

## Современные подходы к формированию службы технического заказчика

*Н.Д. Чередниченко, А.А. Семенов*

*Российский университет транспорта (МИИТ), Москва*

**Аннотация:** В работе рассмотрены современные принципы организации службы технического заказчика. Указаны недостатки существующей системы формирования структуры технического заказчика.

**Ключевые слова:** технический заказчик, организационная структура, саморегулируемые организации, национальный реестр специалистов, строительный контроль.

В целях систематизации современных подходов к формированию службы Технического Заказчика (далее ТЗ), на первом этапе, необходимо определить, кто из участников строительного производства на сегодняшний день понимается под ТЗ и какие функции он выполняет.

В нашей стране официальное обозначение ТЗ как субъекта строительной деятельности состоялось в 2011 году. Необходимость появления нового субъекта была обусловлена тем, что Застройщик в современных условиях чаще всего играет роль инвестора или целевого эксплуатанта объекта капитального строительства (далее ОКС) и в большинстве случаев не является специалистом по строительству. Одновременно с этим, он заинтересован в получении готового продукта (объекта) за минимально возможные сроки и стоимость, и максимально возможного качества. Для реализации поставленных задач появляется необходимость в таком участнике строительного производства, который возьмет на себя все функции управления строительным проектом.

В рамках сегодняшнего законодательства за ТЗ (п.22 статьи 1 ГрК РФ, СП 48.13330.2019) закреплены следующие функции:

- от имени застройщика заключать договоры (инженерные изыскания, проектирование, строительство);
  - готовить технические задания;
  - предоставлять документы, необходимые для выполнения работ;
-

- утверждать проектную документацию;
- подписывать документы, необходимые для получения разрешения на ввод объекта капитального строительства в эксплуатацию;
- осуществлять строительный контроль;
- осуществлять иные функции, предусмотренные законодательством о градостроительной деятельности.

Тем не менее, законодательство жестко не обязывает Застройщика к передаче полностью или частично своих функций ТЗ, о чем были введены поправки в ГрК РФ п. 16 статьи 1.

На практике состав передаваемых функций определяется условиями договора и остается на усмотрение Застройщика. Часто это приводит к тому, что в спорных ситуациях Застройщик обращается к ГрК РФ и обязывает ТЗ выполнять функции, напрямую не прописанные в договоре.

В соответствии с законодательством, выполнять функции ТЗ могут только специализированные организации, являющиеся членами саморегулируемых организаций (СРО) в области инженерных изысканий, архитектурно-строительного проектирования, строительства, реконструкции в соответствии со статьей 1 п. 22 ГрК РФ. Одновременно с этим, Минстрой России письмом дополнительно разъясняет, что обязательное членство ТЗ в СРО требуется в зависимости от области, в которой он планирует осуществлять деятельность. Другими словами, не все функции, возлагаемые на ТЗ Застройщиком, требуют его членства в СРО.

Исключением являются случаи, когда ТЗ передаются полномочия по осуществлению строительного контроля и заключению договоров подряда (СРО в области инженерных изысканий, проектирования, строительства), во всех остальных случаях членство в СРО не требуется. Схематично функции ТЗ требующее членство в СРО проиллюстрированы на Рис.1.

---

Как говорилось ранее, сегодня ТЗ по ряду своих функций должен являться одновременно членом СРО в области инженерных изысканий, проектирования, строительства. Какие требования при этом к нему предъявляются? Деятельность СРО регулируется №315-ФЗ «О саморегулируемых организациях». Основным требованием в части квалификационного состава членов СРО является требование наличия не менее 2-х квалифицированных специалистов, включённых в Национальные Реестры Специалистов (НРС) (в нашем случае, 2-х специалистов, включенных в национальный реестр изыскателей и проектировщиков «НОПРИЗ» и 2-х специалистов, осуществляющих строительство «НОСТРОЙ») независимо от сложности ОКС. При этом, СРО вправе самостоятельно определять требования дополнительно к минимальным, но в большинстве случаев они это право не реализуют.

Из всего вышеперечисленного следует, что действующее законодательство функции ТЗ определяет однозначно, но их состав в рамках проекта остается на усмотрение Застройщика. Требования к организациям, выполняющим функции ТЗ, определены в части состава и квалификации специалистов, но в виде минимальных требований, не зависящих от объема и трудоемкости строительства. Требования к организационной структуре не предъявляются.

В своей статье д.э.н. Броило Е.В. [1] рассматривает преимущества метода экспертных оценок при реализации инвестиционно-строительных проектов. Данный метод заключается в том, что, при наличии высококвалифицированных экспертов, возможно производить оценку рисков

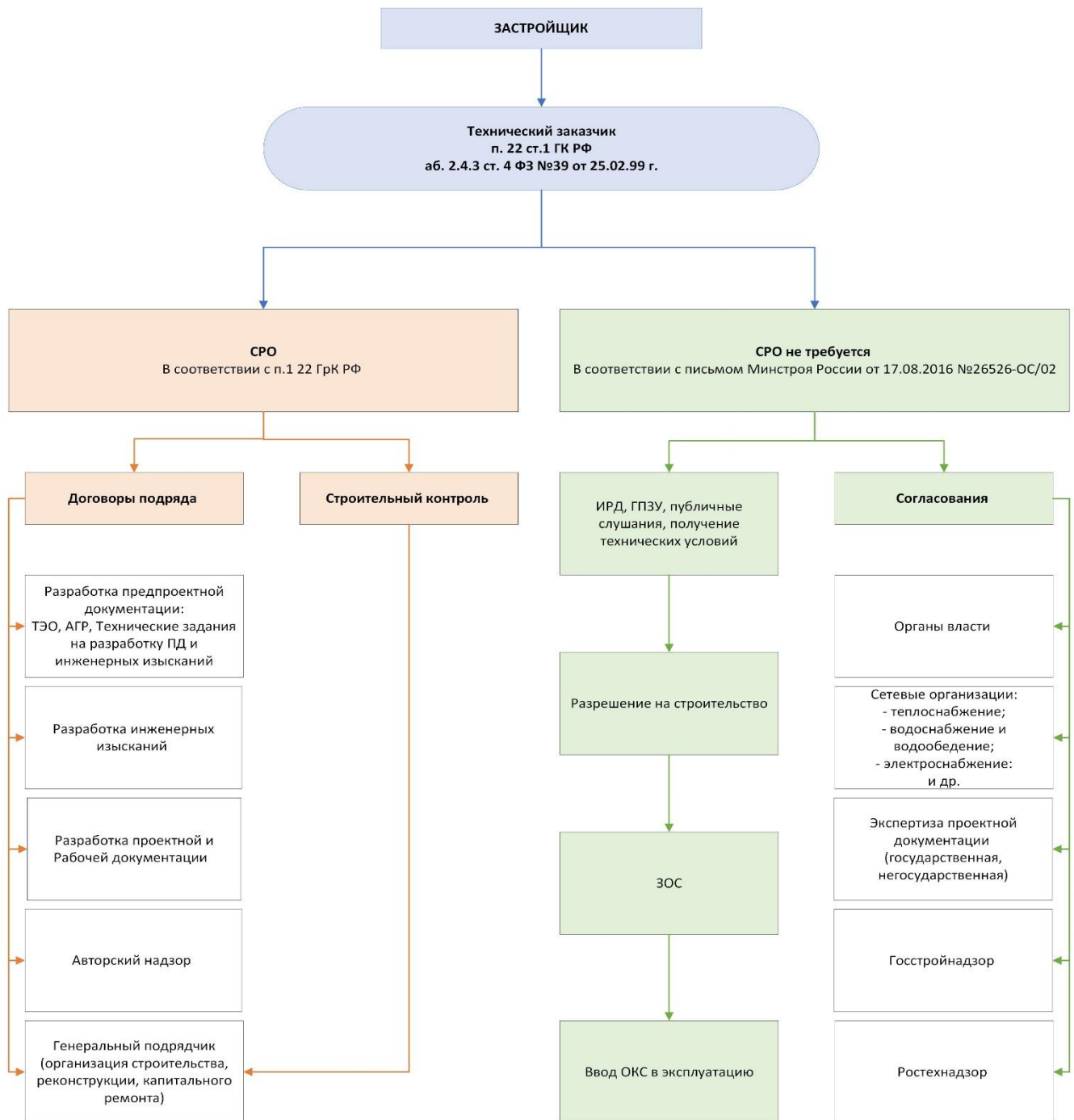


Рис. 1 Функции технического заказчика.

и принимать на этом основании решения в условиях ограниченного времени при относительно небольших затратах. Применение данного метода требует наличия у ТЗ штата высококвалифицированных специалистов, в большем количестве, чем того требует членство в СРО.

В современной практике в зависимости от источника финансирования можно выделить два похода к формированию службы ТЗ:

1. Для объектов финансируемых за счет частных инвестиций;
2. Для объектов с бюджетным финансированием.

При финансировании строительного проекта за счет частных инвестиций служба ТЗ формируется индивидуально под проект. Состав передаваемых застройщиком функций, в том числе, функции строительного контроля, и стоимость услуг формируются, исходя из особенностей проекта. Единственное требование действующей нормативной базы является наличие у ТЗ членства в СРО, при этом цена контракта прямо не влияет на структуру службы, количество и квалификацию специалистов (на усмотрение ТЗ - исполнителя по договору при согласовании с Заказчиком).

При бюджетном финансировании проекта, дополнительно к обязательному наличию членства в СРО, требуется обоснование затрат на содержание службы ТЗ и содержание службы строительного контроля на этапе проведения государственной экспертизы по проверке достоверности определения сметной стоимости объекта. Содержание службы ТЗ и службы строительного контроля в рассчитываются независимо друг от друга. Стоимость содержания службы ТЗ рассчитывается, исходя из количества требуемых специалистов и зависит от стоимости объекта капитального строительства. Методика расчета утверждена Приказом Минстроя России. Стоимость содержания службы строительного контроля, рассчитывается на основании Постановления Правительства №468, при этом количество необходимых специалистов также зависит от стоимости строительства.

Следует отметить, что рассчитанные по методике стоимости содержания служб — это максимальные величины, выше которых Застройщик не может нести затраты и заключать договоры в рамках реализации проекта, а рассчитанное количество персонала — это

---

максимальная численность специалистов для подрядчика, выше которой он не сможет обосновать свои затраты при выполнении работ.

Квалификационный состав специалистов при расчете их численности по ПП РФ №297 и Приказу Минстроя №297 никак не регламентирован.

Таким образом получается, что в случае бюджетного финансирования у Застройщика в рамках сметы на строительство появляется бюджет на найм службы ТЗ с расчетным штатом специалистов. Фактически квалификационный состав ТЗ и уровень оплаты труда по договору часто отличается от расчётного в меньшую сторону и не подлежит контролю со стороны надзорных органов.

Требования по численности специалистов, в зависимости от источника финансирования приведены в Таблице №1.

Зависимость между стоимостью объекта и требуемым количеством персонала приведена в Рис.2.

Таблица №1

Требования по численности специалистов в зависимости от источника финансирования

	<i>Частные инвестиции</i>	<i>Для объектов финансируемых с привлечением средств федерального бюджета</i>
<b>члены СРО</b> (ФЗ № 372 от 03.07.2016 включенных в национальный реестр специалистов)	<i>min 4 человека</i>	<i>min 4 человека</i>
<b>Специалисты службы ТЗ</b> (Приказ Минстроя №297/пр от 02.06.2020)	<i>не является обязательным</i>	<i>от 1 до 12 человек и более</i>
<b>Специалисты службы Строительного контроля</b> (ПП РФ №468 от 21.06.2010 )	<i>не является обязательным</i>	<i>от 2 до 28 человек и более</i>
<b>Итого (минимальные требования):</b>	<b><i>от 4 человек</i></b>	<b><i>от 4 человек, в т.ч. min 4 человека членов СРО</i></b>

Из приведенных Таблицы №1 и Рис.2 видно, что, в отношении службы ТЗ, в случае частного финансирования вне зависимости от сложности и стоимости объекта, минимально требуется 4 специалиста с подтвержденной квалификацией для соответствия требованиям СРО, и наличие большего количества специалистов остается на усмотрение организации.

В случае бюджетного финансирования, в ТЗ заложена возможность привлечения большего количества специалистов, при этом их число ограничено приведенными ранее методиками.

Вопросы структуры организации, квалификации персонала не регулируются и основным фактором является стоимость проекта, напрямую не связанная с трудоемкостью.

На практике же получается, что для соблюдения законодательства достаточно четырех человек, входящих в НРС, осуществляющих изыскания и проектирование «НОПРИЗ» и осуществляющих строительство «НОСТРОЙ». Остальной состав службы ТЗ формируется на усмотрение ее руководителя, И зачастую либо отсутствует, либо набирается из низкоквалифицированного и низкооплачиваемого персонала.

Это вызвано, с одной стороны, желанием Застройщика снизить затраты на осуществление функций ТЗ, а с другой стороны - последствиями снижения стоимости контракта недобросовестной организацией, выполняющей функции ТЗ в рамках конкурсных процедур на выполнение работ, выражающихся в необходимости вписаться в бюджет по выигранному контракту.

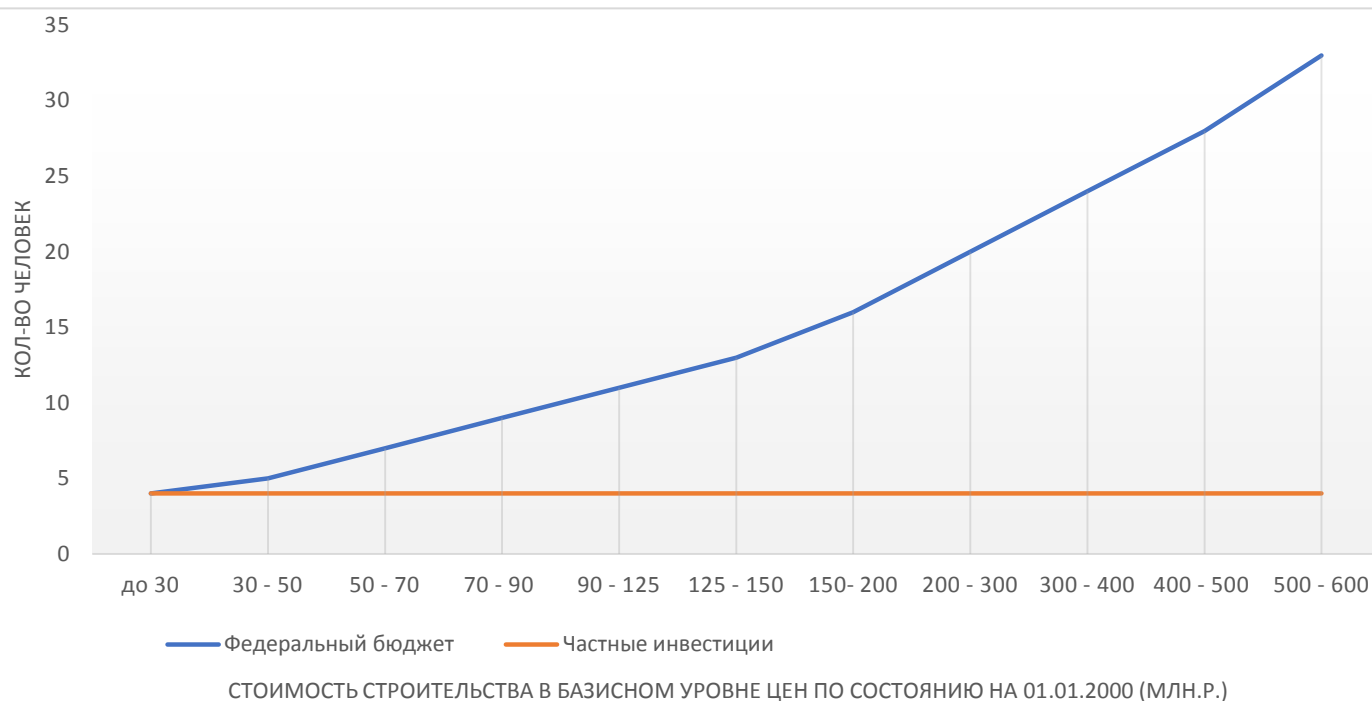


Рис.2. Зависимость между стоимостью объекта и требуемым количеством персонала.

При этом, со стороны государства отсутствует система контроля за тем, в каком количестве проектов одновременно задействованы одни и те же специалисты.

Складывается следующая ситуация: в отсутствие понятной методики формирования службы ТЗ и норм, однозначно определяющих функции ТЗ, формирование службы производится Застройщиком индивидуально под проект, а финансирование службы сводится к минимуму, при котором не нарушаются требования СРО.

В крупных организациях ситуация складывается несколько лучше, ввиду необходимости рыночной конкуренции и обеспечения определенного уровня качества, а штат службы формируется, исходя из опыта предыдущих проектов, но, как правило, недостаточный для обеспечения достаточного контроля в рамках выполняемых функций.



Причиной такого подхода является уверенность застройщика в том, что генеральный подрядчик, обладая собственной службой строительного контроля и гарантийными обязательствами, выполнит работы на достаточном уровне качества и нет причин нести затраты на содержание полноценной службы ТЗ.

Все вышесказанное приводит к тому, что большинство строительных проектов не укладываются в запланированные параметры проекта по срокам стоимости и качеству работ, что, в свою очередь, приводит к дополнительным затратам как в период строительства, так и в период последующей эксплуатации.

На сегодняшний день существует большое количество работ, посвященных вопросам повышения эффективности работы службы ТЗ. Например, следующие: применение новых методик контроля качества строительных работ [2], применение системного подхода к выбору наиболее оптимальных управленческих решений [3], оптимизация календарно-сетевого планирования, учитывающая мощности подрядных организаций [4], подходы к оптимальному распределению фронта работ между подрядными организациями [5], применение современных систем автоматизации при строительстве [6].

Также большое количество работ посвящено выбору подрядных организаций. В приведенных ниже работах рассматриваются вопросы и делаются предложения по применению методов рейтингования компаний по конкурентоспособности [7], проведению тендеров и объективному выбору победителей [8], управлению рисками на этапе заключения подрядных договоров [9] и оптимизации расходов [10].

Из этого следует, что вопросы оптимизации прорабатываются постоянно, однако, в отсутствие единой методики, систематизирующей выводы, сделанные в статьях, на практике они применяются редко.

---

Несмотря на выработанные ранее подходы к решению задачи по формированию службы ТЗ для реализации проектов по строительству, часто в проектах наблюдается отклонение от ранее запланированных (заданных) параметров, и для решения этой задачи требуется разработка методики формирования организационной структуры, а также требований к численности и квалификации специалистов службы ТЗ, в зависимости от закреплённых контрактными обязательствами функций и объемов работ.

### Литература

1. Броило Е.В. Особенности применения экспертного метода в оценке рисков организации // Новая наука: опыт, традиции, инновации, 2015. № 7-1, С. 120-127. URL: [elibrary.ru/item.asp?id=25126184](http://elibrary.ru/item.asp?id=25126184).
2. Vasilev, A. V., Yamov, V. I. Quality Control of Highly Specialized Works During Construction // Russian Journal of Construction Science and Technology. 2019. Vol. 5. № 1. URL: [hdl.handle.net/10995/95338](http://hdl.handle.net/10995/95338).
3. Шагалева Э.Р. Применение системного подхода в строительстве // Роль и место информационных технологий в современной науке: сборник статей Международной научно-практической конференции. Самара. 2019. С.210-211.
4. Олейник П.П., Юргайтис А.Ю., Воронина Г.О., Макаренко А.В. Методы формирования и оптимизации календарных планов строительных предприятий // Технология и организация строительного производства, 2017, №1(2), С. 3-7. URL: [build-pro.press/upload/iblock/d13/d13335c751d0601414717cdb56876f37.pdf](http://build-pro.press/upload/iblock/d13/d13335c751d0601414717cdb56876f37.pdf).
5. Жуйков Е.С. Организация, планирование и управление строительным производством: фронт работ // 2020. URL: [ingeneral.ru/blog/front-rabot/](http://ingeneral.ru/blog/front-rabot/).

6. Голотина Ю.И., Рыжкова А.А., Арутюнян М.С. Факторы, влияющие на сроки строительства // Электронный сетевой политематический журнал "НАУЧНЫЕ ТРУДЫ КУБГТУ". 2018. № 9. С. 65-73.

7. Bazanov V. Modeling of Management Processes of Construction Company Business for Increase in its Competitive Stability // Civil Engineering Journal, 2019, Vol. 5, №1 URL: [dx.doi.org/10.28991/cej-2019-03091241](https://dx.doi.org/10.28991/cej-2019-03091241).

8. Дьякова О.В. Методологические основы экономического механизма функционирования предприятий строительного комплекса в вопросах управление затратами: основная терминология и понятийный инструментарий // Инженерный вестник Дона, 2018, №3. URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2018/5087](https://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2018/5087).

9. Шадрина К.С., Коркишко А.Н. Управление рисками проекта: работа с подрядными организациями // Инженерный вестник Дона, 2020, №12. URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n12y2020/6731](https://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n12y2020/6731).

10. Букалова А.Ю., Букалов Г.Э. Методика выбора подрядной организации при проведении торгов на строительство на основе принципов субъектно-ориентированного управления // Инженерный вестник Дона, 2018, №4. URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2018/5399](https://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2018/5399).

### References

1. Broilo E.V. Novaya nauka: opy`t, tradicii, innovacii, 2015. № 7-1, pp. 120-127. URL: [elibrary.ru/item.asp?id=25126184](https://elibrary.ru/item.asp?id=25126184).

2. Vasilev, A. V., Yamov, V. I. Russian Journal of Construction Science and Technology, 2019, Vol. 5, № 1. URL: [hdl.handle.net/10995/95338](https://hdl.handle.net/10995/95338).

3. Shagaleeva E`R. Rol` i mesto informacionny`x tehnologij v sovremennoj nauke: sbornik statej Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Samara, 2019, pp.210-211.



4. Olejnik P.P., Yurgajtis A.Yu., Voronina G.O., Makarenko A.V. Texnologiya i organizaciya stroitel'nogo proizvodstva, 2017, №1 (2), pp. 3-7. URL: [buildpro.press/upload/iblock/d13/d13335c751d0601414717cdb56876f37.pdf](http://buildpro.press/upload/iblock/d13/d13335c751d0601414717cdb56876f37.pdf).

5. Zhujkov E.S. Organizaciya, planirovanie i upravlenie stroitel'ny'm proizvodstvom: front rabot [Organization, planning and management of construction production: front of work.]. 2020 URL: [ingeneral.ru/blog/front-rabot/](http://ingeneral.ru/blog/front-rabot/).

6. Golotina Yu.I., Ry`zhkova A.A., Arutunyan M.S. E`lektronny`j setevoy politematicheskij zhurnal "Nauchny`e trudy` KUBGTU", 2018. № 9. pp. 65-73.

7. Bazanov V. Civil Engineering Journal, 2019, Vol. 5, №1. URL: [dx.doi.org/10.28991/cej-2019-03091241](https://dx.doi.org/10.28991/cej-2019-03091241).

8. D`yakova O.V. Inzhenernyj vestnik Dona, 2018, №3. URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2018/5087](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2018/5087).

9. Shadrina K.S., Korkishko A.N. Inzhenernyj vestnik Dona, 2020, №12. URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n12y2020/6731](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n12y2020/6731).

10. Bukalova A.Yu., Bukalov G.E`. Inzhenernyj vestnik Dona, 2018, №4. URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2018/5399](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2018/5399).