

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

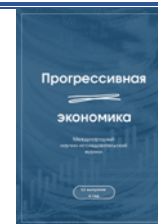
№ 12 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/rol-nezavisimogo-tehnicheskogo-zakazchika-v-realizaczii-krupnyh-stroitelnyh-proektov-na-primere-opyta-rossii/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 37.014

DOI: 10.54861/27131211_2025_12_54



РОЛЬ НЕЗАВИСИМОГО ТЕХНИЧЕСКОГО ЗАКАЗЧИКА В РЕАЛИЗАЦИИ КРУПНЫХ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ (НА ПРИМЕРЕ ОПЫТА РОССИИ)

*Смирнов И.В., MEng, MEcs – генеральный директор, ANABION Biotech
Production QFZ LLC, г. Доха, Катар
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3282-9290>*

Аннотация. Настоящее исследование посвящено изучению роли независимого технического заказчика в реализации крупных строительных проектов на примере российского опыта. Актуальность исследования обусловлена возрастающей сложностью и капиталоемкостью современных строительных проектов, требующих привлечения проектного финансирования. Методологической базой исследования являются методы кейс-стади, сравнительного и функционального анализа. В результате обобщения научных источников по исследовательской проблематике показано, что независимый технический заказчик выступает ключевым элементом системы управления проектом, обеспечивая целостное планирование, координацию участников, контроль соответствия проектным решениям и нормативным требованиям, а также интеграцию технических, организационных и финансовых процессов. Доказано, что независимый технический заказчик позволяет своевременно выявлять отклонения, предотвращать перерасход средств, минимизировать технологические ошибки и снижать вероятность срывов графика проведения строительных работ. Именно присутствие независимого технического заказчика обеспечивает системный контроль жизненного цикла проекта и способствует успешной реализации крупных инвестиционно-строительных проектов. В исследовании обоснована необходимость институционального закрепления роли технического заказчика в моделях управления строительством на российском рынке. Полученные результаты обладают практической ценностью и представляют интерес для государственных и частных заказчиков, формирующих организационные модели реализации крупных инфраструктурных программ. Выводы исследования позволяют обоснованно внедрять институт независимого технического заказчика как инструмент повышения прозрачности, управляемости и ответственности участников проектов строительства.

Ключевые слова: технический заказчик, независимый инженер-консультант, управление строительством, конфликт интересов, FIDIC.



Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Смирнов И.В. Роль независимого технического заказчика в реализации крупных строительных проектов (на примере опыта России) // Прогрессивная экономика. 2025. № 12. С. 54–73. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_12_54.

Статья поступила в редакцию: 22.10.2025 г. Одобрена после рецензирования: 06.12.2025 г. Принята к публикации: 08.12.2025 г.

THE ROLE OF AN INDEPENDENT TECHNICAL CUSTOMER IN THE IMPLEMENTATION OF MAJOR CONSTRUCTION PROJECTS (USING THE RUSSIAN EXPERIENCE AS AN EXAMPLE)

*Smirnov I.V., MEng, MECs – CEO, ANABION Biotech Production QFZ LLC,
Doha, Qatar*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3282-9290>

Abstract. This study is devoted to the study of the role of an independent technical customer in the implementation of large construction projects using the example of the Russian experience. The relevance of the research is due to the increasing complexity and capital intensity of modern construction projects that require project financing. The methodological basis of the research is the methods of case study, comparative and functional analysis. As a result of the generalization of scientific sources on research issues, it is shown that an independent technical customer acts as a key element of the project management system, ensuring holistic planning, coordination of participants, control of compliance with design decisions and regulatory requirements, as well as the integration of technical, organizational and financial processes. It has been proven that an independent technical customer can detect deviations in a timely manner, prevent cost overruns, minimize technological errors and reduce the likelihood of disruptions to the construction schedule. It is the presence of an independent technical customer that ensures the systematic monitoring of the project life cycle and contributes to the successful implementation of large investment and construction projects. The study substantiates the need for institutional consolidation of the role of the technical customer in construction management models in the Russian market. The results obtained have practical value and are of interest to public and private customers who form organizational models for the implementation of large infrastructure programs. The findings of the study make it possible to reasonably implement the institution of an independent technical customer as a tool to increase transparency, manageability and responsibility of construction project participants.

Keywords: technical customer, independent consulting engineer, construction management, conflict of interest, FIDIC.

JEL classification: O38, D2, L11.



Conflict of interest. The author declares that there is no conflict of interest.

For citation: Smirnov I.V. (2025). Rol' nezavisimogo tekhnicheskogo zakazchika v realizatsii krupnykh stroitel'nykh proektov (na primere opyta Rossii) [The role of an independent technical customer in the implementation of major construction projects (using the Russian experience as an example)]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 12, 54–73, https://doi.org/10.54861/27131211_2025_12_54 (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 22/10/2025. Approved after review: 06/12/2025. Accepted for publication: 08/12/2025.

Введение

Реализация крупномасштабных строительных проектов характеризуется высокой степенью сложности, обусловленной сочетанием технологических, организационных, финансовых и институциональных факторов [1]. Современные мегапроекты в сфере строительства, будь то комплексное развитие территории, создание производственных кластеров или строительство объектов транспортной и энергетической инфраструктуры, функционируют в условиях, где любые ошибки на стадиях планирования, проектирования или координации подрядчиков способны трансформироваться в значительные потери времени, капитала и репутации заказчика. В данном контексте возрастает роль независимого технического заказчика, который выступает ключевым институциональным элементом системы проектного управления, обеспечивающим перевод стратегических целей инвестора в управляемые процессы, контролирует полноту и качество проектной документации, координирует участников строительного цикла и отвечает за соблюдение сроков, бюджета и стандартов качества.

В отличие от подхода, при котором значительная часть функций распределяется между заказчиком, генеральным подрядчиком и проектировщиком, независимый технический заказчик обладает автономным статусом, который позволяет минимизировать конфликт интересов, повысить прозрачность коммуникаций и создать интегрированную модель контроля. В международной практике аналогичные функции выполняют инженер-консультанты и управляющие проектом структуры, что отражает общемировую тенденцию усиления профессионального посредничества в сфере капитального строительства.

Актуальность исследования роли независимого технического заказчика в реализации крупных строительных проектов обусловлена необходимостью восполнения дефицита управленческих компетенций у отдельных застройщиков, недостаточной прозрачностью подрядных отношений, высоким уровнем проектных ошибок и задержек. Проблематика исследования заключается в недостаточной теоретической проработанности роли технического заказчика как самостоятельного института управления



крупными проектами, а также в ограниченности отечественных эмпирических данных о влиянии данного института на сроки реализации, качество работ и финансовую устойчивость проектов.

Цель исследования заключается в том, чтобы раскрыть роль независимого технического заказчика в реализации крупных строительных проектов, обосновать необходимость его институционального закрепления в современных моделях управления и показать, каким образом профессиональное управление техническими, организационными и координационными процессами снижает риски и повышает результативность капитального строительства.

Функции и роль технического заказчика в инвестиционно-строительном проекте

Технический заказчик в российском градостроительном праве определяется как специализированное юридическое лицо, наделённое полномочиями застройщика и действующее от его имени при реализации инвестиционно-строительного проекта. Согласно пункту 22 статьи 1 Градостроительного кодекса Российской Федерации, технический заказчик заключает договоры на выполнение инженерных изысканий, подготовку проектной документации, строительство, реконструкцию и капитальный ремонт объектов капитального строительства, формирует задания на выполнение указанных работ, обеспечивает исполнителей необходимыми материалами и документами, утверждает проектную документацию и подписывает документы, необходимые для получения разрешения на ввод объекта в эксплуатацию. Перечень полномочий включает также иные функции, предусмотренные законодательством о градостроительной деятельности [2]. В разъяснениях Минстроя России закреплено, что выполнение функций технического заказчика допускается исключительно юридическим лицом, состоящим в соответствующей саморегулируемой организации (СРО) в области инженерных изысканий, архитектурно-строительного проектирования или строительства, за исключением специально оговорённых законом случаев [3].

Технический заказчик в инвестиционно-строительной деятельности выступает как самостоятельный и полнофункциональный участник проекта, обеспечивающий организованное прохождение всех стадий его жизненного цикла. Институциональная роль технического заказчика заключается в интеграции управленческих, инженерных и контрольных функций, синхронизации интересов инвестора, проектировщика и подрядных организаций. В отличие от классических служб заказчика, встроенных в организационную структуру девелопера или государственного заказчика, независимый технический заказчик формирует систему управления проектом на основе принципов объективности, технической экспертизы и прозрачности



процедур, что соответствует международным подходам в сфере инженерного консалтинга [4].

Особая актуальность института технического заказчика прослеживается в крупных и уникальных проектах, где высокий уровень технологической сложности, значительные финансовые риски и масштаб междисциплинарных задач объективно превышают ресурсные и компетентностные возможности штатных структур традиционных заказчиков. Масштабы современного инвестиционно-строительного цикла в России подтверждаются статистикой: по данным Росстата, объем работ, выполненных по виду деятельности «Строительство», в 2024 г. составил 16 780,1 млрд руб. В сопоставимых ценах рост оценивается в 102,1 % к уровню 2023 г. (см. рис. 1). Рост числа мегапроектов в России, а также расширение практик проектного финансирования усиливают спрос на профессиональные инжиниринговые услуги, что подтверждается и отраслевыми наблюдениями: с увеличением масштаба и сложности объектов роль технического заказчика постоянно возрастает.

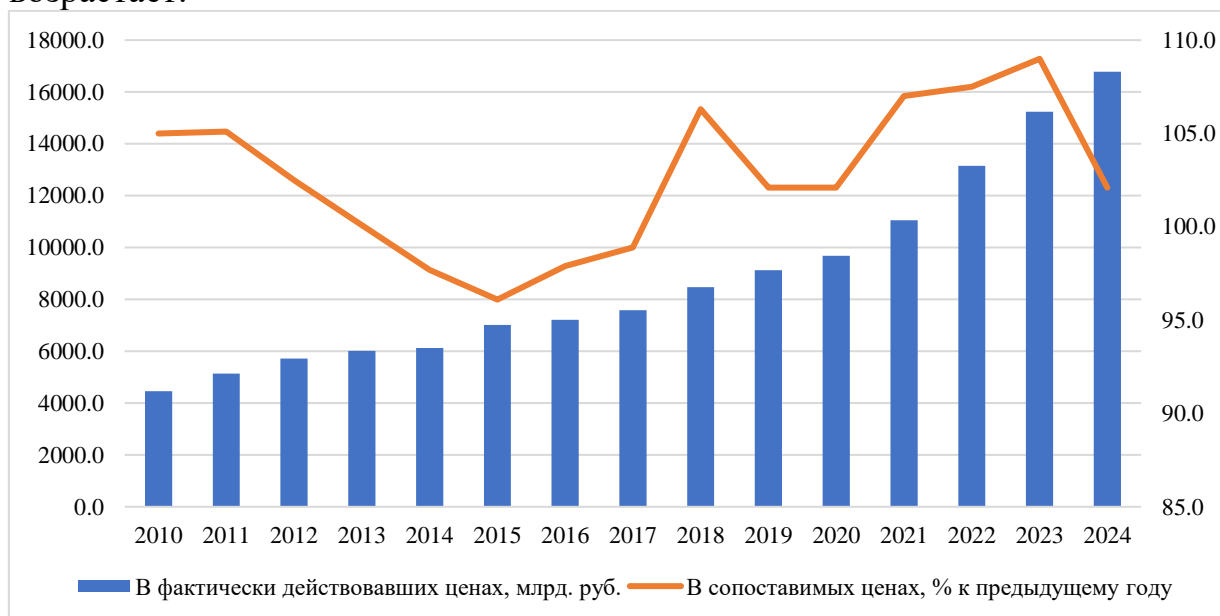


Рис. 1. Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство» в Российской Федерации

Источник: составлено автором по данным [5]

Fig. 1. The volume of work performed by the type of economic activity "Construction" in the Russian Federation

Source: compiled by the author according to [5]

Технический заказчик обеспечивает непрерывное сопровождение инвестиционно-строительного проекта на всех стадиях его жизненного цикла, осуществляя последовательную координацию, контроль и интеграцию ключевых управленческих и технических процессов (см. табл. 1). На предынвестиционной стадии технический заказчик обеспечивает проработку

исходных данных, формирует техническое задание, организует инженерные изыскания и получение исходно-разрешительной документации. Данная деятельность имеет критическое значение, поскольку именно в этот период закладывается архитектура проекта, определяются функциональные и технологические параметры объекта и формируется основа для корректного проектирования [6]. Технический заказчик выступает связующим звеном между инвестором и проектными организациями, переводя инвестиционный замысел на язык проектных решений и обеспечивая последующую экспертизу проектной документации, снижая тем самым вероятность возникновения проектных ошибок, способных привести к существенным финансовым и временным потерям на последующих этапах.

На стадии закупок и выбора подрядчиков технический заказчик организует конкурсные процедуры, подготавливает тендерную документацию, разрабатывает критерии отбора и анализирует предложения участников. Независимый статус технического заказчика обеспечивает объективность в принятии решений и снижает вероятность коррупционных и аффилированных практик [7]. На практике вовлечение технического консультанта в процесс выбора подрядчиков повышает доверие инвесторов и финансовых институтов к проекту, за счет обеспечения транспарентности и сопоставимости предложений по качественным и стоимостным параметрам. Таким образом, технический заказчик становится гарантом конкурентной среды, ориентированной на профессиональные критерии, а не на формальное соответствие или административные ресурсы участников рынка.

Функции строительного контроля включают систематический мониторинг качества, объемов и технологий выполняемых работ, проверку соответствия применяемых материалов проектным требованиям и нормативной базе, а также контроль сметно-финансовой дисциплины. Технический заказчик проверяет фактические объемы работ для подтверждения их оплаты, отслеживает изменения проектных решений и предотвращает необоснованное удорожание проекта. В рамках данных полномочий он обеспечивает своевременную обратную связь подрядчику, инициирует корректирующие меры и организует взаимодействие с авторским надзором и государственными контролирующими органами. На практике технический заказчик часто выполняет функцию представителя инвестора, обеспечивающего соблюдение установленных сроков и бюджета.

Эффективность технического заказчика во многом определяется отраслевой специализацией команды: инжиниринговые компании, имеющие успешные кейсы в аналогичных типах объектов (инфраструктурных, промышленных, транспортных, объектов высокой сложности), демонстрируют значительно более высокие результаты в управлении рисками и обеспечении соответствия проекта требованиям заказчика. При этом принцип независимости является ключевым: внешние инжиниринговые



компаний, не включённые в цепочку аффилированных участников проекта, способны принимать решения исключительно исходя из интересов инвестора и технической целесообразности.

На завершающей стадии строительства технический заказчик координирует работу комиссий, обеспечивает соответствие объекта требованиям безопасности и нормативным регламентам, а также содействует передаче объекта эксплуатирующим организациям.

Таблица 1

Функции технического заказчика по стадиям жизненного цикла инвестиционно-строительного проекта

Table 1

Functions of the technical customer according to the stages of the investment and construction project life cycle

Стадия реализации проекта	Основные функции технического заказчика
Предынвестиционная фаза и проектирование	Анализ и оценка исходных данных (земельного участка, техусловий); формирование технического задания; сбор исходно-разрешительной документации; организация инженерных изысканий и экспертиз; обеспечение получения согласований и разрешений; взаимодействие между инвестором и проектировщиком; контроль качества проектной документации.
Закупки и выбор подрядчиков	Организация тендерных процедур; подготовка тендерной документации и критериев оценки; участие в рассмотрении ofert и переговорах; обеспечение прозрачности отбора; снижение коррупционных рисков; формирование конкурентной среды на основе профессиональных критериев; повышение доверия инвесторов и финансовых институтов за счёт независимого статуса.
Строительство (строительный контроль)	Регулярный контроль качества и объёмов работ; проверка соответствия технологий и материалов проекту и нормативам; контроль сметно-финансовой дисциплины; подтверждение объёмов выполненных работ; контроль изменений проекта и сметы; инициирование корректирующих мер при отклонениях; организация технических совещаний; ведение отчетности; взаимодействие с авторским надзором и госинспекциями; защита интересов инвестора на стройплощадке.
Ввод объекта в эксплуатацию	Координация процедур приемки и пусконаладочных работ; организация работы государственных и специализированных комиссий; подготовка исполнительной документации; обеспечение получения разрешения на ввод объекта; содействие передаче объекта в эксплуатацию; оформление имущественных прав; организация заключения договоров ресурсоснабжения.

Источник: составлено автором

Source: compiled by the author



В совокупности институциональные, организационные и технические функции технического заказчика формируют основу для комплексного управления строительным проектом. Он выступает проектным лидером, представляющим интересы инвестора, и обеспечивает согласованность решений, качество выполнения работ и соблюдение ключевых параметров проекта. Дальнейший анализ деятельности технического заказчика позволит рассмотреть практические механизмы реализации этих функций, а также оценить преимущества независимого инжинирингового сопровождения на примере конкретных компаний и инвестиционно-строительных проектов.

Практические особенности функционирования института независимого технического заказчика

Опыт крупнейших инжиниринговых компаний (см. табл. 2) показывает, что независимый технический заказчик становится не просто посредником между участниками инвестиционно-строительного процесса, а ключевым управленческим звеном, обеспечивающим технологическую и организационную целостность проекта. Привлечение внешнего инженера-консультанта позволяет минимизировать риски, связанные с ошибками проектирования, несогласованностью действий подрядчиков, объективными ограничениями внутренних служб заказчика, а также повысить доверие со стороны инвесторов и финансовых институтов.

В качестве примера можно привести деятельность американской компании АЕСОМ (США), которая, обладая глобальной экспертизой, успешно адаптировала международные технические решения к российским нормативным условиям. Войдя на российский рынок ещё в начале 1990-х годов, АЕСОМ не ограничилась консультативными функциями, а внесла весомый вклад в реализацию ряда ключевых инфраструктурных проектов федерального уровня. В проектах реконструкции стадиона «Динамо» («ВТБ Арена Парк»), строительства нового терминала аэропорта «Шереметьево», реставрации исторического комплекса «Новая Голландия», проектирования и строительства второго этапа МФК «Лахта Центр» и целого ряда зданий общественного функционального назначения и промышленных предприятий компания выступала в роли технического консультанта и фактического технического заказчика.

Таблица 2

Международные компании-технические заказчики на российском рынке

Table 2

International companies-technical customers in the Russian market

Компания	Страна происхождения / присутствия	Ключевые проекты в России	Роль технического заказчика	Стадии сопровождения проекта
AECOM	США; мировое присутствие (150+ стран); в России с 1990-х	«ВТБ Арена Парк» (реконструкция «Динамо»); Новый терминал аэропорта «Шереметьево»; Реставрация «Новой Голландии»; Промышленные объекты (Philip Morris, Ford, Caterpillar), Лахта 2 – КЗС ПАО «Газпром» в г. Санкт-Петербурге	Независимый технический консультант и технический заказчик; управление проектом; адаптация международных технологий	Предынвестиционная подготовка; проектирование; тендеры; строительный контроль; ввод в эксплуатацию
Bovis Lend Lease (Lendlease)	Великобритания / Австралия; присутствие в Европе, Азии и США; работа в РФ – 1990–2010-е	«Город Столиц» (Москва-Сити); Терминал Домодедово Cargo; БЦ и офисные комплексы в Москве и Санкт-Петербурге	Управление строительством; независимый технический заказчик	Планирование; разработка методики строительства; закупки; тендеры; контроль подрядчиков; контроль сроков и бюджета
Mace Group	Великобритания; глобальная сеть (80+ стран); в России с 2000-х	Подготовка Олимпиады-2014 (аналитика и консультации); Трасса «Формула-1» (Сочи); Небоскрёб «Федерация» (Москва-Сити)	Технический консультант; куратор строительства; внедрение цифровых технологий (4D, BIM)	Предынвестиционный аудит; технико-экономические консультации; строительный контроль; управление графиком; техническая координация
Tebodin / Bilfinger Tebodin	Нидерланды / Германия; присутствие в РФ с 1990-х	Завод Total (Ворсино); Цементный завод LafargeHolcim (Ферзиково); Заводы L'Oreal, Gestamp, Bridgestone, Air Products	Инженер-консультант; независимый техзаказчик в промышленном строительстве	Сбор ИРД; проектирование; технический надзор; экологические аудит и контроль; контроль строительства; пусконаладочные работы

Источник: составлено автором по данным [8; 9; 10]

Source: compiled by the author according to [8; 9; 10]



Аналогично британская компания Bovis Lend Lease (в 2013 году была поглощена компанией AECOM) привнесла практики профессионального управления строительством на рынок России. Специализирующаяся на строительстве высотного и сложного коммерческого девелопмента, компания выступала независимым техническим заказчиком в таких крупных проектах как строительство Москва-Сити, терминала аэропорта Домодедово, строительства офисных комплексов и т.д. Привлечение Bovis Lend Lease в качестве внешнего проектного менеджера повышало инвестиционную привлекательность проектов, обеспечивало высокую прозрачность взаимодействия с подрядчиками и позволяло удерживать график и бюджет в условиях высокой сложности строительства.

Tebodin сопровождала проекты строительства завода моторных масел Total в индустриальном парке «Ворсино» и цементного завода LafargeHolcim в Ферзиково на всех стадиях: от сбора исходно-разрешительной документации и оптимизации проектных решений до строительного контроля, пусконаладочных работ и экологического сопровождения. Международная экспертиза компании обеспечила внедрение экологических технологий, строгое соблюдение корпоративных стандартов качества и высокую культуру промышленного строительства. Mace Group, обладающая уникальной компетенцией в управлении мегапроектами (включая олимпийские объекты Лондона-2012), стала одним из источников технологических и управленческих инноваций в российском строительстве. В предынвестиционной стадии подготовки Олимпиады-2014 специалисты Mace участвовали в экспертной оценке инфраструктурных решений, а на стадиях проектирования и строительства внедряли передовые инструменты моделирования, цифрового мониторинга и интегрированных систем управления. В проектах строительства трассы «Формула-1» и достройки небоскрёба «Федерация» Mace выполняла функции технического координатора, обеспечивая высокую точность планирования и минимизацию технологических рисков. Нидерландская Tebodin, работающая в России, также доказала преимущества интеграции инжиниринга и технического сопровождения в промышленном строительстве.

Международные компании не просто выполняли функции технического заказчика, а фактически формировали новую управленческую архитектуру сложных проектов на российском рынке. Благодаря сотрудничеству с крупнейшими международными игроками, российский рынок получил доступ к передовым инженерным практикам, а проекты, реализованные при их участии, отличались большей прозрачностью, предсказуемостью и устойчивостью к управленческим рискам.

Параллельно с деятельностью крупных международных игроков формировался отечественный сегмент независимых технических заказчиков, который в развивающейся российской институциональной среде сумел не



просто воспроизвести, но и адаптировать глобальные стандарты проектного управления к национальным правовым, нормативным и организационным особенностям. Российские инжиниринговые компании, такие как «Спектрум», DBC Consultants, Savant Engineering и ряд других, стали естественными наследниками международных практик, переняв ключевые элементы модели РМС (Project Management Consultant) и преобразовав их в устойчиво функционирующие организационные решения, соответствующие требованиям отечественного строительного рынка. Их деятельность (см. табл. 3) доказывает, что российский инжиниринг уже не ограничивается локальными решениями, а уверенно интегрирован в глобальное профессиональное пространство, сочетая международные стандарты управления и отечественную отраслевую специфику.

Одним из наиболее показательных примеров является Группа компаний «Спектрум», основанная в 1998 году и обладающая более чем двадцатилетним опытом работы в качестве независимого технического заказчика. Компания не просто использует международный опыт, но и активно перенимает организационные и технологические инструменты глобальных РМС-компаний. В «Спектруме» выстроена ресурсная модель, сопоставимая с международными аналогами: в штате компании более 250 высококвалифицированных специалистов, работающих по принципу профильных проектных команд, что соответствует практике таких компаний, как AECOM или Bovis Lend Lease. Помимо этого, «Спектрум» внедрила цифровые системы документооборота и контроля, обеспечив прозрачность всех процессов, что подтверждает способность компании выполнять задачи уровня международных консультантов, включая контроль рисков, бюджетирование, управление графиками и взаимодействие с надзорными органами.

Другим примером успешной адаптации международных методик стала компания DBC Consultants, предоставляющая услуги от генерального проектирования и управления стоимостью до выполнения функций технического заказчика и строительного контроля. Свою деятельность DBC строит на принципах независимости и прозрачности, прямо заимствованных из зарубежной инженерной практики. Участие компании в строительстве нового терминала международного аэропорта «Симферополь», а также в проектах нефтегазовой и коммерческой недвижимости подтверждает способность DBC работать в условиях сложных логистических, технологических и регуляторных требований.

Таблица 3

Отечественные компании-технические заказчики на российском рынке

Table 3

Domestic companies-technical customers in the Russian market

Компания	Страна происхождения / присутствия	Ключевые проекты в России	Роль технического заказчика (РМС)	Стадии сопровождения проекта
ГК «Спектрум»	Россия; проекты по всей стране	Аэропорты (Петропавловск-Камчатский и др.); Реконструкция Консерватории им. Римского-Корсакова; Промышленные объекты; транспортные сооружения	Независимый технический заказчик и управляющий проектами; цифровизация процессов	Проектирование; управление бюджетом; тендерные процедуры; строительный контроль; ввод объектов
DBC Consultants	Россия; сотрудничество с госзаказчиком и частными инвесторами	Новый терминал аэропорта «Симферополь»; Объекты нефтегазовой отрасли; Коммерческая недвижимость	Технический заказчик; управление стоимостью; консультации по проектированию	Получение ГПЗУ/ТУ; тендеры; контроль СМР; сопровождение ввода; оформление прав
Savant Engineering	Россия; офисы в Москве и Санкт-Петербурге	«Умная школа» (Иркутская область); Промышленные и социальные объекты	Технический заказчик; строительный контроль; управление проектами социальной инфраструктуры	Предпроектная подготовка; технадзор; координация подрядчиков; обеспечение ввода объектов

Источник: составлено автором по данным [11; 12]

Source: compiled by the author according to [11; 12]



Наряду с этими компаниями, на российском рынке активно действуют Severin Development, Ирбис, НЭО Центр, Nikoliers и Smart Engineers. Большинство из них возникли под прямым влиянием международных практик и сегодня формируют национальный профессиональный стандарт деятельности технического заказчика. Объединение этих компаний в 2023–2024 гг. в рамках НОТЕХ стало еще одним шагом к институционализации отрасли: созданное объединение играет роль национального аналога международных ассоциаций инжиниринговых консультантов (FIDIC, СМАА), обеспечивая стандартизацию процедур, профессиональное обучение и формирование норм этики [11].

Таким образом, становление российского сегмента независимых технических заказчиков представляет собой процесс органической адаптации международного опыта, основанный на воспроизведении ключевых методологий РМС, интеграции цифровых инструментов и формировании высокопрофессиональных инженерных команд. Эти компании не только усвоили принципы, привнесённые в Россию AECOM, Bovis Lend Lease, Mace и Tebodin, но и начали развивать собственные организационные и технологические решения, что позволяет говорить о формировании национальной модели технического заказчика, способной конкурировать с международными игроками на равных.

Обобщение представленного международного и российского опыта позволяет выявить актуальную проблему: участие независимого технического заказчика становится обязательным элементом управления крупными проектами там, где внутренние ресурсы заказчика ограничены, а уровень сложности проекта требует системной координации и профессионального контроля. Международный опыт показывает, что наличие независимого техзаказчика коррелирует с повышением надежности графика, сокращением рисков перерасхода бюджета и соответствием итогового результата заявленным параметрам.

Российская практика подтверждает этот вывод: иностранные и отечественные инжиниринговые компании, действуя как независимые проектные менеджеры, становятся гарантом управляемости и прозрачности в условиях высокой технологической сложности, многокомпонентности и финансовой ответственности. Таким образом, институционализация технического заказчика представляет собой ключевую предпосылку успешной реализации мегапроектов, опираясь на глобальные стандарты, профессиональную экспертизу и независимость принимаемых решений.

Конфликт интересов при аффилированном техническом заказчике: риски для проектов

Как отмечено выше, фундаментальным преимуществом независимого технического заказчика является его беспристрастность и отделенность от



финансовых интересов подрядных организаций. Если же эта независимость отсутствует, возникают риски конфликта интересов, способные негативно сказаться на реализации проекта. Проблематика возникновения конфликта интересов в случаях привлечения аффилированного технического заказчика представляет собой одну из наиболее острых проблем, возникающих в процессе реализации крупных инвестиционно-строительных проектов. Ключевое преимущество технического заказчика может быть утрачено при институциональном совмещении контролирующих и исполняющих функций. При отсутствии независимости технический заказчик перестает выступать гарантом объективного контроля и фактически превращается в элемент корпоративной или ведомственной структуры, лояльной подрядчику либо заказчику, что порождает целый комплекс управленческих, технических и финансовых рисков.

В российских условиях особенно распространён сценарий, при котором функции технического заказчика передаются структурам, аффилированным с застройщиком или с генеральным подрядчиком. В государственном секторе данный феномен нередко принимает форму создания специализированных казённых учреждений (например, управлений капитального строительства), выполняющих функции техзаказчика в бюджетных проектах. Формально такие организации представляют интересы заказчика, однако де-факто их независимость ограничена: они подвержены административному влиянию руководства ведомства и испытывают давление необходимости соблюдения политически значимых сроков вне зависимости от готовности проектных решений.

Другой типовой механизм аффилированности связан с ситуацией, когда технический заказчик формально выделен в отдельное юридическое лицо, но фактически входит в одну корпоративную группу с генеральным подрядчиком. Несмотря на прямой законодательный запрет совмещения функций подрядчика и технического заказчика, подобные конструкции позволяют обходить нормативные ограничения путём использования дочерних организаций. В результате технический заказчик, будучи структурно зависимым от строительной компании, не заинтересован в выявлении нарушений, инициировании санкций или корректировке ошибок.

Конфликт интересов усугубляется в ситуациях, когда аффилированный технический заказчик не обладает достаточной квалификацией. Нередки случаи, когда внутренние подразделения заказчика, особенно в государственном секторе, не имеют опыта реализации сложных инфраструктурных или технологических проектов и не владеют современными методами управления. В таких условиях техзаказчик может не замечать критические отклонения, задерживать проведение закупочных процедур, несвоевременно реагировать на необходимость корректировки проектной документации.



Экономические последствия аффилированности проявляются наиболее явно при анализе бюджетной эффективности проектов. Отсутствие внешней экспертизы способствует завышению стоимости материалов, включению в сметы необоснованных работ, манипуляциям с объемами. Технический заказчик, связанный с подрядчиком или подотчётный заказчику, не является гарантом финансовой прозрачности, поскольку заинтересован в защите корпоративных интересов, а не инвестора. Отсутствие достоверного технического контроля приводит к запоздалому выявлению отклонений, когда устранение дефектов требует значительных дополнительных расходов.

Дополнительное значение имеет репутационный аспект: международные и отечественные финансовые институты, участвующие в финансировании проектов, рассматривают независимость технического заказчика как ключевое условие выделения средств. Практика международных банков развития (МБРР, ЕБРР) показывает, что наличие внешнего независимого инженера-консультанта является обязательным элементом проектного финансирования. Аффилированность техзаказчика расценивается как риск коррупции, неэффективности и непрозрачности, а потому ведет либо к отказу в финансировании, либо к необходимости введения дополнительного технического аудита [12].

Развитие института технического заказчика в России: перспективы и инициативы

Развитие института независимого технического заказчика в России вступает в фазу системной трансформации, обусловленной одновременно потребностями рынка, государственной политикой и повышением требований к качеству реализации крупномасштабных инфраструктурных проектов. Перспективы формирования устойчивой модели независимого техзаказчика связаны с институциональным укреплением отрасли, формированием единых правил профессиональной деятельности и расширением механизмов ответственности и контроля. Одним из ключевых направлений является дальнейшая нормативная детализация статуса технического заказчика: закрепление требований к независимости, квалификации, полномочиям и процедурам взаимодействия с заказчиком, проектировщиками и подрядчиками. Важным шагом представляется адаптация международных стандартов (прежде всего практик FIDIC), которые предполагают чёткое разделение ролей и упорядоченную структуру надзора.

Дополнительно перспективы связаны с институционализацией саморегулирования. Создание профессиональных объединений, таких как НОТЕХ, формирует основу для гражданского контроля над качеством услуг технического заказчика и выработки единых профессиональных стандартов. Планируемые инициативы по созданию национального реестра техзаказчиков, введение системы добровольной аккредитации и формирование механизмов страхования профессиональной ответственности способны повысить



предсказуемость отрасли и снижать риск допуска компаний, не обладающих реальной компетентностью. Введение обязательных квалификационных требований (в том числе международной сертификации) способно создать прозрачную систему входа на рынок и повысить доверие инвесторов, в том числе зарубежных.

Современные тренды цифровизации также создают новые возможности для развития института техзаказчика. Например, массовое внедрение BIM-технологий, электронных систем управления жизненным циклом объекта (Common Data Environment), платформ мониторинга сроков и стоимости в режиме реального времени создаёт условия для стандартизации процессов контроля и повышения прозрачности управленческих решений [13]. Независимый технический заказчик, обладающий компетенциями в области цифрового моделирования и анализа данных, становится не просто контролирующим органом, но и аналитическим центром проекта, способным ранее выявлять риски, прогнозировать отклонения и оптимизировать управленческие решения [14].

Важным направлением развития является и расширение рынка услуг техзаказчика за пределы традиционных сегментов строительства. Растущий портфель национальных проектов, развитие межрегиональной инфраструктуры, комплексное развитие территорий, проекты редевелопмента, а также активное внедрение механизмов концессий и проектного финансирования создают устойчивый спрос на профессиональные независимые инженерные услуги [15]. Особенно значимым оказывается участие техзаказчика в проектах социальной инфраструктуры (школах, больницах, культурных центрах), где качество организации строительства напрямую связано с социальными эффектами.

Перспективным направлением является и международная экспансия российских инжиниринговых компаний, накопивших компетенции в реализации проектов федерального масштаба. При системной поддержке государства, стандартизации услуг и внедрении лучших мировых практик российские компании могут претендовать на роль экспортёров инженерных услуг, участвовать в строительстве объектов в странах СНГ, Ближнего Востока, Азии и Африки, используя модель РМС как инструмент репутационного укрепления и экономического партнерства. В совокупности перечисленные направления формируют стратегическую траекторию развития института технического заказчика в России: от разрозненного и неформализованного сегмента к полноценному профессиональному сообществу, обладающему нормативным статусом, зрелыми инструментами управления и устойчивой репутацией.

Заключение

Анализ теоретических подходов и практических кейсов показал, что независимый технический заказчик выступает ключевым элементом системы



управления проектом, обеспечивая планирование, координацию участников, контроль соответствия проектным решениям и нормативным требованиям, а также интеграцию технических, организационных и финансовых процессов. Деятельность техзаказчика формирует управленческую архитектуру проекта, в которой достигается баланс интересов инвестора, подрядчиков и государственных органов, что особенно важно при реализации капиталоемких, технологически сложных и социально значимых объектов. Наличие нормативно закреплённого, профессионально подготовленного независимого технического заказчика обеспечивает повышение управляемости проектов, предсказуемость их сроков и стоимости, а также соответствие итогового результата техническим и эксплуатационным требованиям.

Профессиональное управление техническими, организационными и координационными процессами является ключевым фактором снижения рисков капитального строительства. Независимый технический заказчик за счёт комплексной экспертизы, объективной оценки решений, постоянного мониторинга качества и сроков работ, а также внедрения цифровых инструментов управления позволяет своевременно выявлять отклонения, предотвращать перерасход средств, минимизировать технологические ошибки и снижать вероятность срывов графика. Именно его присутствие обеспечивает системный контроль жизненного цикла проекта и способствует достижению высоких конечных результатов.

Выявлено, что российской практике отсутствие формализованных требований к независимости и компетентности техзаказчика приводит к конфликтам интересов, снижению качества контроля, росту непрозрачности и повышенным рискам для инвестора. Следовательно, институционализация механизмов привлечения технического заказчика необходимо для развития стандартизированных процедур контроля, внедрению современных методик проектного управления и формированию конкурентного рынка инженерных услуг. Таким образом, независимый технический заказчик является структурообразующим элементом эффективной системы управления крупными строительными проектами, а его институциональное закрепление и профессионализация – необходимыми условиями повышения результативности, прозрачности и устойчивости современного капитального строительства.

Литература

1. Захаров Д.А. Современные подходы и тенденции управления проектами в строительной отрасли // Прогрессивная экономика. 2024. № 12. С. 248–256. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_12_248.
2. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 N 190-ФЗ (ред. от 31.07.2025) // СПС Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/ (дата обращения: 02.11.2025).
3. Письмо Минстроя России от 17.08.2016 N 26526-ОС/02 «О внесении изменений в Градостроительный кодекс РФ» // СПС Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_204342/ (дата обращения: 03.11.2025).
4. Лапидус А.А., Помытко Е.А., Бычкова Я.В., Кичигин Н.А. Совершенствование функций технического заказчика при реализации строительных проектов в направлении FIT-OUT // Известия ТулГУ. Технические науки. 2024. № 9. С. 443–447.
5. Строительство // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14458> (дата обращения: 08.11.2025).
6. Смирнов И.В. Проблемы реализации крупных строительных проектов с государственным финансированием в РФ // Прогрессивная экономика. 2025. № 11. С. 104–127. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_11_104.
7. Базанов В.Е., Семенов А.А. Организационные структуры заказчика в строительстве // ИВД. 2023. № 8 (104).
8. Lapidus A, Topchiy D, Kuzmina T, Shevchenko I. A New Direction of Professional Activity of Consulting Engineers in the Construction Industry // Buildings. 2023. Vol. 13(7). P. 1674. <https://doi.org/10.3390/buildings13071674>
9. Nikumbh A.R., Pimplikar Dr. S.S. Role of Project Management Consultancy in Construction Project // IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering. 2014. Vol. 10. Iss. 6. P. 14–19
10. Abdul-Malak M.A. Understanding the Engineer's Role in Administering the Construction Contract. Proceedings of International Structural Engineering and Construction, ISEC Press, 2016. 380 p.
11. Каторгина Н.Г., Безроднов А.Е. Роль технического заказчика в строительной отрасли России // EUROPEAN RESEARCH : сборник статей XVI Международной научно-практической конференции : в 2 ч. Пенза: "Наука и Просвещение", 2018. С. 66–68.
12. Правовой статус технического заказчика. Проблемы реализации функции строительного контроля. [Электронный ресурс]. URL: <https://nostroy.ru/departament/metodolog/yriststro2022/18-1.%20Разумова%20Н.М..pdf> (дата обращения: 12.11.2025).



13. Митичкин Н.С. Сергеевич Оптимизация деятельности технического заказчика при реализации девелоперского проекта недвижимости // E-Scio. 2021. №4 (55). С. 320–326.

14. Зинина Ю.А. Влияние цифровизации на бизнес-процессы предприятий технического заказчика // Инновационная наука. 2023. № 5–2. С. 32–34.

15. Грин А.А. Методика совершенствования современной структуры дирекции технического заказчика // Вестник науки. 2024. №12 (81). С. 1320–1328.

References

1. Zakharov, D. A. (2024). Sovremennye podkhody i tendentsii upravleniya proektami v stroitel'noy otrasli [Modern approaches and trends in project management in the construction industry]. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 12, 248–256. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_12_248. (In Russ., abstract in Eng.)

2. Gradostroitel'nyy kodeks Rossiyskoy Federatsii ot 29.12.2004 No. 190-FZ (red. ot 31.07.2025) [Urban Planning Code of the Russian Federation]. Konsul'tantPlyus. Retrieved from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/ (Accessed: 02.11.2025). (In Russ.)

3. Pis'mo Ministroya Rossii ot 17.08.2016 No. 26526-OS/02 “O vnesenii izmeneniy v Gradostroitel'nyy kodeks RF” [Letter of the Ministry of Construction of Russia]. Konsul'tantPlyus. Retrieved from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_204342/ (Accessed: 03.11.2025). (In Russ.)

4. Lapidus, A. A., Pomytko, E. A., Bychkova, Ya. V. & Kichigin, N. A. (2024). Sovershenstvovanie funktsiy tekhnicheskogo zakazchika pri realizatsii stroitel'nykh proektov v napravlenii FIT-OUT [Improving the functions of the technical customer in FIT-OUT construction projects]. *Izvestiya TulGU. Tekhnicheskie nauki [Proceedings of TulSU. Technical Sciences]*, 9, 443–447. (In Russ., abstract in Eng.)

5. Stroitel'stvo [Construction]. Federal State Statistics Service. Retrieved from: <https://rosstat.gov.ru/folder/14458> (Accessed: 08.11.2025). (In Russ.)

6. Smirnov, I. V. (2025). Problemy realizatsii krupnykh stroitel'nykh proektov s gosudarstvennym finansirovaniem v RF [Challenges of implementing major state-funded construction projects]. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 11, 104–127. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_11_104. (In Russ., abstract in Eng.)

7. Bazanov, V. E. & Semenov, A. A. (2023). Organizatsionnye struktury zakazchika v stroitel'stve [Customer organizational structures in construction]. *IVD*, 8(104). (In Russ., abstract in Eng.)



8. Lapidus, A., Topchiy, D., Kuzmina, T. & Shevchenko, I. (2023). A New Direction of Professional Activity of Consulting Engineers in the Construction Industry. *Buildings*, 13(7), 1674. <https://doi.org/10.3390/buildings13071674>. (In Eng.)
9. Nikumbh, A. R. & Pimplikar, S. S. (2014). Role of Project Management Consultancy in Construction Project. *IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering*, 10(6), 14–19. (In Eng.)
10. Abdul-Malak, M. A. (2016). Understanding the Engineer's Role in Administering the Construction Contract. *Proceedings of International Structural Engineering and Construction*. ISEC Press, 380 p. (In Eng.)
11. Katorgina, N. G. & Bezrodnov, A. E. (2018). Rol' tekhnicheskogo zakazchika v stroitel'noy otrasli Rossii [The role of the technical customer in the Russian construction industry]. In: *European Research, Proc. XVI International Scientific and Practical Conference, Part 2*, 66–68. Penza: Nauka i Prosveshchenie. (In Russ.)
12. Pravovoy status tekhnicheskogo zakazchika. Problemy realizatsii funktsii stroitel'nogo kontrolya [Legal status of the technical customer. Problems of exercising construction supervision]. Retrieved from: <https://nostroy.ru/department/metodolog/yriststro2022/18-1.%20Разумова%20Н.М..pdf> (Accessed: 12.11.2025). (In Russ.)
13. Mitichkin, N. S. (2021). Optimizatsiya deyatel'nosti tekhnicheskogo zakazchika pri realizatsii developer-skogo proekta nedvizhimosti [Optimizing the activities of the technical customer in real estate development projects]. *E-Scio*, 4(55), 320–326. (In Russ., abstract in Eng.)
14. Zinina, Yu. A. (2023). Vliyanie tsifrovizatsii na biznes-protsessy predpriyatiy tekhnicheskogo zakazchika [Influence of digitalization on business processes of technical customer enterprises]. *Innovatsionnaya nauka [Innovative Science]*, 5–2, 32–34. (In Russ., abstract in Eng.)
15. Grin, A. A. (2024). Metodika sovershenstvovaniya sovremennoy struktury direktzii tekhnicheskogo zakazchika [Methodology for improving the modern structure of the technical customer directorate]. *Vestnik nauki [Bulletin of Science]*, 12(81), 1320–1328. (In Russ., abstract in Eng.)

© Смирнов И.В., 2025 г

