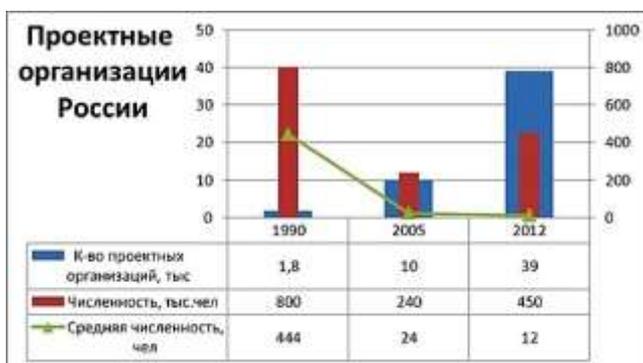


ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ ИНЖИНИРИНГ-12.

СПАСТИ РЯДОВОГО ПОДРЯДЧИКА: ПАРТНЕРСТВО, АЛЬЯНСИНГ ИЛИ ПРИСОЕДИНЕНИЕ.

Строительное сообщество, эксперты всех уровней уже много лет говорят о том, что в России практически отсутствует какая-либо внятная стратегия развития строительной отрасли в принципе. В лучшем случае идут разговоры о каких-либо параметрических показателях в построенных квадратных метрах жилья, в объемах привлеченных ипотечных кредитов или очередным крошечным снижением баснословной процентной ставки. Реальное состояние дел в действительности мало кого интересует, поскольку главный принцип рыночной экономики – «каждый выживает как может» – объективно играет на руку проектным государственным менеджерам. Не надо ходить далеко за статистикой, чтобы понять, что строительная отрасль не просто деградировала до уровня «пещерного рынка», но навсегда превратилась в совокупность случайных непрофессиональных коллективов, не несущих никакой ответственности за результаты своего труда, не отвечающих за качество или производительность своего труда. В представленных ниже таблицах видно, что деградация проектной сферы уже к 2012 году превратила инжиниринговый бизнес в совокупность бригад копировальщиков старых проектных решений, численность компаний, называющих себя «проектными или инжиниринговыми» выросла до немислимых размеров.



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДЕЙСТВУЮЩИХ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПО ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ И ФОРМАМ СОБСТВЕННОСТИ
на 1 января 2012 г.

	Число строительных организаций - всего	в том числе с численностью работников, человек		
		До 100	до 250	Свыше 250
Всего	209185	205354	2348	1483
в том числе по формам собственности:				
государственная	1108	763	235	110
муниципальная	499	422	42	35
частная	205416	202399	1853	1164
смешанная российская	605	416	110	79
прочие	1557	1354	108	95

В строительной фазе ситуация абсолютно аналогичная: в реестре больше 200 тысяч строительных компаний, 99% процентов из которых не имеют и 100 работников. А это значит, что в этих компаниях нет никакого представления о постоянном повышении квалификации, о внедрении новых технологий, о развитии бригадных методов управления строительным производством, о наличии собственно базы знаний по организации строительного производства или технологии строительных работ. Исключения только подтверждают общее правило. С учетом того, что количество выпускников строительных ВУЗов или строительных специальностей, приходящих в эти неисчислимые «однодневки» или «монопроектные компании», с каждым годом сокращается, можно говорить о **системной перманентной дисквалификации низового линейного субподряда**. Сегодня это уже состоявшийся факт, а значит, что в ближайшие годы нас ждет масштабный рост некачественного строительства и вытекающих из строительного брака проблем. При этом любой неудачливый менеджер разового проекта, бросивший работу на полпути, потом спокойно банкротит свое субподрядное предприятие

Государственная отраслевая политика, в полной мере способствующая полному развалу низового субподрядного комплекса, безусловно должна быть в корне изменена. Это касается не только необходимости резкого сокращения числа компаний на строительном рынке в целях принуждения к формированию редких, но более профессиональных коллективов. Это касается и целесообразной государственной политики в формировании возможностей для постоянного повышения квалификации таких коллективов. С одной стороны, этому может помочь совокупность требований в государственных контрактах, позволяющих формировать хоть немного стабильные портфели проектов с перспективой 2-3 года. С другой – создание специальных контрактных условий, в которых участие общестроительного и специализированного строительного субподряда облегчается и не требует неоправданных затрат времени на конкурсные или тендерные процедуры, особенно там, где они откровенно носят коррупционный характер.

Для организации такой работы, прежде всего, имеет смысл обсудить возможные варианты упрощения вовлечения субподрядчиков нижнего звена в крупные и средние инвестиционно-строительные проекты. В качестве наиболее часто используемых контрактных моделей упрощенного вовлечения в проекты подрядчиков и непосредственных исполнителей без образования юридического лица, рассмотрим следующие:

1. Партнерские контракты;
2. Альянсинг и пулинг;
3. Договора присоединения.

1. Партнерские контракты.

Партнерские контракты – это вынужденная форма реализации инвестиционно-строительных проектов, в условиях, когда Заказчик создает объект с высоким уровнем неопределённости, а в то же время Исполнители, подрядчики или проектировщики, находятся в условиях дефицита портфеля заказов и готовы идти на существенные альтернативы в контрактации для сохранения компании. В условиях неопределенности, когда Заказчик не настолько профессионален, чтобы точно апеллировать компетенциям исполнителей, всегда есть риск значительного превышения бюджета проекта. Для большинства Заказчиков такой порядок определения цен неприемлем, но поскольку реально он не в состоянии оценить адекватность будущих затрат по проекту, вынужден искать партнерские отношения с исполнительным блоком. Так или иначе, в условиях проектной неопределенности, Заказчику гораздо выгоднее иметь такого генподрядчика, который выступает на его стороне как партнер и заинтересованный участник достижения проектных целей. В общем случае, партнёрский подряд можно описать так:

1. На время реализации проекта **генподрядная (управляющая проектом, инжиниринговая) компания временно становится «внутренним подразделением» Заказчика**. Если коснуться этого вопроса теоретически, то Заказчики, особенно девелоперы с крупным портфелем проектов, часто стоят перед выбором: нанимать независимых исполнителей на конкурсной основе или создать собственное подрядное подразделение? И в зависимости от предложения на рынке, решения часто бывают и первыми, и вторыми. Партнерский контракт закрывает сразу оба варианта, а потому применим и для девелоперов с одним проектом, и для Застройщиков с долгосрочным портфелем. Полагая, что строительная компания, в той части коллектива и ресурсов, которая занимается неким конкретным проектом, становится собственным подразделением Заказчика, то и отношения в договоре определяются как с дочерней компанией.
2. Для реализации партнерского подряда стороны подписывают стандартный генподрядный контракт, который, в отличие от классического, содержит особые условия взаимодействия партнеров и принятых решений при реализации проекта. Также это касается последующего вознаграждения по результатам труда. А именно:
 - Заказчик согласовывает штат группы управления проектом и фонд оплаты труда, а также их динамику в течение срока реализации проекта;
 - Заказчик согласовывает накладные расходы, парк техники для выполнения работ, как собственный, так и привлекаемый в проект и порядок погашения затрат на приобретение необходимой техники;
 - Заказчик согласовывает исполнительных руководителей проекта и может принимать решения по смене ответственных лиц в процесс реализации проекта;
 - На основании согласованных бюджетов Заказчик утверждает сметы расходов и порядок их оплаты Подрядчику, график производства работ, необходимые документы от Заказчика и так далее.
 - Разумеется, подрядчик может основным специалистам, участвующим в проекте платить и больше, чем согласовал с Заказчиком, но уже за счет своих прочих контрактов или прибыли.
3. Предполагается, что, независимо от того как идет ход реализации проекта, стороны будут совместно согласовывать все нестыковки и коллизии, приходить к решению, не ущемляющему ничьих интересов. Но ситуации все-таки могут быть разные, а именно:
 - В случае если Подрядчик самостоятельно принял какое-то решение, которое повлияло на сроки и качество работ, а также на смету затрат – то этот перерасход списывается за счет его собственных средств.

- В случае, если подрядчик произвел работы с нарушением, то полное восстановление качества происходит также за счет его прочих оборотных активов.
 - В случае, если Подрядчик не выполняет работы в срок, в силу низкой производительности труда и качества ресурсов, что в итоге привело к потере стоимости объекта инвестиций, то эти потери также могут быть взысканы с Подрядчика.
 - В случае, если решение Заказчика потребовало дополнительных ресурсов от подрядчика, в том числе кредитных, то Заказчик обязан компенсировать такие затраты в установленном договоре порядке.
 - В случае, если Заказчик вынужден приостановить работу, то он вправе приостановить и партнерский договор, компенсировав затраты на логистику технику и ресурсов на новые проекты. Или компенсирующих их временный простой. Все эти решения, так или иначе, проходят без прибыли для Подрядчика.
4. Самый щепетильный вопрос – это вопрос вознаграждения или распределения премиальных. Здесь также могут быть самые разные варианты:
- В случае, если проект выполнен в срок, без существенных претензий со стороны Заказчика, то Подрядчику выплачивается 50% плановой сметной прибыли.
 - В случае если проект выполнен при утвержденной смете, но раньше срока, Подрядчик получает премию, исчисляемую долей от стоимости экономии проекта или сметной прибыли, а также – и от продаж девелопера.
 - В случае, если проект строится поэтапно в сроки, то Подрядчик вполне может получать процент доходов от реализации объектов недвижимости. Партнерское соглашение вполне может допускать и бартерный расчет построенными квадратными метрами или иными объектами недвижимости, но это уже крайние случаи, поскольку привлечение средств потребуется при любом раскладе. Могут быть и иные формы партнерского взаимодействия.

2. Альянсинг и пулинг.

Контрактный альянсинг или проектный союз (Project Alliancing) – это, в общем случае, контракт многостороннего объединения Заказчика и Исполнителей в проекте на закрытых условиях Заказчика, когда все участники проекта получают свою долю прибыли, исчисляемую от объема выполненных работ, только после сдачи объекта в эксплуатацию. Альянсинг получил основу как американский термин, под которым понимают понятийные холдинговые компании без юридического оформления прав собственности, которые объединяются своими компетенциями для реализации проектов. В определенном смысле, **Альянсинг – это продолжение Партнерских двусторонних контрактов, когда партнерские отношения распространяются и на прочие компании, принимающие участие в проекте.** В таком случае может возникнуть два основных варианта Альянсинга. Первый – когда Заказчик является частью альянса, второй – когда не является!

Во втором случае проектный альянсинг во многом пересекается не только с простым товариществом или консорционными соглашениями (об консорционном ЕРСМ-подрядчике мы писали выше), но и с подрядным пулингом (Pooling). **Пулинг – это как раз и есть временное сообщество исполнителей для участия в проекте без юридического оформления, но объединенных т.н. «Организатором пула», то есть компанией – непосредственно ведущей переговоры с Заказчиком и не участвующей в проекте лично.** Это могут быть и местные саморегулируемые организации, и профсоюзы, и торгово-промышленные палаты, и иные профессиональные сообщества, отстаивающие свои интересы в регионе реализации проекта. В соответствии с этой схемой Заказчик и один или более участников (инженеров-консультантов, изыскателей, экспертов, проектировщиков, поставщиков, подрядчиков и пуско-наладчиков или их объединение) работают над проектом на общих условиях. Но в отличие от простого партнерства в проектом союзе задействованы несколько иные взаимоотношения сотрудничества, основанные на контрактных финансовых поощрительных стимулах в целях достижения проектных результатов наивысшего уровня и кооперирования участников проектного союза.

Для целей статьи нас больше интересует первый вариант, когда Заказчик становится заинтересованным партнером Альянса, а сама схема называется «Заказчик + Исполнители». В рамках понятия alliancing мы подразумеваем, что «Заказчик (Владелец)» или «Представитель Заказчика» – это участник, который непосредственно платит одному или нескольким Исполнителям за выполненную работу. «Исполнители (Поставщики услуг) – это изыскатели, конструкторы и проектировщики, подрядчики всех уровней, инженеры-консультанты, поставщики и другие участники, нанятые

Заказчиком для выполнения работ. Альянс ни в коем случае нельзя путать с совместным предприятием, которое создают Исполнители для объединения компетенций в проекте в интересах Заказчика. Разумеется, альянсинг не является универсальным контрактным инструментом, он больше соответствует экстремальным контрактам и наиболее актуален в случаях:

- Проекты высокой сложности, когда нет известных типовых решений;
- Проекты с высоким уровнем непредсказуемости и изменчивости при реализации;
- Присутствуют внешние угрозы и риски с высокой вероятностью событий;
- Проекты с высоким порогом профессионального допуска к работам;
- Проекты с непредсказуемыми сроками выполнения работ, зависящими от внешних факторов;
- Заказчик или Инвестор осознает риски увеличения стоимости проекта в результате совместных решений!

СТАТЬЯ	ФИКСИРОВАННАЯ ЦЕНА	АЛЬЯНСИНГ
Риски	Передаются полностью Исполнителю	Делятся между участниками Альянса
Стоимость	Полная стоимость проекта соответствует фиксированной цене контракта и не подлежит пересмотру	Полная стоимость проекта не определена и формируется по мере контрактации
Сроки	Длительность контракта фиксирована и неизменна	Полная длительность проекта не определена и формируется по мере контрактации
Отношения	Права и обязательства по контракту	Доверие, партнерская поддержка, командная работа
Решение спорных ситуаций	Строго прописывается в контракте	Обсуждается при возникновении в соответствии с договоренностью
Судебные споры	Строго по контракту	По контракту, но оговариваются в общих чертах и решается по конкретному событию
Обязательства	Индивидуальные у исполнителя	Коллективные у членов альянса
Превышение стоимости	На исполнителя	Вопрос инициируется Заказчиком при возникновении, делится между участниками при обоснованных претензиях
Отношение к проекту	Это их проект	Это наш общий проект
Выбор соисполнителей	Конкурсные процедуры	Соответствие условиям присоединения к альянсу (пулу)
Предпроектные издержки	Могут быть разные (и низкие, и высокие), зависит от качества предпроектной документации	Обычно чрезвычайно высокие, в том числе организационные Альянса

Основные отличия отношений в Альянсе, от, например, отношений в классическом комплексном контракте с фиксированной ценой «под ключ» представлены в таблице выше. Они позволяют сформировать достаточно четкое представление об альянсинге, как контрактном феномене в строительной отрасли. Типичными характеристиками проектного альянса являются следующие:

1. Проектная команда совместно устанавливает конечную цену, которая затем проверяется независимым ценовым экспертом-консультантом, выбранному общим решением участников;
2. По завершении проекта конечная цена сопоставляется с финальным показателем затрат, и полученная разница, как плюсовая, так и отрицательная, распределяется между участниками проектного союза в соответствии с реальным вкладом участника союза в достигнутый результат по заранее согласованному критерию;
3. Риски и ответственности по проекту управляются и распределяются в целом по коллективу, а не увязываются с отдельным исполнителем;
4. Все участники имеют равное право в решениях по проекту, которые принимаются на условиях единогласия по критерию достижения максимально возможного результата, а не исходя из частных интересов какого-либо участника проекта;
5. Все участники проектного союза обеспечивают проект самыми лучшими и качественными ресурсами в своем классе;

6. Проектный союз взаимодействует на почве культурной среды, где отсутствуют взаимные обвинения, споры. В проектном союзе не прибегают к юридической форме выяснения отношений, за редким исключением случаев умышленных нарушений и финансовой несостоятельности;
7. Все финансовые операции осуществляются на основе открытых счетов.

В отличие от пулинга, в котором к временному союзу могут присоединяться новые участники на основании согласованных условий присоединения (подписывается соглашение о присоединении), команда участников Альянса планируется заранее и многие условия обговариваются между ними, а не между представителем пула (чаще всего местным союзом инженеров или саморегулируемым объединением строительных компаний) и Заказчиком. Преимущества и недостатки такой контрактной модели:

1. Повышенная возможность управлять рисками благодаря разделению ответственности и стимулов для всех участников проекта в направлении снижения рисков;
2. Подключение к экспертизе строительной и экономической частей проекта на его ранних стадиях;
3. Пониженная потребность в чисто административной деятельности позволяет в большей степени сосредоточиться на успешном достижении целей проекта;
4. Данная схема содержит в меньшей степени по сравнению с другими схемами противоречия и конфликтные точки, по этой схеме процесс установления цены проекта носит прозрачный характер, включая процесс оценки непредвиденных затрат;
5. Схема характеризуется повышенной эффективностью за счет общей сплоченной работы на единую цель, отсутствие соревновательности при формировании цены может привести к излишне консервативным и легкодостижимым целям в плане выполнения работ;
6. Отсутствие возможности прибегнуть к юридической форме выяснения отношений (за исключением случаев умышленных нарушений и финансовой несостоятельности), участники проекта подвержены более широкому кругу рисков в сравнении с традиционными схемами, участники проекта разделяют риски за выполнение работ другими участниками проекта;
7. Требуется повышенный уровень подключения со стороны высшего руководства, с тем чтобы создать и поддерживать проектный союз, возможности заказчика по принятию односторонних решений жестко ограничены, могут быть повышенные затраты на ведение проекта;
8. Подрядчики могут быть настроены крайне осторожно при вхождении в союз, имея в виду обязательства по разделению рисков, а также то, что выбор подрядчика осуществляется еще до момента определения цены.

Обычный вопрос, который задают потенциальные Заказчики, Инвесторы или Владельцы проектов – какие преимущества дает использование альянсинга при реализации проектов? Какие признаки того, что нам необходима именно альянсовая схема контрактации? Разумеется, такая схема не может быть частой, но классический Заказчик должен использовать альянсинг потому что:

- В альянсе легче обработать риски и неопределенность, управлять требованиями и изменениями в процессе реализации проекта;
- Проще совместно принимать решения об увеличении или уменьшении стоимости, об экономии или вынужденных затратах, качественный стоимостной инжиниринг;
- Успешное завершение экстремальных проектов, особенно проектов с форс-мажорными обстоятельствами и требованиями минимальных сроков;
- Эффективное управление сложными составными проектами с элементами системного инжиниринга и наличием специальных социальных обязательств и т.п.
- И, наконец, Гибкость, Динамичность и командная Креативность – то, что дает Альянсинг...

3. Контракты присоединения.

Дальнейшее развитие темы альянсинга и пулинга в отношении подрядных организаций автоматически приводит нас к созданию контрактов присоединения. В отличие от классического пулинга (альянса без Заказчика), который собирается из компаний по предварительной договоренности между конкретными исполнителями и организатором пула, контракты присоединения открывают двери всем желающим исполнителям, отвечающим требованиям публичного контракта, но именно Заказчика! Присоединение – это контракты безусловного вхождения исполнителей в проект на публичных условиях Заказчика, когда все участники проекта получают свою долю прибыли, исчисляемую от важности или объема выполненных работ, но только после сдачи объекта в эксплуатацию.

Тема контрактов присоединения не нова, она уже достаточно неплохо проработана в других отраслях экономики, особенно в банковской сфере и обслуживании, в присоединении к инженерным сетям и иным областям коллективного взаимодействия. В контрактах присоединения лица, становящиеся сторонами обязательства, присоединяются к обязательству не по факту номинального подписания контракта, а по факту совершения каких-либо действий, например, по факту приобретения имущества. Классическим примером контракта данного класса является учредительный договор акционерного общества, когда учредители общества берут на себя определенные обязательства и права, не подписывая индивидуальных контрактов. После создания общества и оплаты акций, учредители становятся акционерами, что не влечет прекращения договора. В последствии, акционеры могут в должном порядке продать акции, заключив соответствующий контракт продажи ценных бумаг. При этом лицо, приобретающее акции, формально не подписывая учредительный договор со всеми остальными его участниками, по факту приобретения акций становится тем не менее участником правоотношений, закрепленных в учредительном договоре, в частности приобретает все права в части получения имущества при ликвидации. Правила о договоре присоединения могут быть использованы при заключении многих видов контрактов, в особенности если их стандартные условия повторяются многократно, например, кредитный договор или договор на использование телефонной связи. И таких примеров можно привести много.

Договор присоединения, согласно статье 428 ГК РФ – это договор, условия которого сформулированы одной из сторон в формулярах, бланках, иных стандартных формах и могут быть приняты второй стороной не иначе как путем присоединения к такому договору в целом. То есть законодатель дает определение договора присоединения через указание его обязательных признаков: во-первых, условия договора определяются одной из сторон в формулярах или иных стандартных формах, во-вторых, такие условия могут быть приняты другой стороной не иначе как путем присоединения к предложенному договору в целом. Только при сочетании указанных признаков конкретный договор можно считать договором присоединения. Понятно, что при такой трактовке рассматривать договор присоединения как соглашение можно с определенной долей условности, так как соглашение предполагает совпадение интересов нескольких лиц, исполнения их воли. Юристы признают, что в договорах присоединения отсутствует даже малейшая возможность согласования воли участников договора, обсуждения содержания договора, то есть исчезает важнейший элемент самого понятия договора. Свобода договора и автономия воли превращаются в некую искусственную конструкцию упрощения до воли и свободы заключать или не заключать договор. Мы часто видим, что крупные компании и банки, при составлении формуляров, сплошь и рядом включают в них условия, ущемляющие интересы второго контрагента, но происходит это с согласия самого контрагента. Контрагент, для получения своей выгоды, чаще всего вынужден подписывать «типовой контракт», с которым он соглашается в комплексе, то есть без обсуждения отдельных деталей или условий.

Как следует из вышеизложенного, мы снова обращаемся к категории «типовой контракт», которая, собственно, использовалась в строительстве и раньше, но сегодня расширяется сфера ее применения. Представляется, что по своей гражданско-правовой характеристике типовой контракт является договором присоединения, хотя именно в строительстве «типовой контракт» скорее имеет значение «Проформа» или «Шаблон», но не обозначает, что он заключается без учета воли и свободы Исполнителя. При всеобъемлющем принципе свободы договора некоторые компании до сих пор искренне удивляются и, соответственно, возмущаются, когда Заказчики или потенциальные партнеры предлагают им подписать некий, по заявлению последних, «неизменяемый» контракт, пояснив, что это – обыкновенный договор «присоединения». И называется он так как раз потому, что к предложенному одной стороной договору со стандартными условиями вторая сторона просто присоединяется, не влияя на его содержание.

Но в этом и проявляется принцип свободы договора. Перечисленные в Гражданском кодексе признаки договора присоединения четко установлены, потому если предложенное, якобы неизменяемое, соглашение не содержит хотя бы одного из них, такой контракт вряд ли можно назвать договором присоединения. Другими словами, не устраивающие вас условия вполне можно изменить, хотя вряд ли в этом случае вообще имеет смысл затевать контрактную схему с договорами присоединения.

В то же время, не всегда отсутствие письменно закрепленных прав свидетельствует о невозможности их защитить. Так же обстоят дела и с условиями договоров «присоединения». Что нужно знать, подписывая такой контракт и как обезопасить себя от произвола его авторов. В первую очередь

следует разобраться в формулярах и стандартах – документах, форма и условия которых разработаны Инвесторами, Кредиторами или представляющими их организациями или же утверждены самой компанией-оферентом. Во вторую очередь, надо понять границы договора, которые подтверждают второе условие – принятие условий контракта целиком. Не должно быть каких-либо уточняющих приложений и дополнительных соглашений, изменяющих те самые общие условия в пользу Заказчика. С точки зрения коллективной ответственности, изменение условий договора присоединения у одного Исполнителя должно вести к изменению всех договоров присоединения, заключенных в проекте.

Более детальное применение контрактов присоединения в строительной отрасли, безусловно, должно прорабатываться юристами в рамках специального законодательства о закупках строительных услуг. То, что такая форма организации работы намного более эффективна – не вызывает сомнений. Она не только существенно дисциплинирует Заказчика, но и очищает рынок от случайных субподрядных организаций, заведомо не удовлетворяющих требованиям к присоединяющимся компаниям. С другой стороны, государство должно обеспечить защиту интересов предприятий МСБ в строительстве при работе на таких крупных проектах на условиях присоединения. И в этом случае вполне возможны два пути развития контрактов присоединения:

1. **Присоединение к объемам работ.** Это классический вариант, прописанный в ГК России, когда Заказчик заранее публично объявляет о реализации проекта с применением договоров присоединения, обозначает требования к исполнителям, объявляет политику ценообразования (стоимость работ и тарифы, например, на аренду, проживание, питание и иные услуги), объявляет правила расчетов и порядок присоединения к проекту по мере наличия объемов работ. В данном случае наличие типовых проформ контрактов является основанием для юридических взаимоотношений.
2. **Ресурсное присоединение.** Это менее проработанный вариант, когда Заказчик объявляет о ресурсном присоединении к проекту. Ресурсное присоединение предполагает, что компании подрядчики временно передают в проект свою ресурсную базу по установленным тарифам, как рабочих и персонал, так и технику, машину и механизмы по потребности Заказчика. При этом заключается своеобразный контракт комплексной аренды персонала и техники, за результативность работы которой отвечает или сам Заказчик, или нанятый им генподрядный оператор. Такая форма тоже имеет право на жизнь, поскольку позволяет строительным компаниям сохранять свой персонал в период межпроектного простоя, при то, что он не теряет своей квалификации.

Что имеем в заключении? Как указанные выше договора позволят помочь подрядному комплексу России выжить и встать на ноги? Во-первых, сами подрядчики должны понять и научиться предлагать партнерские контракты Заказчикам. Разумеется, это не стоит делать там, где состав проекта прозрачен и имеет высокую точность в оценке потребности в ресурсах. Это всегда имеет смысл делать там, где Заказчик находится в условиях цейтнота или проект не входит в круг его компетенций. Расширение таких отношений без конкурсов и тендеров позволит и Заказчику лучше понять специфику проекта, тем более, если он хочет эксплуатировать объект недвижимости, и выжить самому подрядчику без особых затрат.

Во-вторых, альянсинг и пулинг. Это качественная альтернатива консорционным соглашениям и договорам простого товарищества, когда Заказчик нуждается в высококвалифицированной команде исполнителей больше, чем сами исполнители! В рамках создания BIM-индустрии, такие понятия и формы интеграции всех участников совместно с Заказчиком приобретают новый смысл и значение. Очевидный и откровенный для участников проекта финансовый результат Заказчика – это возможность договориться об общей системе вознаграждения в альянсе. При этом, если команда проекта выдает предупреждения о рисках, но Заказчик соглашается с ними и принимает их, в том числе риск неполучения ожидаемого финансового результата, стороны вправе обговорить премиальные за своевременность завершения контракта и выход на проектную мощность. Участие в нескольких проектах альянсинга позволяет небольшим компаниям иметь обозримый портфель контрактов, что дает не только уверенность в завтрашнем дне, но и тренды развития.

В-третьих, реальной помощью для низового субподряда, малых и средних строительных организаций могут стать типовые контракты присоединения в строительстве. В этом случае именно Заказчик должен стать «модератором» контрактных отношений, допуская в основном генподрядном договоре возможность или обязанность внедрить систему присоединения. При этом строго оговаривается типовая форма и условия контрактов с субподрядчиками, обязательства по сметной

стоимости и расчетам за выполненные работы, права по прекращению работ и отсоединению от проекта нерадивых исполнителей. Такая модель позволит собирать быстро крупные строительные коллективы и вовлекать их в проект без проволочек.

Разумеется, для того, чтобы такие отношения между участниками строительства стали общепринятыми и цивилизованными, необходимо пройти длинный путь по правовому совершенствованию строительной отрасли. Второй шаг на этом пути – качественное изменение состава участников рынка и повышение уровня компетенций у оставшихся игроков. Описанные выше проблемы подрядчиков и варианты их решения не могут охватить весь объем задач, которые необходимо решать при подготовке нового закона о закупках в строительстве. Любые позитивные сдвиги в этом направлении – это путь к повышению качества и производительности строительной отрасли, а значит, и к общему повышению эффективности экономики России.

МАЛАХОВ Владимир Иванович



Должность:

Вице-президент **НПИ** – Национальной Палаты Инженеров России
Президент **БИСКИД** – Бизнес-школы
Инвестиционно-Строительного Консалтинга, Инжиниринга и Девелопмента

Квалификация:

Кандидат экономических наук

Диссертация на тему - "Стратегия реструктуризации промышленно-строительного холдинга" по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности), Д.212.198.01, Москва, 2005 год
Доктор делового администрирования (Doctor of Business Administration, DBA)
Программа DBA - Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС при Президенте РФ, 2012 год

Специализация:

Управление инвестиционно-строительными проектами,
Проектное управление в инвестиционно-строительном бизнесе,
Стоимостное моделирование и инвестиционно-строительный инжиниринг.

Опыт работы:

Более 20 лет в строительстве, в том числе:

- Финансовый директор ОАО «Уренгоймонтажпромстрой»;
- Генеральный и исполнительный директор ООО «Стройтрансгаз-М» ГК «Стройтрансгаз»;
- Исполнительный директор ООО «Стройгазмонтаж»;
- Генеральный директор ООО «РусГазМенеджмент» ГК «Роза мира»;
- Директор по развитию НОУ «Московская Высшая Школа Инжиниринга»;
- Директор по инжинирингу ЧУ ГК «Росатом» Отраслевой Центр Капитального Строительства – **ОЦКС**.
- Исполнительный Вице-президент **НАИКС**
Национальной Ассоциации Инженеров-консультантов в строительстве,

Проекты (выборочно):

- ОАО «Газпром»: Новозуренгойский газо-химический комплекс, г. Новый Уренгой.
- ООО «Стройтрансгаз-М»: Хакасский алюминиевый завод, г. Саяногорск,
 - Комплекс по уничтожению химического оружия, Курганская область,
 - Юго-Западная ТЭЦ г. Санкт-Петербург и многие другие.
- ООО «Стройгазмонтаж»: Морской газопровод Джубга-Лазаревское-Сочи.
- ООО «Русгазмменеджмент»: Заводы по переработке ПНГ в ХМАО и другие.

