций и организаций. То есть речь идет о продвижении АРС не на законодательном уровне, а путем прямой интеграции в практическую сферу.

Такие методики требуют развития особого вида медиации – *проектной медиации*, то есть процедуры, учитывающей отличительные и даже уникальные характеристики конкретного проекта.

С учетом значимости стартовой фазы реализации проекта, востребованной является медиация, направленная на выработку условий дальнейшего сотрудничества и заключение сделки как таковой (Deal Mediation) [Richbell, 2009]. Причем в данном случае квалификация третьего лица, выступающего медиатором, не должна исчерпываться только юридической составляющей, так как речь идет о необходимости расчета возможных убытков, перспектив дальнейшего сотрудничества и осуществления превентивной деятельности.

Вместе с тем возникает вопрос, насколько актуальными могут стать подходы к медиации, укрепившиеся в РФ. Необходимость охвата всего спектра проблем и разногласий, вытекающих из выбора контрактной конструкции и формулирования условий будущих договоров, существенно осложняет деятельность медиатора. Совершенно очевидно, что одного только содействия в поиске конструктивного диалога явно недостаточно. В связи с этим наиболее перспективными в области разрешения споров могли бы стать комплексные способы, совмещающие в себе преимущества широкого спектра способов АРС, в особенности медиации, арбитража, экспертной оценки и отчасти фасилитации.

К таким способам относятся специализированные комиссии по разрешению споров (англ. Dispute Review Board (DRB), создание которых инициируется в рамках конкретных проектов. При этом члены комиссий должны иметь опыт не только в области разрешения споров, но и в специфической сфере проекта. Урегулирование разногласий с участием комиссии является одним из обязательных условий договора (аналог медиативной оговорки), что служит определенной гарантией для сторон. Отличительной чертой DRB от иных способов АDR является формирование состава органа на ранних этапах реализации проекта, то есть до возникновения спора. Члены комиссии являются непосредственными участниками проекта, осуществляют своего рода мониторинг различных его стадий, предотвращают возникновение разногласий и в случае обострения противоречий непосредственно разрешают спор.

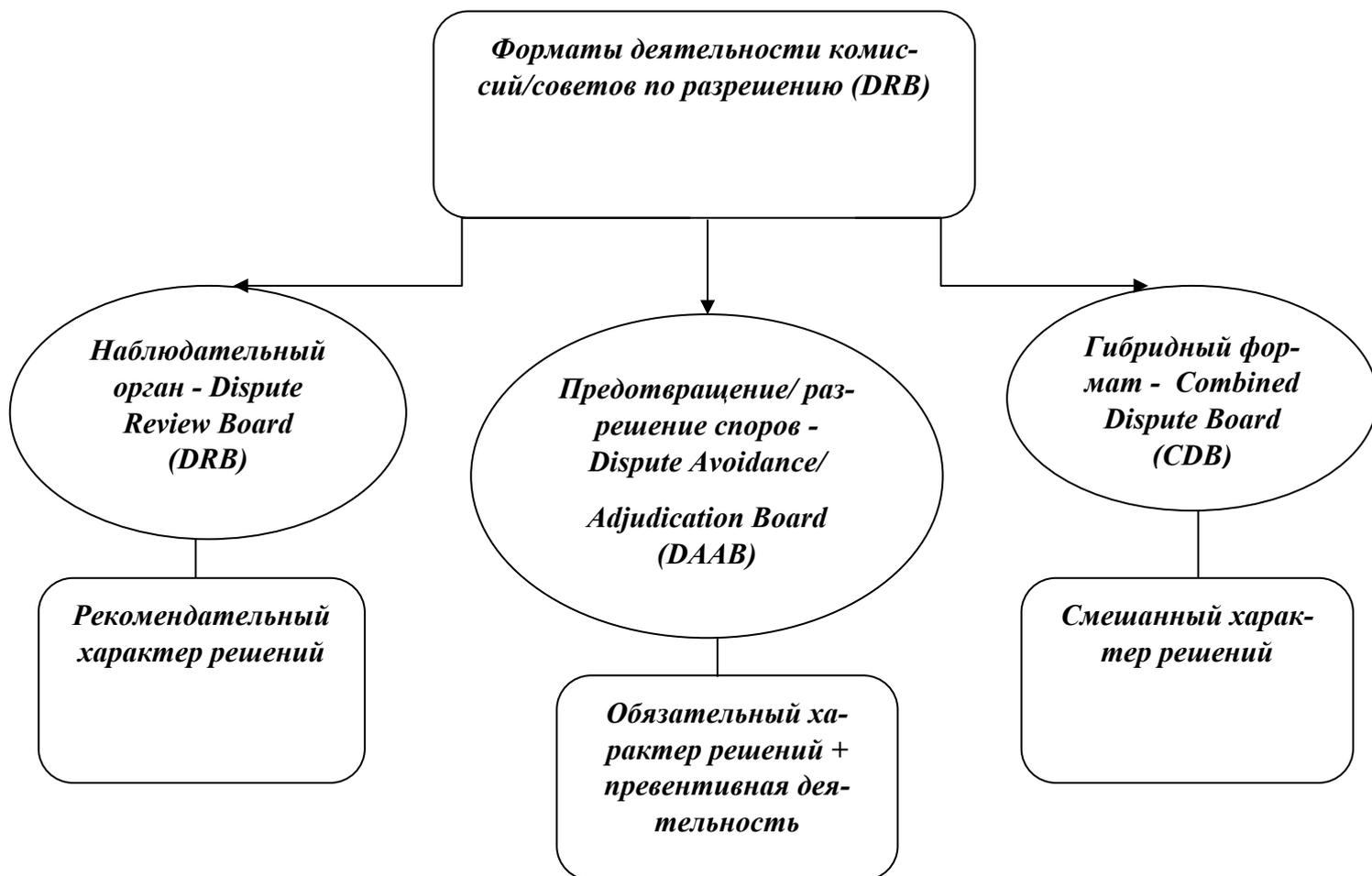


Рисунок 2 – Зарубежный опыт: законодательный и практический уровень

На практике возможно возникновение следующих проблемных аспектов применения специализированных способов APC:

- разногласия в отношении членов комиссии (аналогичные сложности, что и при выборе арбитров). Особенно остро вопрос может встать, если такой выбор осуществляется уже после возникновения спора. Именно поэтому рекомендуется на стартовой фазе реализации проекта в процессе составления условий контрактов осуществлять выбор экспертов, специалистов, посредников и иных третьих лиц, которые будут либо постоянно мониторить проект и превентивную деятельность, либо будут назначаться для урегулирования отдельных разногласий;
- отсутствие квалификации у потенциальных членов комиссии, позволяющей разрешать наиболее сложные споры
- наличие систематических нарушений обязательств одной стороной (ее недобросовестность), отсутствие смысла сохранять деловые отношения, которые приводят к убыткам и других к необоснованному обогащению. В таких ситуациях необходим механизм, обеспечивающий исполнение рекомендаций комиссий. В отсутствии такого механизма (ситуа-

ция в РФ) единственно приемлемым вариантом станет судебное решение, которое в дальнейшем может быть принудительно исполнено, либо удостоверение медиативного соглашения нотариусом;

– дополнительные затраты на финансирование деятельности комиссии на всех этапах жизненного цикла. Поэтому на стартовой фазе реализации проекта должен производиться расчет целесообразности функционирования того или иного формата согласительных комиссий.

В целом в отношении оговорок о разрешении споров (медиативных и арбитражных), которые фиксируют способы, подлежащие применению «внутри» проекта важно подчеркнуть, что зачастую они не учитывают специфики строительной отрасли, в том числе, в части применения АРС. Особенно это актуально для сферы государственного строительного заказа<sup>1</sup>. По сути, в настоящее время наиболее эффективными на практике являются оговорки Arb-Med-Arb и другие сочетания этих двух способов [Зайцева, Рукавишников, 2020]. Тем не менее из данного сочетания способов исключена экспертная оценка, в отсутствие которой стороны не получают возможность установить техническую составляющую спора.

*Оценка потенциала строительно-технической и стоимостной экспертизы в качестве эффективного способа разрешения строительных споров.*

Новый вектор использования строительно-технической и стоимостной экспертизы обусловлен современными тенденциями и приоритетами развития строительной отрасли. Споры и разногласия, возникающие при реализации проектов, являются деструктивным фактором, способным привести к замораживанию проекта и существенным финансовым и репутационным потерям его участников. Законодательное регулирование, каким бы продуманным и системным оно ни было, не способно разрешить все имеющиеся проблемные аспекты [Зайцева, Рукавишников, 2020].

Основными предпосылками расширения сферы применения экспертизы являются:

– *Направления развития градостроительной деятельности*, в соответствии с которыми определена необходимость разработки эффективных способов разрешения споров. Такое направление обусловлено главными негативными фактором для строительства, обозначенных в 2021 году: в результате проведенного опроса подавляющее число респондентов назвали рост цен на строительные материалы. Второе место занимает дефицит рабочих на стройках. Третью строчку рейтинга - рост ключевой ставки ЦБ, четвертая - первый дефолт в проектном финансировании. И замыкает пятерку негативных факторов - сокраще-

---

<sup>1</sup> Дополнительное пояснение: Более подробно данный аспект будет рассмотрен в следующих разделах.

ние доли ипотеки в долевом строительстве. Ситуация осложняется еще и значительным количеством объектов незавершенного строительства. Так, в соответствии с отчетом Счетной Палаты РФ количество объектов незавершенного строительства по главным распорядителям средств федерального бюджета и по субъектам Российской Федерации на 1 января 2020 года составило 74,6 тысячи объектов с объемом вложенных в них средств – 5,1 триллиона рублей<sup>2</sup>.

– *Принятие изменений в ряд законодательных актов Российской Федерации, направленных на совершенствование примирительных процедур, позволило говорить о новых перспективах в области осуществления экспертной деятельности [ФЗ № 197-ФЗ, № 198-ФЗ].* Расширение перечня альтернативных способов разрешения споров (далее – АРС) дало стимул для использования строительно-технической и стоимостной экспертизы (далее – СТЭ и СЭ) в качестве эффективного внесудебного механизма урегулирования разногласий в процессе реализации инвестиционно-строительных проектов.

– *Расширение для строительной отрасли РМВок [Руководства РМВОК®, 2017], появление такого раздела, как управление разногласиями и спорами в рамках проекта.*

Разработка дополнительных подходов к проектному управлению в строительстве обусловлена особенностями самой деятельности и реализуемых проектов: значительным количеством участников, необходимостью координации их деятельности, обеспечением вовлеченности в проект на ранних его стадиях, широким спектром вопросов, высокой рисковостью, а также социальной значимостью таких проектов [Яськова, Зайцева, 2009].

Обозначенное расширение предполагает идентификацию претензий, предотвращение споров и разногласий, их количественный анализ и оперативное урегулирование.

Предполагаемые направления деятельности включают в себя следующие важнейшие аспекты:

– «Project partnering», то есть поддержание конструктивного сотрудничества между всеми участниками проекта;

– «Forensic schedule analysis», который предусматривает анализ нарушения сроков выполнения отдельных этапов реализации проекта с точки зрения возможности их предвидения, причин нарушения сроков (действия заказчика, отсутствие обеспечительных мероприятий и др.),

---

<sup>2</sup> Дополнительное пояснение: Счетная палата насчитала в РФ почти 75 тысяч незавершенных объектов. - URL: <https://realty.ria.ru/20201119/dolgostroy-1585068522.html> (дата обращения 14.06.2022).

– «Alternative dispute resolution», использование при реализации проекта APC, причем, нескольких видов в зависимости от сути разногласий. Особое внимание уделяется созданию органов по разрешению споров (Disputes resolution boards), состоящему из нескольких независимых экспертов.

– Проведение стоимостной экспертизы, в том числе, для определения объективной стоимости дополнительных работ, устранения недостатков, а также потенциальных прямых и косвенных затрат, которые могут возникнуть ввиду нарушения контракта.

Таким образом в настоящее время все большую актуальность приобретает «триада» управленческих процессов: управление проектами должно включать в себя не только управление контрактами (contract management), но и управление спорами и разногласиями (case/dispute management).

Напомним, что в практике зарубежных государств экспертиза рассматривается как один из наиболее значимых методов, позволяющих устранить противоречия между контрагентами и при этом избежать судебного разбирательства. Мировой опыт продемонстрировал эффективность участия экспертного сообщества в процедуре внесудебного разрешения споров при реализации проектов, которая носит название «adjudication». Эксперт выступает независимым лицом, представляющим свое заключение по существу спора. Наличие обязательного характера такого заключения зависит от условий договора [Канашевский, 2010]. Проведение данной процедуры является обязательным начальным этапом разрешения спора. Возможность обжалования зависит от специфики выбранного способа, и может быть ограничена сроком, а также осуществляться только после окончания реализации проекта [Yaskova, Zaitseva, 2019].

СТЭ и СЭ, проводимые во внесудебном порядке, имеют ряд отличий и существенных преимуществ по сравнению с судебной экспертной деятельностью<sup>3</sup>:

– Порядок проведения экспертизы, круг вопросов, сроки, кандидатуры экспертов и другие важные аспекты закрепляются в контракте, что позволяет упорядочить процесс.

– Стороны принимают непосредственное участие в процедуре, формулируют вопросы перед экспертом, устанавливают сроки, в том числе сокращенные для проведения экспертизы, то есть осуществляют полный контроль над процедурой.

---

<sup>3</sup> Дополнительное пояснение: Исследование, проведенное Центром правового обеспечения строительной деятельности и разрешения споров Королевского Колледжа Лондона показало, что для строительных проектов крайне важным шагом для оперативного урегулирования разногласий является обмен/составление экспертных заключений в силу особой значимости технических аспектов.

– Эксперты также обладают возможностью полноценно исследовать и изучить спорные вопросы, так как являются, по сути, участниками проекта, обладая информацией об особенностях взаимоотношений сторон.

– Гибкость процедуры позволяет создавать смешанные комиссии для урегулирования разногласий, возникающих при реализации проектов, то есть привлекать как экспертов в строительной деятельности, так и других специалистов [Zaitseva, 2019]. При этом функциями таких комиссий являются:

- а) Мониторинг реализации проекта всех этапах жизненного цикла, что делает экспертов полноценными участниками проекта.
- б) Осуществление превентивной деятельности<sup>4</sup>.
- в) Разъяснительная работа в целях снижения эскалации.
- г) Обеспечение площадки для систематических обсуждений.
- д) Предложение наиболее оптимальных способов разрешения разногласий и представление экспертного мнения в отношении технических аспектов спора.

– Возможность действовать на несколько шагов вперед (определять дальнейшие перспективы реализации проекта).

Целью является раннее выявление потенциальных проблем, разработка техник и инструментов по их предотвращению. Важно чтобы такие проблемы не перерастали в полноценные споры и конфликты.

– Урегулирование нескольких разногласий при использовании одной процедуры, что обуславливает существенную экономию временного ресурса.

Обозначенные преимущества позволяют в полной мере реализовать потенциал СТЭ и СЭ, тогда как в рамках судебного процесса возможность эффективного использования указанных способов существенно ограничена в силу следующих процессуальных особенностей:

– Круг вопросов, по которым требуется заключение эксперта, и их содержание определяются судом, а не самими экспертами. При этом вопросы, представленные сторонами, могут быть отклонены<sup>5</sup>. С учетом отсутствия у судей специальных знаний, не во всех

---

<sup>4</sup> Дополнительное пояснение: На что сделан особый упор в новой редакции Желтой книги ФИДИК 2017 года. См.: Conditions of contract for plant and design-build (Yellow Book) / FIDIC. 2st ed. Geneva, 2017.

<sup>5</sup> Дополнительное пояснение: Отклонение судом вопросов, предложенных лицами, участвующими в деле, должно быть мотивировано в определении суда о назначении экспертизы (ч. 2 ст. 283 УПК РФ, ч. 2 ст. 82 АПК РФ, ч. 2 ст. 79 ГПК РФ, ч. 2 ст. 77 КАС РФ, ч. ч. 1, 4 ст. 26.4 КоАП РФ, п. 12 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 24.03.2005 N 5 "О некоторых вопросах, возникающих у судов при применении Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях".

случаях ответы на поставленные вопросы позволяют разрешить возникшие между сторонами разногласия.

Кроме того, суд вправе отклонить ходатайство стороны о назначении экспертизы, необходимой для установления существенных для дела обстоятельств. В ряде случаев такие действия суда приводили к отмене судебных актов вышестоящими инстанциями и направлению дел на новое рассмотрение. Но при этом срок рассмотрения дела значительно увеличивался, и противоречия между сторонами оставались неразрешенными на протяжении длительного периода времени<sup>6</sup>.

– При назначении экспертизы достаточно согласия хотя бы одного из лиц, участвующих в деле, того, кто внесет на депозит суда сумму для оплаты услуг экспертам. В связи с этим возникает вопрос об аффилированности данного лица и экспертного учреждения. Заинтересованное лицо может использовать экспертизу еще и как способ затягивания судебного разбирательства.

– Затраты на экспертизу в судебном процессе всегда несет одна из сторон (судебные расходы, в том числе, вознаграждение эксперта, взыскиваются с «проигравшей» стороны), тогда как стоимость СТЭ и СЭ, проведенные в рамках управления проектом во внесудебном порядке, распределяется между всеми участниками проекта, что позволяет избежать существенных финансовых потерь.

– Если экспертное заключение выполнено с нарушением требований законодательства: Федерального закона от 31.05.2001 № 73-ФЗ «О государственной судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации», Федерального закона от 29.07.1998 № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» и Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации, то вопрос о возможности отказа эксперту в выплате вознаграждения является неоднозначным, и единообразный подход со стороны судов отсутствует. Таким образом качество проведенной экспертизы не всегда контролируется, и у самих экспертов отсутствует стимул его поддержания на высоком уровне.

Кроме того, вопрос о выплате вознаграждения эксперту решается в судебном заседании, в котором возобновляется производство по делу, поэтому суд, по сути, не успевает оценить качество представленного заключения.

– Процедура не обладает достаточной гибкостью. В частности, материалы и документы для проведения судебной экспертизы можно предоставить эксперту только через

---

<sup>6</sup> Дополнительное пояснение: См., например: определения Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда РФ от 26.04.2018 по делу N 305-КГ17-15833, А41-19348/2016, от 26.04.2018 по делу N 305-КГ17-15653, А41-19629/2016, от 17.04.2018 N 306-ЭС17-20590 по делу N А57-19494/2016, от 27.03.2018 по делу N 308-ЭС17-18062, А63-12005/2016, от 28.09.2017 по делу N 301-ЭС17-7046, А43-5669/2015

суд, перед экспертом нельзя ставить вопросы права и правовых последствий оценки доказательств и т.д.

– Суд не может отказать в проведении экспертизы в негосударственной экспертной организации, а равно лицом, обладающим специальными знаниями, но не являющимся работником экспертного учреждения (организации), только в силу того, что проведение соответствующей экспертизы может быть поручено государственному судебно-экспертному учреждению. Но зачастую у суда нет сведений о репутации и авторитете негосударственных учреждений, что ставит под сомнение качество экспертизы.

– Возможность заявления отвода экспертам способно затянуть производство по делу. Важно учитывать, что с одной стороны, такая процессуальная опция обеспечивает беспристрастность экспертов, но с другой – может быть использовано недобросовестной стороной спора.

– Процессуальным законодательством предусмотрена возможность назначения комплексной экспертизы, предусматривающая участие экспертов разных специальностей, что в ряде случаев крайне востребовано в инвестиционно-строительных спорах. Вместе с тем анализ судебной практики показал, что арбитражные суды крайне редко назначают данный вид экспертизы. Это связано с организационными сложностями и высокой стоимостью процедуры. В то же время в рамках внесудебной экспертной деятельности, сопровождающей реализацию проектов, есть возможность формировать комиссии, состоящие из специалистов разных областей, причем, конкретные кандидатуры могут быть прописаны в контракте.

– Заключение эксперта не является обязательным для суда, однако несогласие с заключением эксперта должно быть мотивировано. При отсутствии специализированных знаний у судей возникает вопрос об их способности надлежащим образом оценить экспертное заключение, содержащее большое количество технических аспектов.

– Отсутствие единообразия судебной практики и специализации судей по рассмотрению строительных споров. Наиболее показательным в этом отношении являются дела, связанные с взысканием стоимости дополнительных работ. При схожих фактических обстоятельствах суды далеко не во всех случаях назначают экспертизу, вынося судебные акты на основании иных доказательств.

Таким образом в целях обеспечения целостности и системности практического применения указанных разработок необходимо их изучение как в рамках АРС, так и на уровне проектного менеджмента. Причем, исходя из особенностей возникающих споров и разногласий, при реализации проектов подлежит использованию весь спектр способов их урегулирования (в том числе, независимая экспертная оценка).

В настоящее время потенциал СТЭ и СЭ не раскрыт полностью, все возможности и преимущества экспертизы смогут быть использованы только в случае ее проведения во внесудебном порядке в процессе реализации проектов на всех этапах жизненного цикла, что требует существенного расширения компетенций судебных экспертов в Российской Федерации. Фокусировка на превентивной составляющей и нацеленность на оперативное урегулирование разногласий является существенным функциональным отличием передовых разработок от традиционного подхода [Zaitseva, 2018]. Поэтому необходима трансформация существующих подходов как в доктринальной, так и в практической плоскости осуществления строительной деятельности.

В целом, применение специализированных способов разрешения споров требует закрепления необходимости использования данных способов на законодательном уровне, подготовки практических рекомендаций, и создания ассоциаций, объединяющих экспертов в области разрешения споров в сфере реализации проектов развития, состоящих их потенциальных членов комиссий по урегулированию разногласий. Кроме того, крайне важна работа по внедрению определенных механизмов в деятельность предприятий, реализующих крупные проекты. Причем, в данный процесс должны быть вовлечены не только хозяйствующие субъекты, но и государственные органы, в компетенции которых входят вопросы обеспечения конструктивного диалога между всеми участниками проекта. То есть только системная разработка способов АРС на законодательном и правоприменительном уровнях способна решить проблемы низкой эффективности разрешения споров в судебном порядке и возникновения возможности злоупотребления правами со стороны недобросовестных контрагентов.

## **2. Рекомендации по практическому внедрению АРС в инвестиционно-строительные процессы реализации Национальных проектов развития России**

Проведенное исследование позволило обосновать вывод о том, что в настоящее время требуется разработка особых подходов к процессуальному регулированию, обеспечивающему эффективное разрешение споров с использованием широкого спектра АРС, снижение конфликтности в деловой среде и развитие конструктивного сотрудничества в целях преодоления кризисных явлений. В современных условиях судебное разбирательство не может служить единственным способом урегулирования разногласий ввиду необходимости достижения компромисса и сохранения дружественных партнерских отношений.

Особенности функционирования строительной отрасли в условиях современных вызовов не позволяют в полной мере преодолеть кризисные явления, так как основными причинами возникающих споров является неэффективная стратегия управления проектами. Причем, данный проблемный аспект актуален и для ряда иностранных государств, о чем свидетельствуют многочисленные исследования зарубежных экспертов.

С учетом длительной стагнации в области разработки согласительных механизмов для обеспечения бесконфликтного строительства необходим широкий спектр мер различного уровня воздействия для достижения синергетического эффекта от их принятия.

В результате системного анализа сформулированы следующие рекомендации по практическому внедрению АРС в инвестиционно-строительные процессы:

### 1. Рекомендации общей направленности.

- разработка эффективной стратегии внесудебного разрешения различных категорий споров и использование дифференцированного подхода к урегулированию разногласий;

- развитие дополнительных компетенций лиц, участвующих в разрешении споров (экспертов, посредников, медиаторов, фасилитаторов, оценщиков и др.). Для реализации данной меры необходимо развитие дополнительных стандартов образования;

- *полноценная фокусировка на дополнительной составляющей АРС, связанной с доктриной управления спорами в рамках судов, при которой стороны при содействии судей могли бы воспользоваться средствами примирительных процедур, минимизируя при этом финансовые и репутационные риски. Причем, все предпосылки для этого созданы в рамках процессуального законодательства, за исключением организационной составляющей и более директивных действий со стороны самих судей;*

- *усиление значимости и укрепление авторитета постоянно действующих арбитражных учреждений (Международного коммерческого арбитражного суда при Торгово-*

промышленной палате, Арбитражного центра при Российском союзе промышленников и предпринимателей и Российского арбитражного центра при Российском институте современного арбитража) с учетом практических сложностей (а зачастую и невозможности) обращение за разрешением споров в популярные юрисдикции (Международный арбитражный суд при Международной торговой палате Парижа, Арбитражный институт Торговой палаты Стокгольма, Лондонский суд по международному арбитражу и др.). Кроме того, перспективным является *создание новых платформ (в том числе, в онлайн формате)*, которые позволяли бы реализовать весь потенциал гибких, оперативных и наименее затратных способов урегулирования разногласий;

- *пересмотр подходов к государственным закупкам и внедрение дополнительных (альтернативных) критериев оценки потенциального исполнителя: надежность и качество выполнения работ (репутационный критерий выбора исполнителя), фокусировка на экологических аспектах (устойчивое строительство, минимизация негативного воздействия на окружающую среду), общий вклад в устойчивое развитие отрасли (благоустройство территории, создание рабочих мест, иные социальные эффекты)*. Очень показательным в этой части мог бы стать опыт ЕС: Директивы о закупках 2014 года, которые позволили оценивать не только предложенную цену, но и экономические, социальные и экологические эффекты;

- *применение особых методов оптимизации договорных отношений в период кризисных явлений (санкционного режима)*, а именно: учет критерия «недружественности» при выборе контрагента; четкие формулировки в оговорке о форс-мажоре (с возможным исключением из нее санкций); фиксация курса валюты, подробное составление условий по возможному развороту сделки и возврату всего полученного на случай невозможности исполнения; использование опционных конструкций в состоянии турбулентной экономики; применение каскадных арбитражных оговорок на случай возможного отказа арбитража проводить процедуры.

## 2. Рекомендации отраслевой направленности.

- реализация целей стратегии развития строительной отрасли невозможна без разработки подходов к согласованию экономических интересов, разрешению споров и осуществлению превентивной деятельности по их предотвращению в процессе инвестиционно-строительной деятельности. В целях обеспечения безбарьерного устойчивого развития строительства необходимо *внедрить и впоследствии использовать весь спектр механизмов разрешения хозяйственных споров и превентивных методов* недопущения конфликта интересов в процессе инвестиционно-строительной деятельности, обеспечивающей реализацию всех стадий строительного проекта;

- *переход от «сопоставительной» к «сотруднической» модели осуществления строительных проектов*, которая подразумевает развитие определенных контрактных конструкций, таких как *FAC-1 (Framework Alliance Contract)*. То есть Рамочного договора об управлении строительством, не порождающего обязательств по поставке, выполнению строительно-монтажных и прочих работ. Такая контрактная конструкция позволяет обеспечить гибкость предложенных решений, возможность адаптации, организации, координации и контроля реализации проекта при помощи создания виртуальной организации;

- *создание профильных учреждений и организаций*, в специализацию которых входили бы следующие вопросы: развития стандартов образования, норм профессиональной этики, дополнительных компетенций, поддержание конструктивного взаимодействия с государственными органами, содействие хозяйствующим субъектам в эффективном использовании, ведение реестра экспертов, посредников и медиаторов, обладающих соответствующей компетенцией;

- *разработка типовых форм контрактных конструкций* с учетом опыта и возможной адаптации разработок зарубежных и международных организаций. Причем, такие формы должны исключать явно «кабальные» условия для подрядчика (особенно в сфере государственного строительного заказа) и определенные гарантии, направленные на недопустимость одностороннего отказа от договора и сохранение договорных обязательств. На выбор контрактной конструкции должны влиять следующие факторы: особенности функционирования строительной отрасли в конкретном государстве или регионе, место расположения строительной площадки, вид строительного объекта, источник финансирования (собственные средства, проектное финансирование и т.д.), тип строительства («гринфилд», «браунфилд», реконструкция и др.), конъюнктура на рынке подрядных услуг и соотношение компетенций заказчика и подрядчика, характеристика потенциальных контрагентов;

- *усиление значимости стартовой фазы реализации проектов*, за счет которой представляется недопустимым сокращение инвестиционного цикла проекта в силу особых функций и задач, в том числе в превентивной и согласительной плоскости с учетом приоритетной цели - раннего выявления потенциальных проблем и разработка методов их предотвращения. При этом основной нарратив фокусируется на недопущении перерастания споров в конфликты;

- *учет согласительного элемента не только в контрактной обвязке строительного проекта, но и в документации по проекту* с тем, чтобы предусмотреть порядок взаимодействия с лицами, не являющимися сторонами договора. Особое внимание следует уделить

таким разделам, как план взаимодействия участников проекта, матрица распределения ответственности, риски и проблемные аспекты проекта, управление изменениями и т.д.).

### 3. Рекомендации адресной направленности.

- *формирование и составление методических рекомендаций по использованию АРС со стороны регулятора*, а именно – Мистроя РФ и региональных профильных министерств. Тем более, что отдельные трансформационные механизмы находят отражение в проводимых на их уровне обсуждениях;

- *разработка на уровне федеральных и региональных органов особых подходов к реализации комплексных и масштабных проектов*, таких как КРТ, требующих развития направления по управлению спорами и разногласиями начиная со стартовой фазы. Данному виду проектов присущи следующие особенности [Трутнев, 2021]: наличие широкого круга субъектов, использование новых договорных конструкций, весьма фрагментарно проработанных в положениях законодательства: договор о КРТ и соглашение между правообладателями, обширные дискреционные полномочия органов субъектов РФ<sup>7</sup>, жесткие условия, связанные как с инициированием соответствующих мероприятий, так и с заключением и расторжением договора КРТ.

Отсутствие специализированных согласительных механизмов, минимизирующих возможные противоречия участников правоотношений, способно привести к омертвлению механизма КРТ (особенно осуществляемого по инициативе правообладателей) [Кирсанов, 2021]. Крайне востребованными в этой части являются медиативные технологии, позволяющие снять эскалацию и обеспечить конструктивное взаимодействие всех участников проекта КРТ как на этапе разработки проекта планировки территории, так и в процессе реализации договора КРТ;

- *меры поддержки*, реализуемые, в том числе, на региональном уровне (право подрядчиков инициировать изменения в гос. контракты, освобождение от штрафных санкций по договорам долевого участия в строительстве, введение льгот по аренде земельных участков, упрощенный порядок выдачи и продления действия разрешительной документации и др.), и предусматривающие высокую степень дискреции (усмотрения) органов государственной власти субъекта РФ и органов местного самоуправления, должны быть дополнены

---

<sup>7</sup> В соответствии с частью 8 статьи 70 ГрК заключение договора осуществляется без проведения торгов на право заключения договора в порядке, определенном нормативным правовым актом субъекта Российской Федерации с учетом положений настоящей статьи.

четкими и детализированными согласительными процедурами, позволяющими хозяйствующим субъектам полноценно взаимодействовать с указанными органами. В противном случае принятые меры оказываются безрезультативными;

- внедрение в практическую деятельность хозяйствующих субъектов концептуальных подходов к важнейшему направлению в сфере проектной деятельности – управлению спорами и разногласиями в проекте, которые обозначено в расширении для строительной отрасли РМВок (Руководство по управлению проектами).

## Заключение

В отношении строительной отрасли приоритетными являются проектоориентированные подходы, в рамках которых реализуется полноценное управление спорами и разногласиями в проекте посредством, прежде всего путем создания специализированных комиссий и экспертных групп. Форматы деятельности таких комиссий могут носить смешанный характер: от мониторинга проекта на всех этапах жизненного цикла до вынесения обязательных решений по существу спорных вопросов.

Проведенный анализ позволил выделить следующие направления деятельности, способные обеспечить бесшовность реализации проектов:

1. Разработка концептуальных подходов к важнейшему направлению в сфере проектной деятельности – управлению спорами и разногласиями в проекте, которые обозначено в расширении для строительной отрасли РМВок (Руководство по управлению проектами) .

2. Проведение совокупности взаимоувязанных мероприятий в области снижения конфликтногенности строительной отрасли. Важнейшими из них является активизация потенциала всего арсенала внесудебных методов разрешения споров, включая:

- превентивные методы, использующиеся, в том числе, на стадии контрактинга;
- методы разрешения споров в досудебном порядке;
- методы примирения сторон в судебном процессе.

3. Активизация превентивной составляющей, которая подразумевает детальную проработку документации по проекту (например, план взаимодействия участников проекта, матрица ответственности и т.д.), а также выбор организационной и контрактной конструкции, нацеленных на сохранение партнерских отношений, минимизацию рисков судебных тяжб, оперативное выявление и урегулирование разногласий на ранних стадиях.

4. Разработка типовых форм контрактов, которые предусматривали бы дифференцированный подход к реализации превентивной деятельности и разрешению споров при реализации проектов. Суть данного подхода заключается в выборе оптимального способа исходя из следующих отличительных особенностей спора: субъектного состава (наличие непрофессионального и публичного элемента), предметной области и специфики правоотношений, из которых возник спор (межличностные противоречия, технические вопросы и др.), фазы жизненного цикла проекта и степени эскалации противоречий.

## **Благодарности**

Препринт подготовлен на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2022 год.

## Список использованных источников

1. Федеральный закон № 197-ФЗ от 26 июля 2019 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_329959/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_329959/) (дата обращения 14.06.2022).
2. Федеральный закон № 198-ФЗ «О внесении изменений в статью 333.40 части второй Налогового кодекса Российской Федерации в связи с совершенствованием примирительных процедур». - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_329956/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_329956/) (дата обращения 14.06.2022).
3. Зайцева Л.И., Рукавишников С.Ю. Применение внесудебных способов разрешения инвестиционно-строительных споров в контексте изменений процессуального законодательства // Вестник арбитражного суда Московской области. - 2020. - № 1. - С. 70-79.
3. Расширение для строительной отрасли к третьему изданию Руководства к своду знаний по управлению проектами (Руководства РМВОК®)/Каникевич А. (пер.). – М., Олимп Бизнес, - 2015. - 232 с.
4. Постановления Пленума ВАС РФ от 04.04.2014 № 23 "О некоторых вопросах практики применения арбитражными судами законодательства об экспертизе». - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162155/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162155/) (дата обращения 14.06.2022).
5. Канашевский В.А. Договоры международного подряда в коммерческой практике // Журнал российского права. - 2010. - № 7. - С. 85 - 91.
6. Кирсанов А.Р. Виды комплексного развития территорий // Имущественные отношения в Российской Федерации. - 2021. - № 4. - С. 84 - 89.
7. Трутнев Э.К. О рекомендациях по обеспечению комплексного развития территорий в период действия Закона № 494-ФЗ // Имущественные отношения в Российской Федерации. - 2021. - № 4. - С. 24 - 34.
8. Яськова Н.Ю., Зайцева Л.И. Особенности использования строительно-технической и стоимостной экспертизы в качестве эффективных способов внесудебного разрешения споров в инвестиционно-строительной деятельности / Судебная строительно-техническая и стоимостная экспертизы: актуальные проблемы и пути их решения: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции в форме «круглого стола» (Москва, 3 октября 2019 г.). – М.: Издательство МИСИ – МГСУ, 2019. – С. 12 - 18.
9. Zaitseva L.I. Conditions and background for the introduction of non-judicial dispute resolution methods in the investment and construction sphere // Gosudarstvennaya sluzhba. - 2019. - № 4. - Pp. 66 - 69.
10. Zaitseva L.I. Effective dispute settlement as a mechanism of economic attractiveness // MATEC Web of Conferences 212, 08021 (2018). - URL: <https://doi.org/10.1051/matec-conf/201821208021> ICRE 2018 (дата обращения 14.06.2022).
11. Yaskova N., Zaitseva L. Application of alternative dispute resolution in the field of construction projects / IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. – URL: <http://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/90/1/012182/> (дата обращения 14.06.2022).

**В СЕРИИ ПЕРИПЕТИКОВ  
РАНХиГС РАССМАТРИВАЮТСЯ  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ  
И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ  
К СОЗДАНИЮ, АКТИВНОМУ  
ИСПОЛЬЗОВАНИЮ  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ  
ИННОВАЦИЙ В РАЗЛИЧНЫХ  
СФЕРАХ ЭКОНОМИКИ  
КАК КЛЮЧЕВОГО УСЛОВИЯ  
ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ