

Научная статья
УДК 338.46
<https://doi.org/10.17586/2713-1874-2026-1-14-27>

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОЦЕССА ОКАЗАНИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ В СТРОИТЕЛЬНОМ БИЗНЕСЕ

Анна Александровна Курочкина^{1✉}, Юлия Александровна Ялунер²

^{1,2}Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия

¹kurochkinaanna@yandex.ru ✉, <https://orcid.org/0000-0002-7973-5987>

²yayaluner@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0000-5640-2840>

Язык статьи – русский

Аннотация: В настоящее время сфера строительства в России претерпевает значительную трансформацию, в том числе в области управления. Юридический консалтинг также меняется, главным образом, под влиянием цифровизации взаимодействия с государством и внедрением искусственного интеллекта в работу. Без отлаженного юридического сопровождения, процесс трансформации строительной отрасли может повлечь риски как для заказчиков, так и для подрядчиков, особенно для субъектов малого и среднего предпринимательства. Цель работы – исследовать трансформацию оказания юридических услуг в сфере строительства и разработать рекомендации для повышения эффективности контрактного менеджмента в строительном бизнесе. Методы исследования: оценивание управленческого капитала (в контексте юридических услуг), системный анализ, моделирование, анализ нормативно-правовых актов, локальных актов и тендерной документации. Авторами дано определение юридического консалтинга, рассмотрено место юридического консалтинга в системе управленческого капитала компании-клиента, разработан алгоритм взаимодействия в рамках строительного предприятия, который интегрирует правовые компетенции во все стадии инвестиционно-строительного цикла с учетом вклада юридических услуг. Выявлено развитие юридического консалтинга в сфере строительства в сторону полноценного контрактного и риск-менеджмента, организационно-управленческого инжиниринга, проявляющегося в участии юриста в управлении контрактом с момента подготовки и заключения, заканчивая сопровождением всех действий для успешного завершения проекта с обеспечением максимального интереса клиента и минимальными издержками. В отличие от традиционных подходов, научный результат базируется на синтезе теории стейкхолдеров и концепции минимизации транзакционных издержек, что позволяет рассматривать юридическую услугу как актив, повышающий рыночную стоимость бизнеса.

Ключевые слова: бизнес-процесс, государственные закупки, консалтинг, контрактный менеджмент, строительство, цифровизация, юридические услуги

Ссылка для цитирования: Курочкина А. А., Ялунер Ю. А. Трансформация процесса оказания юридических услуг в строительном бизнесе // Экономика. Право. Инновации. – 2026. – Т. 14. – № 1. – С. 14–27. – <https://doi.org/10.17586/2713-1874-2026-1-14-27>

TRANSFORMING THE PROCESS OF PROVIDING LEGAL SERVICES IN THE CONSTRUCTION BUSINESS

Anna A. Kurochkina^{1✉}, Yulia A. Yaluner

^{1,2}Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

¹kurochkinaanna@yandex.ru ✉, <https://orcid.org/0000-0002-7973-5987>

²yayaluner@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0000-5640-2840>

Article in Russian

Abstract: Currently the construction industry in Russia is undergoing a significant transformation, including in the field of management. Legal consulting is also changing, mainly due to the influence of digitalization of interaction with the state and the introduction of AI into work. Without well-established legal support, the process of transformation of the construction industry can entail risks for both customers and contractors, especially for small companies. The purpose of the work is to investigate the transformation of the provision of legal services in the construction sector and to develop recommendations for improving the effectiveness of contract management in the construction business. Research methods: assessment of management capital (in the context of legal services), system analysis, modeling, analysis of laws and tender documentation. The authors define legal consulting, consider the place of legal consulting in the management

capital system of a client company, and develop an algorithm for interaction within a construction company that integrates legal competencies into all stages of the investment and construction cycle, taking into account the contribution of legal services. The development of legal consulting in the construction sector towards full-fledged contract and risk management, organizational and managerial engineering, manifested in the participation of a lawyer in contract management from the moment of preparation and conclusion, ending with the support of all actions for the successful completion of the project ensuring maximum client interest and minimal costs, has been revealed. Unlike traditional approaches, the scientific result is based on a synthesis of the theory of stakeholders and the concept of minimizing transaction costs, which allows us to consider a legal service as an asset that increases the market value of a business.

Keywords: business process, public procurement, consulting, contract management, construction, digitalization, legal services

For citation: Kurochkina A. A., Yaluner Yu. A. Transforming the Process of Providing Legal Services in the Construction Business. *Ekonomika. Pravo. Innovacii*. 2026. Vol. 14. No. 1. pp. 14–27. (In Russ.). <https://doi.org/10.17586/2713-1874-2026-1-14-27>

Введение. На современном этапе сфера строительства претерпевает трансформацию в административном, цифровом и организационном аспекте, что обуславливает повышение роли юридических консультационных услуг в сопровождении строительных контрактов.

Обеспечение устойчивости строительной отрасли важно для соблюдения целей, изложенных в указе Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [1], как «Комфортная и безопасная среда для жизни» (повышение доступности жилья, формирование качественной инфраструктуры), а также «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы», предполагающих автоматизацию большей части транзакций в рамках единых отраслевых цифровых платформ и модели управления на основе данных с учетом ускоренного внедрения технологий обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта.

Юридический консалтинг в настоящее время также претерпевает процессы трансформации, главными факторами которых являются цифровизация взаимодействия с государством путем развития систем электронного правосудия и государственных закупок, а также при взаимодействии с клиентами и в рамках самой фирмы (внедрение CRM-систем), увеличивается внедрение искусственного интеллекта при аналитике больших данных [2], судебной практики и составлении типовых документов, внедряются технологии блокчейн при конструкции договоров. Кроме

того, с 2022 года многие крупные международные консалтинги перестали работать в России, освободив нишу для российского бизнеса, либо произошла русификация менеджмента данных компаний.

Исследовательская проблема. В условиях трансформации отрасли наличие отлаженных бизнес-процессов в сфере управления, к которой можно отнести и юридический консалтинг, зачастую становится критически важным, начиная с этапа принятия решения о заключении контракта (в том числе путем сопровождения тендерной процедуры), до гарантийного обслуживания или судебных споров по исполнению, для оценки рисков при заключении контракта и принятия управленческих решений во время его исполнения.

Происходящие изменения в сфере строительства, которые констатированы в Стратегии развития строительной отрасли до 2030 г., обсуждаются специалистами на профильных конференциях в строительной отрасли с целью выполнения задач Стратегии и общих задач национального развития России [3]. Такие изменения вписываются в концепцию «бережливого строительства» – управленческой концепции, призванной сократить все возможные виды затрат, которые возникают в процессе производства (потери материалов, времени и усилий), в целях получения максимально возможной стоимости [4].

Гипотеза исследования состоит в том, что на современном этапе трансформации строительной отрасли грамотный менеджмент невозможен без всестороннего участия юриста в управленческой деятельности. Развитие цифровых средств взаимодействия, дистанционной работы, снижение издержек на работу юридических подразделений или в

рамках юридических компаний позволяет обеспечить доступность юридического консалтинга, не умаляя качества оказания юридических услуг. В рамках статьи авторами анализируются бизнес-процессы поиска и заключения контрактов в сфере строительства, существенные изменения в цифровом и административном аспектах, которые демонстрируют необходимость постоянного юридического сопровождения строительной деятельности для обеспечения устойчивости строительной отрасли.

В настоящее время существенным риском развития строительной отрасли является длительное сохранение ключевой ставки на высоком уровне, что увеличивает расходы бюджета по действующим программам государственной поддержки, а также увеличивает затраты заказчиков на привлечение проектного финансирования. Для подрядчиков, особенно субъектов малого и среднего предпринимательства, это также влечет проблемы с привлечением заемного финансирования и потенциально снижает прибыльность контракта. К внешним рискам также относится сохранение санкций в отношении России, перебои в поставке оборудования и материалов, угроза роста цен [5, С. 112].

Кроме того, барьеры входа на строительный рынок являются высокими. Для выполнения работ согласно части 2 статьи 52 Градостроительного кодекса РФ необходимо получение членства в саморегулируемой организации (далее – СРО) в области строительства и/или архитектурно-строительного проектирования, для исполнения контрактов в рамках государственных контрактов по 44-ФЗ или контрактов с корпоративными заказчиками согласно 223-ФЗ – дополнительное членство в СРО, требующего внесения в компенсационный фонд обеспечения договорных обязательств согласно статье 55.16 Градостроительного кодекса РФ, наличие опыта выполнения аналогичных работ, наличие страхования рисков. В рамках членства в СРО производятся постоянные проверки организаций на соответствие градостроительному законодательству, которые требуют участия юриста. Кроме того, в строительстве предусмотрены повышенные стандарты охраны труда и обеспечения безопасности ведения работ [6]. Соблюдение выше-

перечисленных требований относится к заверениям подрядчика и проверяется еще на этапе выбора подрядчика и заключения контракта. В последнее время в литературе отмечается все большее значение данного раздела контракта для выполнения работ [7]. Например, при нарушении заверений либо изменениях в хозяйственной деятельности строительного предприятия заказчик зачастую может расторгнуть контракт с требованием об уплате штрафа и/или возмещения убытков.

Такие изменения требуют создания эффективного управления и разработки алгоритма взаимодействия в рамках сопровождения договоров в строительстве. При одновременном усложнении и увеличении требований к субъектам строительной отрасли выбор подрядчика, процесс заключения и исполнения контрактов становятся прозрачнее вследствие развития института государственного заказа, а также внедрения развитой системы менеджмента качества крупными корпоративными заказчиками. Повышается роль процедур комплаенс и исследования деловой репутации, что подтверждается перечнем документов при подаче заявки на тендер (финансовые документы, справки о претензионных и судебных спорах и пр.) и их учетом в составе критериев выбора потенциального подрядчика. При этом, данные процессы в эпоху цифровой экономики сопровождаются высокой степенью цифровизации. Прозрачность обеспечивается также существованием сервисов проверки от контрагента, которые позволяют оценить деловую репутацию и возможности компании по исполнению контракта (Сбис, Контур. Фокус, Чекко и пр.). Без отлаженного юридического консалтинга на современном этапе данные процессы влекут возможные убытки как со стороны заказчиков, так и подрядчиков: невозможность работы на рынке в силу непонимания требований к участникам, ошибок в предоставлении документов на тендер, неверное или неполное понимание условий договоров строительного подряда. Особенно данные проблемы актуальны для субъектов малого и среднего предпринимательства, в силу ухудшения экономического климата и повышенного риска банкротств предприятий.

Литературный обзор. Консультационные услуги прошли длительный этап

формирования и изменения, что повлияло на текущее состояние представленной сферы. В работе «Теория экономического развития» 1911 года Йозеф Шумпетер [8] уже отдельно выделял категорию предпринимателей и исследовал необходимость внедрения инноваций и особенности их влияния на основные процессы. В работе [9] Дуглас Норт выделил юридические услуги в новую категорию обеспечения правовой стабильности рыночной среды и общее благоприятное воздействие на экономику. Работа [10] активно рассматривала особенности правовой отрасли в отношении оказания иных услуг.

На современном этапе бизнес-процессы анализируются в контексте экономики знаний, с точки зрения формирования добавленной стоимости, оптимизации затрат и осуществления руководства бизнес-процессами. Большой вклад внесли исследования Б. Андерсена [11] и Х. Ф. Биннера [12].

В научном и профессиональном сообществе проводятся дискуссии относительно оптимизации оказания юридических консультационных услуг в строительстве.

В качестве одного из инструментов снижения издержек на юридический консалтинг рассматривается использование международных типовых контрактов FIDIC, которое, на взгляд авторов, кажется сомнительным для российской правовой системы [13], так как, во-первых, большая часть договоров из Красной книги FIDIC сильно ущемляет права подрядчиков и дает больше преимуществ заказчику, во-вторых, их разработка велась с Международным банком реконструкции и развития и ориентирована на западные правовые системы, в-третьих, отсутствует корректный перевод на русский язык.

По вопросу места юридического консалтинга в сопровождении строительства все больше исследователей склоняются к характеристике таких услуг, как составляющей контрактного менеджмента [14].

В рамках исследования авторы полагают справедливым применение подхода об анализе интересов стейкхолдеров [15] бизнес-процесса заключения договора подряда на строительные работы в его взаимодействии с юридическим консалтингом (обслуживающая функция)

Контрактный менеджмент – это процесс управления контрактом с самого начала, с момента его подготовки и заключения, продолжая его исполнением и заканчивая всеми необходимыми действиями по завершении проекта. Данное определение свидетельствует о том, что такие действия юридической службы, как сбор мнения при подготовке и корректировке проектов контрактов, исполнения, справки для руководителей с «подсветкой» основных обязательств клиента (сроки, документы, отчетность, другое), письма в ходе исполнения по производственной тематике свидетельствуют о полноценном включении юридического сопровождения в контрактный менеджмент.

Малахов В. И. [16] относит оказание услуг по юридическому сопровождению контракта к сфере организационно-управленческого инжиниринга, в рамках которого выделяются:

- концептуальный (предпроектный) инжиниринг;
- инвестиционно-финансовый инжиниринг;
- организационно-строительный инжиниринг;
- инжиниринг управления проектами.

В соответствии с классификацией Малахова В. И., оказание услуг по правовому консультированию следует отнести к сквозному инжинирингу – это профессиональная инжиниринговая деятельность, присутствующая на протяжении всего жизненного цикла инвестиционно-строительного процесса, влияющая на процесс в целом, но имеющая узкие квалификационные рамки для точной идентификации компетенций. В современной литературе (на примере оказания юридических услуг в строительстве) юридические консультации рассматриваются как важный фактор, способствующий компаниям в принятии стратегических решений, что, в свою очередь, влияет на добавленную стоимость продукции. При этом юридическая поддержка не должна рассматриваться изолированно, а интегрироваться в общую стратегию компании, что усиливает ее рыночные позиции [17]. В современной литературе активно освещается трансформация юридических услуг в условиях цифровизации [18]. Новые технологии

позволяют специалистам предлагать более персонализированные услуги, что также сказывается на улучшении восприятия ценности товара клиентами, зачастую влияет на стоимость юридических услуг в сторону ее снижения, что особенно актуально для субъектов малого и среднего предпринимательства.

Юридический консалтинг также тесно взаимодействует с риск-менеджментом в сфере строительства: тренд на управление рисками в сфере строительства был заложен М. Abrahamson еще в начале 1980-х гг. [19].

Цель работы – исследовать трансформацию оказания юридических услуг в сфере строительства и разработать рекомендации для повышения эффективности контрактного менеджмента в строительном бизнесе. Значимость исследования для экономики сферы услуг состоит в научном осмыслении взаимосвязи цифровой и административной трансформации юридического консалтинга в развитии строительного бизнеса и достижении им целей, изложенных в Стратегии развития до 2030 г. Исследование решает научную проблему несоответствия традиционных моделей сервисного сопровождения темпам цифровой и административной трансформации юридических услуг. Исследование преодолевает разрыв между потребностью бизнеса в долгосрочной устойчивости и фрагментарным характером оказания профессиональных услуг, предлагая переход к модели «управленческого консалтинга полного цикла».

Задачи:

1) Изучение текущего состояния строительной отрасли в России, в том числе изменений в цифровом и административном аспектах.

2) Анализ взаимодействия субъектов в рамках юридического сопровождения строительного бизнеса, составление карты стейкхолдеров проекта.

3) Разработка алгоритма взаимодействия в рамках юридического сопровождения в условиях трансформации оказания юридических услуг и увеличения роли юридического консультирования.

Материалы и методы исследования.

1) Оценивание управленческого капитала (в контексте юридических услуг): метод рыночной капитализации, метод экономической добавленной стоимости (EVA).

2) Системный анализ. Используется с целью анализа взаимодействия субъектов, влияния состояния строительной отрасли и особенностей оказания юридических услуг на улучшение показателей строительного бизнеса;

3) Моделирование. Производится на основе эмпирического опыта авторов в сфере сопровождения договоров подряда на строительство и анализа регламентов работы с подрядными организациями крупных корпоративных заказчиков, с целью разработки алгоритма взаимодействия в рамках строительного предприятия, с учетом вклада юридического консультирования;

4) Анализ нормативно-правовых, локальных актов, тендерной документации: используется для анализа изменений в сфере государственного заказа (Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц») и взаимодействия с корпоративными заказчиками в сфере строительства (Положения о закупках, например, ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Интер РАО», ПАО «Газпром» и иные), а также в комплексной оценке рисков строительного предприятия при нарушении договоров подряда (Градостроительный кодекс РФ, Гражданский кодекс РФ).

Результаты исследования.

Понятие юридического консалтинга и его особенности. В первую очередь, необходимо определить, что авторы понимают под юридическим консалтингом. К особенностям юридических услуг следует отнести высокую асимметрию информации от клиента, математическую неопределимость качества, значимость репутации юрисконсульта. Цель юридического консалтинга – помочь клиенту, в зависимости от сферы деятельности, в достижении заявленных целей, к которым можно отнести: увеличение прибыли, рост капитализации компании-клиента, улучшение репутации. В настоящее время расширяется субъектный состав предоставления юридических услуг. К альтернативным провайдерам юридических услуг (ALSP) следует отнести: самозанятых юристов-граждан,

кредитных брокеров, операторов электронных торговых площадок, финансовых аналитиков (налоговое консультирование, санкционный комплаенс), риск-менеджеров (санкционный комплаенс и проверка контрагента).

Расширение субъектного состава ставит под сомнение традиционное понимание юридического консалтинга в части четкого разграничения сфер работы между, например, юристом, финансовым аналитиком и менеджером, использование сугубо правового подхода без изучения бизнес-процессов организации-клиента и технической документации (что особенно актуально в строительстве). Таким образом, юридический консалтинг бизнеса представляет собой деятельность по оказанию консультационных услуг по вопросам права, предоставляемую квалифицированными специалистами на аутсорсинговой основе, либо в составе структуры компании, с целью минимизации издержек и роста капитализации компании-клиента. Юристы путем анализа кейса, документации и пр. выявляют оптимальные пути решения ситуации и предлагают план, разрабатывают необходимые документы для заказчика. Авторы полагают, что к любым отношениям юриста и заказчика (его представителей), в связи с особенностями деятельности, необходимо применять модель взаимодействия «заказчик-клиент», даже если речь идет о работе в рамках подразделения компании-клиента. Данное уточнение важно для разработки алгоритма такого взаимодействия и дальнейшего исследования эффективности юридического сопровождения строительства.

Роль вклада юридических услуг в интеллектуальный капитал компании-клиента. Для выполнения цели исследования авторы предлагают рассмотреть место юридического консультирования в системе интеллектуального капитала строительной компании-клиента. Понимание интеллектуального капитала имеет двойственную природу. С одной стороны, интеллектуальный капитал является ведущим фактором производства, жизненно необходимым ресурсом экономической деятельности; с другой, выступает самостоятельным объектом экономических и управленческих отношений [20, С. 7]. Недостаточный учет интеллектуального капитала менед-

жментом отчасти объясняется спецификой нематериальной природы активов, отсутствием согласованной методики расчета и алгоритма оценки эффективности управления интеллектуальным капиталом. Это приводит к невостребованности этих активов и, как следствие, к потерям в виде убытков, недополученной прибыли, снижению конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности экономических систем [21, с. 1171]. Данный вывод справедливо относится и к недостаточному пониманию субъектами предпринимательства (особенно малыми и средними предприятиями), и к необходимости юридического консультирования в сопровождении их деятельности. Это подтверждается ростом числа банкротств субъектов малого и среднего предпринимательства в сфере строительства в 2024 г. [22], что, на взгляд авторов, связано с отсутствием или ненадлежащим правовым сопровождением договоров строительного подряда, начиная с этапа выхода на торги.

В литературе мало исследован вопрос о месте юридических консультационных услуг в системе интеллектуального капитала компании. Авторы полагают, что интеллектуальный вклад, задействованный при оказании юридических услуг, следует отнести к сфере управленческого капитала. Классификация представляет значение для последующей разработки методики анализа эффективности оказания юридических услуг, а именно, с целью анализа и применения инструментов и индексов измерения управленческого капитала организации.

Исследование взаимодействия со стейкхолдерами в рамках юридического сопровождения строительства и разработка рекомендаций по повышению эффективности. Предлагается рассмотреть через призму жизненного цикла договора подряда на оказание строительно-монтажных работ. Применительно к бизнес-процессу взаимодействия юрисконсульта со стейкхолдерами, авторами предлагается карта такого взаимодействия (рисунок 1). В исследовании проводится моделирование на основе потребностей и нужд подрядчика с позиции анализа его рисков, и моделирования наиболее положительного результата для показателей компании.

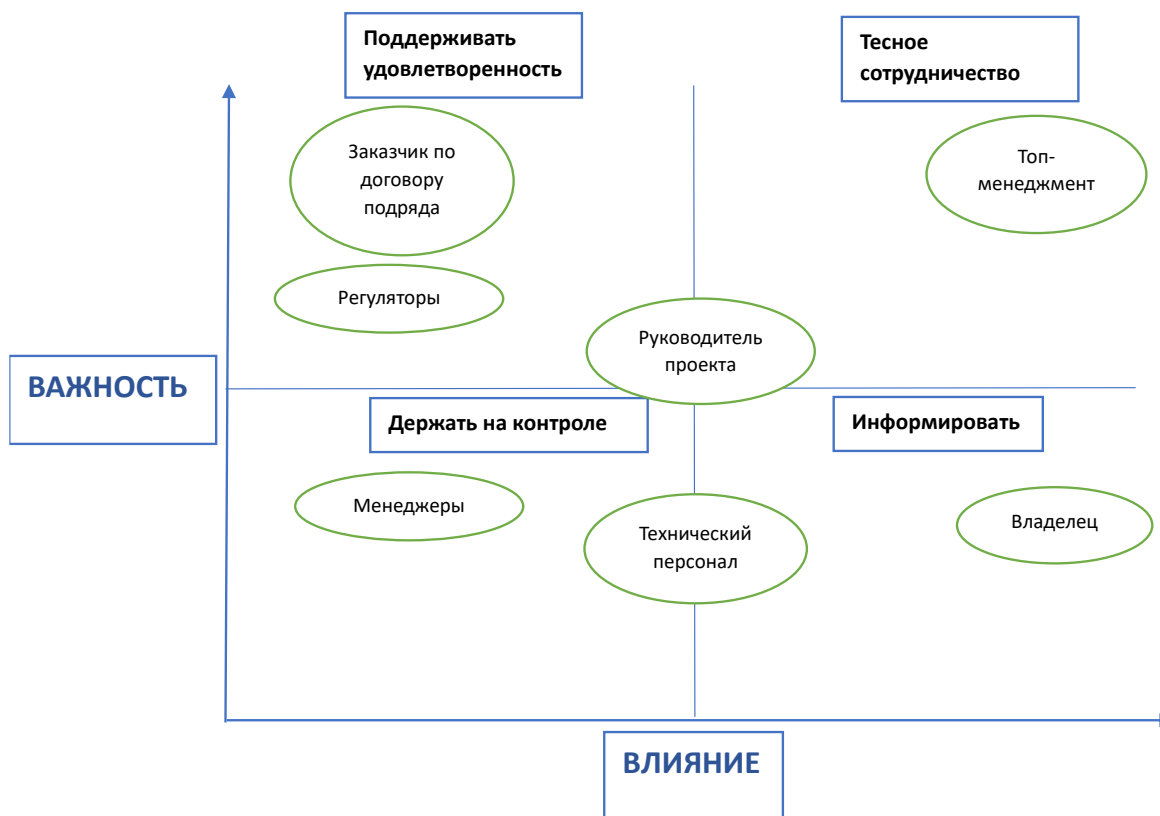


Рисунок 1 – Карта взаимодействия юриста со стейкхолдерами по договору подряда на оказание строительного-монтажных работ

Источник: составлено авторами

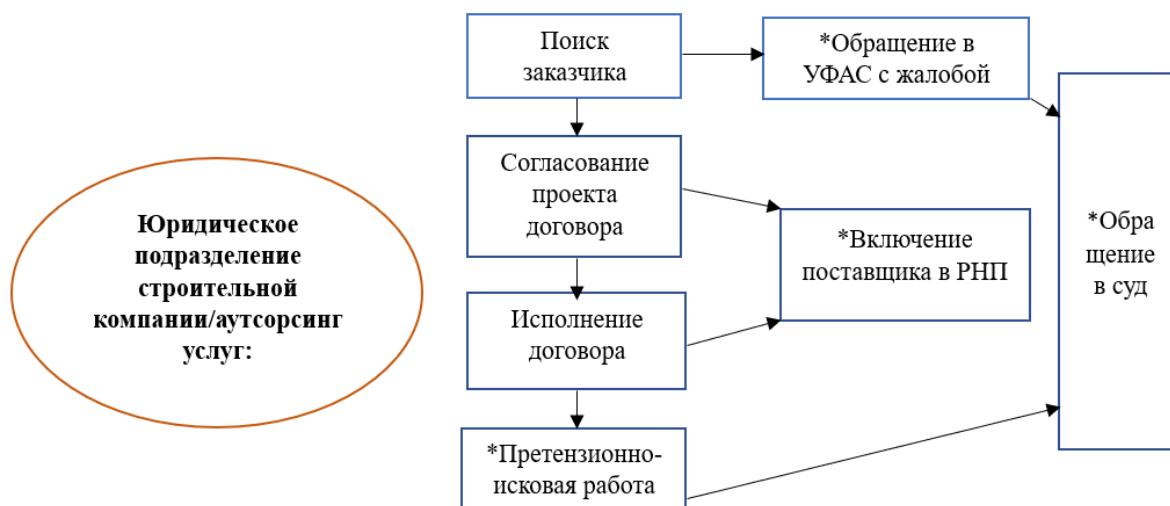


Рисунок 2 – Модель взаимодействия в рамках юридического сопровождения в строительной компании

Источник: составлено авторами

Модель взаимодействия в рамках юридического сопровождения в строительной компании представлена на рисунке 2 через призму жизненного цикла договора подряда (на стороне подрядчика).

1) На первом этапе речь идет о поиске заказчика. Наибольшую роль юридическое сопровождение на данном этапе играет при использовании конкурентных способов закупки. Во-первых, к таким относятся закупки согласно Федеральному закону «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» № 44-ФЗ, а также Федеральному закону «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» № 223-ФЗ.

На данном этапе, как правило, от юриста требуется изучение извещения о закупке, аккредитационных требований к компании, критериев оценки заявок участников, а также анализ проекта контракта (например, условий о приемке работ/услуг, об оплате, необходимости казначейского сопровождения контракта, предоставления банковской гарантии и пр.). Отличительной особенностью является невозможность внесения изменений в проект контракта, за исключением тех, которые не соответствуют Федеральному закону № 44-ФЗ. Особую роль грамотный юридический консалтинг играет на этапе регистрации строительной компании на площадке и получения аккредитации, в связи с введением Постановлением Правительства РФ от 29 декабря 2021 г. № 2571 дополнительных требований к поставщикам, в части подтверждения опыта выполнения аналогичных работ (оказания услуг) на сумму (в %) от начальной максимальной цены контракта закупки, для целей допуска к участию в закупочной процедуре. Этот этап зачастую является решающим для участия в закупке, так как при несоответствии аккредитационным требованиям по виду работ, подать заявку на тендер невозможно.

Помимо этого, на первом этапе юристы подготавливают запросы на разъяснения документации согласно ч. 5 ст. 42 44-ФЗ. Наконец, в конце проведения закупочной процедуры юридические услуги заключаются в совокупном анализе документов поставщика с Протоколом подведения итогов. При наличии

несоответствия, неправильного применения норм законодательства о конкуренции, возможно обращение в Федеральную антимонопольную службу России (далее – ФАС России) с жалобой, итогом рассмотрения которой может быть, в том числе, отмена итогов закупки, что означает получение выгоды для подателя жалобы. Процедура регламентирована нормами 44-ФЗ и 223-ФЗ, имеет множество нюансов [23]; ФАС России, являясь контролирующим органом в области соблюдения конкуренции, формирует правоприменительную практику, которая используется им при рассмотрении аналогичных дел, что требует специальных знаний в области права для подателя жалобы.

В последние годы все больше заказчиков добровольно используют конкурентные способы выбора подрядчика путем проведения внутренних тендеров в рамках группы компаний. Здесь функции сопровождения аналогичны сопровождению закупок согласно 44-ФЗ, 223-ФЗ. Дополнительно может возникнуть необходимость по предоставлению заказчику пояснений по действующим судебным делам, предоставлению пакета документов, подтверждающих достаточность трудовых и материальных ресурсов, предоставление выписок СРО, документов по охране труда и обеспечению безопасности работ в строительной организации, что, на взгляд автора, должно быть проконтролировано юристом.

При работе с корпоративными заказчиками надлежит проверить деловую репутацию и самого заказчика путем анализа судебной практики. Несмотря на выгрузку аналитики по судебным спорам в сервисы проверки контрагентов, грамотную оценку, в том числе перспектив судебных разбирательств, анализ хода дела с участием заказчика здесь может сделать только специалист, обладающий специальными юридическими знаниями. Данные публикуются на портале kad.arbitr в открытом доступе. Авторы полагают, что такая проверка способствует пониманию собственником бизнеса рисков работы с заказчиком в части взаимодействия по контракту (технические аспекты), оплаты работ, требований к результату работ и т.д.

2) На втором этапе речь идет о согласовании проекта договора, что является

непосредственной должностной обязанностью юриста. В договоре подряда важно четко указать этапы работ, сроки, условия их приемки и оплаты, в том числе наличие авансирования, гарантийные обязательства, ответственность сторон. Здесь юрист работает в непосредственном контакте с профильными службами. Глобальная цель юридической работы на этапе согласования контракта – заложить прочный фундамент отношений с заказчиком в виде недвусмысленного согласования всех условий выполнения работ, соблюдая взаимовыгодный интерес. Для этого при анализе проекта договора и подготовке протокола разногласий юрист разъясняет, какие положения контракта могут быть использованы против подрядчика, каковы перспективы судебного урегулирования спорной ситуации (уже при проверке договора проводится анализ законодательства и судебной практики по спорным положениям договора). При взаимодействии с профильными службами и руководством задача юриста – подробно разъяснить каждое положение договора, поэтому юридическое сопровождение деятельности строительной компании невозможно в отрыве юриста от понимания технического процесса строительства.

3) На третьем этапе – исполнение договора – зачастую функции юриста расширяются, превращаясь сущностно в контрактный менеджмент [14]. На данном этапе к задачам юридического сопровождения относится проверка контрагентов, проверка проектов договоров с субподрядчиками и поставщиками, курирование процедуры приемки работ в части соблюдения сроков и полноты документов по требованиям заказчика, подготовка писем по ходу исполнения договора, свидетельствующих об обстоятельствах его исполнения (например, о порче материалов, несоответствии проектной документации и т.д.). Юрист регулярно взаимодействует с коллегами из профильных подразделений по вопросу исполнения договора, информирует о ключевых обязательствах, этапах, оканчивающихся штрафными санкциями.

4) Дополнительный возможный этап – претензионно-исковая работа. Одно из направлений юридического сопровождения контрактной работы в строительстве, зачастую выделяется как отдельная специали-

зация сотрудника, отдела или аутсорсинговой работы. Возникает при неисполнении или неполном исполнении договорных обязательств по контракту заказчиком, субподрядчиком, поставщиками, либо в случае предъявления требований к самому клиенту. Обуславливается необходимостью построения комплексной стратегии по делу.

В рамках претензионно-исковой работы юридическое сопровождение охватывает также ведение постоянной переговорной работы с другой стороной, оформление результатов переговоров процессуальным документом, в зависимости от стадии завершения переговоров (дополнительное соглашение к договору, медиативное нотариальное соглашение, мировое соглашение, в том числе на стадии исполнения решения суда).

При работе с заказчиками в рамках 44-ФЗ, 223-ФЗ, отдельным этапом возможно оспаривание включения поставщика в Реестр недобросовестных поставщиков (согласно 44-ФЗ, 223-ФЗ) (далее – РНП). В соответствии с ч.2 ст. 104 44-ФЗ, в РНП включается информация об участниках закупок, уклонившихся от заключения контрактов, а также о поставщиках, не исполнивших или ненадлежащим образом исполнивших обязательства. Юридическое сопровождение здесь заключается в подаче документов на обжалование в ФАС России, в дальнейшем – в судебном порядке. Роль юридического сопровождения для бизнеса высока, так как в случае включения в РНП подрядчик не имеет право участвовать в закупках в течение 2 лет с момента решения ФАС России. Также такое решение влечет урон для репутации строительной компании-клиента, и может повлечь банкротство.

Следует добавить, что на протяжении всего цикла договорной работы юристом обеспечивается соответствие деятельности клиента требованиям сертификации и лицензирования, трудового законодательства, проработка рисков привлечения к административной ответственности в части соблюдения охраны труда и безопасности работ, то есть снижение или предотвращение рисков со стороны стейкхолдера – регулятора.

Результаты исследования взаимодействия со стейкхолдерами в рамках юридического консалтинга на примере сопровожде-

ния договора подряда на строительномонтажные работы показывают важную роль данных услуг в управлении рисками в сфере строительства и обеспечения баланса прав и обязанностей участников строительства. На взгляд авторов, к факторам успешного взаимодействия и максимального удовлетворения интереса клиента следует отнести:

- регулярное информирование с обеих сторон;
- контроль сроков;
- понимание юристом бизнес-процессов в организации и технической стороны договора подряда (в рамках компетенции);
- соблюдение рекомендаций юриста менеджерами (в том числе тендерным

специалистом), техническим персоналом и руководителем проекта;

- интерес заказчика по договору подряда в получении результата работ;
- понимание топ-менеджментом влияния юридического сопровождения на управление проектом;
- стабильность законодательства и требований заказчика.

Прямым результатом проведения качественного анализа рисков строительного проекта, в т.ч. с учетом вклада юридической службы или сторонних консультантов, является формирование матрицы вероятности возникновения риска, а также матрицы существенности влияния риска на строительный проект (рисунок 3).

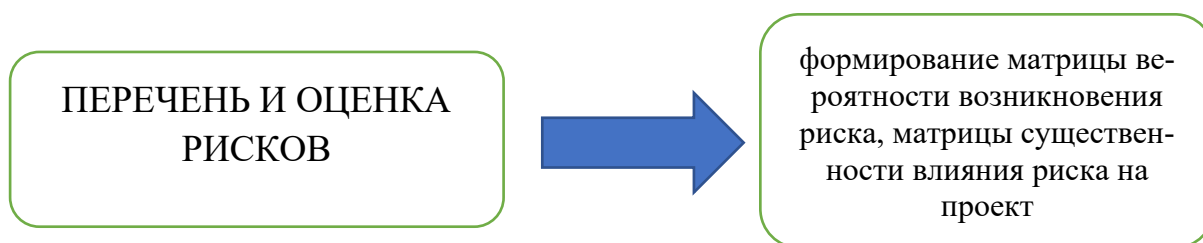


Рисунок 3 – Иллюстрация результата составления перечня и оценки рисков

Источник: составлен авторами

При количественной оценке строительных рисков учитываются следующие показатели:

- увеличение итоговой стоимости проекта, подразумевающее значительное увеличение цены проекта по сравнению с первоначальной ценой,
- увеличение сроков реализации строительного проекта,
- снижение качества выполненных строительных работ [24, С. 67–82].

Данный результат иллюстрирует влияние качественного юридического сопровождения на показатели успешности строительной отрасли (рост доходности предприятий, капитализации, снижение числа банкротств, улучшение деловой репутации), в противовес

вышеуказанным показателям, свидетельствующим о снижении таких показателей.

Перспективным направлением исследования является разработка методики расчета эффективности юридического консалтинга в строительстве. Авторы полагают, что при их разработке показатели количественной успешности строительного проекта также могут быть приняты в работу, так как юридический консалтинг здесь является составляющей риск-менеджмента проекта.

На основе вышеизложенного, авторами предлагается следующий алгоритм взаимодействия в рамках строительной компании с учетом вклада юридических услуг в формирование добавленной стоимости работ (рисунок 4):



Рисунок 4 – Алгоритм взаимодействия в рамках строительной компании с учетом вклада юридического консалтинга в формирование добавленной стоимости работ

Источник: составлено авторами

Выводы. Проведенное исследование роли юридического сопровождения контракта на примере строительной отрасли позволяет сделать вывод об обязательном обеспечении в строительной компании такого сопровождения для достижения целей, изложенных в Стратегии развития строительной отрасли до 2030 г. Согласно Стратегии, строительство является ключевой отраслью для развития экономики страны [25]. Актуальность исследования подтверждается необходимостью адаптации строительного сектора к изменяющимся условиям государственного регулирования, цифровизации и экономическому климату. В современных реалиях правовые услуги перестают быть вспомогательной функцией и становятся базовым фактором конкурентоспособности, обеспечивающим выживаемость бизнеса в условиях тур-

булентности. Теоретическая значимость заключается в научном осмыслении взаимосвязи текущей трансформации юридического сопровождения в развитии строительного бизнеса и достижении им целей, изложенных в Стратегии развития до 2030 года: современном понятии юридического консалтинга, роли юридической функции в управленческом капитале, детальном исследовании функций юриста на каждом этапе сопровождения контрактов в строительстве, взаимодействии со стейкхолдерами, анализе функций юриста для риск-менеджмента, разработке алгоритма взаимодействия в рамках строительного предприятия. Авторы полагают необходимым включить юридическую функцию в контрактный менеджмент.

Для этого требуется не просто «точечное» консультирование по вопросам руковод-

ства проектной группы, а детальное погружение юриста в условия исполнения контракта, в том числе с технической стороны, что было проиллюстрировано в рамках анализа функций юридического консалтинга на каждом этапе жизненного цикла контракта. Важным аспектом является соблюдение факторов успешности взаимодействия со стейкхолдерами проекта, а также предсказуемость законодательного регулирования и требований заказчиков.

Практическая значимость выявленных результатов заключается в возможности внедрения подходов, рассмотренных в

данной статье, в рамках конкретных предприятий (путем использования при разработке регламентов взаимодействия и положений о работе).

Макроэкономический эффект надлежащего юридического сопровождения контракта в строительстве заключается в обеспечении развития отрасли в соответствии с целями Стратегии, устойчивости работы субъектов строительства на рынке в условиях сохранения высокой ключевой ставки и высоких порогов работы на строительном рынке, что особенно актуально для субъектов малого и среднего предпринимательства.

Список источников

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 01.12.2025). – Текст: электронный.
2. Улизко М. В., Ватян А. С., Гусарова Н. Ф., Добренко Н. В. Применение больших языковых моделей для юридических экспертиз // Экономика. Право. Инновации. – 2025. – № 1. – С. 57–68. – DOI: 10.17586/2713-1874-2025-1-57-68.
3. Итоги IV Ежегодного отраслевого форума «Управление строительством в России. Строительный бизнес: перезагрузка 2023» [Электронный ресурс]. – URL: https://roskapstroy.ru/news/news_4657/?ysclid=mcgkwnm9ui877087116 (дата обращения: 01.12.2025). – Текст: электронный.
4. Шевцов С. И., Куракова О. А. Применение принципов бережливого производства в строительстве: методы и подходы // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 9 (170). – С. 1422–1426. – DOI: 10.34925/eip.2024.170.9.264. – Текст: электронный.
5. Ялилов А. Д. Гражданско-правовые договоры как регуляторы отношений в области строительства // Вестник экономики, права и социологии. – 2022. – № 1. – С. 112–117.
6. Гезиханов Р. А. Особенности управления контрактами в строительстве: мировой опыт и российская практика // Юрисконсульт в строительстве. – 2023. – № 4. – С. 21–28.
7. Проблемы строительного права. Выпуск 2: сборник статей / Сост. и отв. ред. Н. Б. Щербаков. – М.: Статут, 2023. – 560 с.
8. Курихин С. В. Йозеф Шумпетер о роли нововведений в деятельности предприятий согласно «теории экономического развития» // Электронный научный журнал «Вектор экономики»

References

1. Decree of the President of the Russian Federation of May 07, 2024 No. 309 «On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030 and for the Future Until 2036». *SPS «ConsultantPlus»*. URL: <https://www.consultant.ru/> (Accessed: 01.12.2025). (In Russ.).
2. Ulizko M. V., Vatian A. S., Gusarova N. F., Dobrenko N. V. Application of Large Language Models for Legal Expertise. *Ekonomika. Pravo. Innovacii*. 2025. No. 1. pp. 57–68. DOI: 10.17586/2713-1874-2025-1-57-68. (In Russ.).
3. Results of the IV Annual Industry Forum «Construction Management in Russia Construction Business: Reboot 2023» [Electronic Resource]. URL: https://roskapstroy.ru/news/news_4657/?ysclid=mcgkwnm9ui877087116 (Accessed: 01.12.2025). (In Russ.).
4. Shevtsov S. I., Kurakova O. A. Application of Lean Manufacturing Principles in Construction: Methods and Approaches. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2024. No. 9 (170). pp. 1422–1426. DOI: 10.34925/eip.2024.170.9.264. (In Russ.).
5. Yalilov A. D. Civil Contracts as Regulators of Relations in the Field of Construction. *Vestnik ekonomiki, prava i sociologii*. 2022. No. 1. pp. 112–117. (In Russ.).
6. Gezikhonov R. A. Features of Contract Management in Construction: Global Experience and Russian Practice. *YUriskonsul't v stroitel'stve*. 2023. No. 4. pp. 21–28. (In Russ.).
7. Problems of Construction Law. Issue 2: Collection of Articles. Moscow: Statut, 2023. 560 p. (In Russ.).
8. Kurikhin S. V. Joseph Schumpeter on the Role of Innovations in the Activities of Enterprises According to the «Theory of Economic Development». *Electronic scientific journal «Vector Ekonomiki»*.

- [Электронный ресурс]. – 2022. – № 1 – URL: <https://www.vectoreconomy.ru> (дата обращения: 01.12.2025). – Текст: электронный.
9. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Пер. с англ. А. Н. Нестеренко / Предисл. и науч. ред. Б. З. Мильнера. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с.
10. Васильев А. А., Печатнова Ю. В. Концепция экономического анализа права Ричарда Познера // Вестник Пермского университета. Юридические науки. – 2024. – № 4 (66). – С. 528–540.
11. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С. В. Ариничева / Науч. ред. Ю. П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
12. Биннер Х. Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Пер. с нем. – М: Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблишерз), 2009. – 282 с.
13. Липавский В. Об использовании типовых контрактов FIDIC (ФИДИК) в строительной деятельности [Электронный ресурс]. – URL: <https://ostlegal.ru/ru/news/statya-vladimira-lipavskogo-ob-ispolzovanii-tipovyh-kontraktov-fidic-fidik-v-stroitelnoj-deyatelnosti/> (дата обращения: 01.12.2025). – Текст: электронный.
14. Hughes W., Champion R., Murdoch J. Construction contracts: Law and management / 5-th edition. – Routledge, Oxon, 2015. (In Eng.).
15. Скобелев В. Л. Концепция методологии управления стейкхолдерами компании // Петербургский экономический журнал. – 2021. – № 3. – С. 66–73.
16. Малахов В. И. Введение в системный инвестиционно-строительный инжиниринг. – Москва, 2018. – 89 с.
17. Лебедев И. М. Юридическая служба в структуре учреждений, предприятий и строительных организаций: монография. – М.: Изд. МИСИ-МГСУ, 2019. – 79 с.
18. Рожкова М. А. О правовых аспектах использования технологий LegalTech и LawTech // Хозяйство и право. – 2020. – № 3. – С. 3–11.
19. Риск-менеджмент в строительстве: монография / О. Е. Астафьева, Н. А. Моисеенко, А. В. Козловский, Т. Ю. Шемякина, В. М. Серов. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 183 с.
20. Сулейманкадиева А. Э., Садырин И. А., Сыроватская О. Ю. Теоретические подходы к концепции экономики и управления интеллектуальным капиталом в условиях инновационной экономики / монография «Экономика и управление интеллектуальным капиталом» / под науч. ред. А. Э. Сулейманкадиевой, Н. М. Фомичевой. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 183 с.
2022. No. 1. URL: <https://www.vectoreconomy.ru> (Accessed: 01.12.2025). (In Russ.).
9. North D (1997) Institutions, Institutional Change and the Functioning of the Economy. Trans: A. N. Nesterenko. Moscow, Fund of Economic Book «Nachala». 1997. 180 p. (In Russ.).
10. Vasiliev A. A., Pechatnova Y. V. Richard Posner's Concept of Economic Analysis of Law. Vestnik Permskogo universiteta. YUridicheskie nauki. 2024. No. 4 (66). pp. 528–540. (In Russ.).
11. Andersen B. Business Processes. Improvement Tools. Trans: S. V. Aranichev. Moscow, RIA «Standarty i kachestvo», 2003. 272 p. (In Russ.).
12. Binner H. F. Management of Organizations and Production: from Functional Management to Process Management. Trans: Alpina Business Books. Moscow, Alpina Publishers, 2009. 282 p. (In Russ.).
13. Lipavsky V. On the Use of Standard FIDIC Contracts in Construction Activities. 2022 [Electronic Resource]. URL: <https://ostlegal.ru/ru/news/statya-vladimira-lipavskogo-ob-ispolzovanii-tipovyh-kontraktov-fidic-fidik-v-stroitelnoj-deyatelnosti/> (Accessed: 01.12.2025). (In Russ.).
14. Hughes W., Champion R., Murdoch J. Construction contracts: Law and management. 5-th edition. Routledge, Oxon, 2015.
15. Skobelev V. L. Concept of Methodology of Managing Company Stakeholders. Peterburgskij ekonomicheskij zhurnal. 2021. No. 3. pp. 66–73. (In Russ.)
16. Malakhov V. I. Introduction to System Investment and Construction Engineering. Moscow, 2018. 89 p. (In Russ.).
17. Lebedev I. M. Legal Service in the Structure of Institutions, Enterprises and Construction Organizations. Moscow, MISI-MGSU, 2019. 79 p. (In Russ.).
18. Rozhkova M. A. On the Legal Aspects of Using LegalTech and LawTech technologies. Hozyajstvo i parvo. 2020. No. 3. pp. 3–11. (In Russ.).
19. Astafieva O., Moiseenko N., Kozlovsky A., She-myakina T., Serov V. Risk Management in Construction: monograph. Moscow, INFRA-M, 2022. 183 p. (In Russ.).
20. Suleimankadiyeva A. E., Sadyrin I. A., Syrovatskaya O. Y. Theoretical Approaches to the Concept of Economics and Management of Intellectual Capital in the Context of an Innovative Economy. Saint-Petersburg, SPbGEU publishing house, 2020. 183 p. (In Russ.).

21. Устинова О. Е. Роль интеллектуального капитала в развитии экономики отрасли сферы услуг // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 6. – С. 1169–1184. – DOI: 10.18334/ce.13.6.40654. – Текст: электронный.
22. Статистический бюллетень Федресурса по банкротству за 2024 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://fedresurs.ru/news/d87010f9-556a-4874-872b-69d8612a8185> (дата обращения: 01.12.2025). – Текст: электронный.
23. Курочкина А. А., Головкин П. Н., Ялунер М. Г. Государственные закупки как перспективное направление регулирования и развития российского рынка облачных услуг // Глобальный научный потенциал. – 2025. – № 3 (168). – С. 227–231.
24. Smith N. J. Merna T., Jobling P. Managing Risk in Construction Projects / 3-rd edition. – WileyBlackwell, West Sussex, 2014. (In Eng.).
25. Стратегия развития строительной отрасли Российской Федерации до 2030 г. // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 01.12.2025). – Текст: электронный.
21. Ustinova O. E. The Role of Intellectual Capital in the Development of the Economy of the Service Sector. *Kreativnaya ekonomika*. 2019. Vol. 13. No. 6. pp. 1169–1184. DOI: 10.18334/ce.13.6.40654. (In Russ.).
22. Statistics of Fedresurs on bankruptcy. 2024 [Electronic Resource]. URL: <https://fedresurs.ru/news/d87010f9-556a-4874-872b-69d8612a8185> (Accessed: 01.12.2025). (In Russ.).
23. Kurochkina A. A., Golovkin P. N., Yaluner M. G. Public Procurement as a Promising Direction for Regulation and Development of the Russian Cloud Services Market. *Global'nyj nauchnyj potencial*. 2025. No. 3 (168). pp. 227–231. (In Russ.).
24. Smith N. J. Merna T., Jobling P. Managing Risk in Construction Projects. 3-rd edition. *WileyBlackwell, West Sussex*, 2014.
25. Strategy for the Development of the Construction Industry and Housing and Communal Services of the Russian Federation for the Period up to 2030 with a Forecast up to 2035. *SPS «ConsultantPlus»*. URL: <https://www.consultant.ru/> (Accessed: 01.12.2025). (In Russ.).