

Сагутдинов Артур Рамилович, магистрант
Студент 2 курса,
строительно-технологический факультет,
Самарский государственно-технологический университет,
г. Самара

СТАДИЙНАЯ МОДЕЛЬ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗАКАЗЧИКА В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТАХ

В статье рассматривается распределение ответственности заказчика на стадиях жизненного цикла инвестиционно-строительного проекта. Обосновано, что значительная часть отклонений по срокам, стоимости и качеству возникает не только на этапе строительства, но и значительно раньше — при формировании целей, исходных данных, требований и договорной модели проекта. Предложена стадийная модель ответственности заказчика, основанная на контрольных точках принятия решений. Модель позволяет закрепить ключевые обязанности заказчика, определить риски каждой стадии и повысить управляемость проекта.

Annotation

The article discusses the distribution of the customer's responsibility at the stages of the investment and construction project life cycle. It is substantiated that a significant part of the deviations in terms of time, cost, and quality occurs not only at the construction stage, but also much earlier, during the formation of goals, initial data, requirements, and the project's contractual model. A stage-by-stage model of the customer's responsibility based on decision-making control points is proposed. The model allows for the consolidation of the customer's key responsibilities, the identification of risks at each stage, and the improvement of project management.

Ключевые слова: инвестиционно-строительный проект, заказчик, технический заказчик, жизненный цикл, ответственность, строительный контроль, управление рисками.

Keywords: investment and construction project, customer, technical customer, life cycle, responsibility, construction supervision, and risk management.

Введение

Реализация инвестиционно-строительного проекта зависит не только от качества проектных решений и работы подрядчика, но и от того, насколько последовательно действует заказчик. Именно заказчик формирует цель проекта, определяет требования к будущему объекту, выбирает участников, организует финансирование, контролирует сроки, стоимость и качество.

На практике значительная часть проблем возникает из-за того, что ответственность заказчика распределена неравномерно и часто не закреплена по стадиям проекта. На ранних этапах решения принимаются быстро, иногда без достаточной проверки исходных данных и оценки последствий. Позже эти ошибки проявляются в виде перепроектирования, роста бюджета, срыва сроков, конфликтов с подрядчиками и проблем при вводе объекта в эксплуатацию.

Цель статьи — предложить компактную стадийную модель ответственности заказчика в инвестиционно-строительном проекте и показать, какие управленческие действия должны быть закреплены на каждой стадии.

1. Роль заказчика в инвестиционно-строительном проекте

В инвестиционно-строительном проекте заказчик выступает не только стороной, финансирующей или принимающей результат. Его роль шире: он связывает интересы инвестора, проектировщика, подрядчика, технического заказчика, органов контроля и будущей эксплуатирующей организации.

В российской практике функции заказчика могут быть распределены между инвестором, застройщиком, техническим заказчиком и заказчиком по

договору подряда. Такое распределение удобно организационно, но при слабом регламентировании создает риск размывания ответственности.

Таблица 1 — Основные роли заказчика в проекте

Роль	Основная функция	Зона ответственности
Инвестор	Формирует цель проекта и финансирование	Экономическая эффективность, бюджет, сроки окупаемости
Застройщик	Организует создание объекта	Разрешения, договоры, взаимодействие с органами власти
Технический заказчик	Сопровождает проект технически и организационно	Контроль документации, сроков, качества, строительного контроля
Заказчик по договору	Принимает результат работ	Техническое задание, приемка, оплата, претензионная работа

Следовательно, для устойчивого управления проектом необходимо не просто перечислить функции заказчика, а закрепить их по стадиям жизненного цикла.

2. Стадийная модель ответственности заказчика

Ответственность заказчика целесообразно рассматривать по стадиям проекта. Каждая стадия должна завершаться контрольной точкой, в которой проверяется готовность перехода к следующему этапу.

На каждой стадии заказчик должен принимать решения не формально, а на основе проверенных документов: бизнес-обоснования, исходных данных, проектной документации, смет, договоров, графиков, актов контроля и исполнительной документации.

Таблица 2 — Ответственность заказчика по стадиям проекта

Стадия	Ответственность заказчика	Типовые риски
Инициация	Определение цели, бюджета, сроков и ожидаемого результата	Нереалистичные сроки и бюджет
Предпроектная подготовка	Сбор исходных данных, анализ участка, формирование требований	Неполные исходные данные, ошибки концепции
Проектирование	Контроль задания, проектных решений, сметы и изменений	Перепроектирование, рост стоимости
Закупки и договоры	Выбор подрядчиков, распределение рисков, условия договоров	Споры, неготовность площадки, слабые условия договора
Строительство	Строительный контроль, управление отклонениями, приемка работ	Дефекты, задержки, переделки
Ввод и эксплуатация	Подготовка исполнительной документации, передача объекта	Неполная документация, проблемы эксплуатации

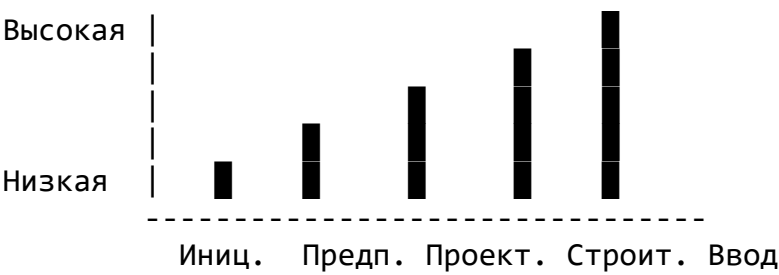
Такая модель позволяет видеть проект не как набор отдельных работ, а как последовательную систему управленческих решений.

3. Проблемные зоны ответственности заказчика

Анализ практики показывает, что наиболее опасные ошибки заказчика появляются на ранних стадиях, но их последствия проявляются позже. Например, неполное техническое задание может привести к изменению проектных решений уже во время строительства. Непроверенные исходные

данные могут вызвать корректировку проекта. Слабый договор с подрядчиком — стать причиной споров по срокам, стоимости и качеству.

Рисунок 1 — Рост стоимости исправления ошибок по стадиям



Чем позже обнаружена ошибка, тем дороже ее исправление. Поэтому главная задача заказчика — не только реагировать на проблемы, но и предупреждать их через контрольные точки.

Таблица 3 — Типовые ошибки заказчика и способы их профилактики

Ошибка заказчика	Последствие	Механизм профилактики
Нечеткая цель проекта	Неверная концепция, изменение требований	Бизнес-обоснование и утверждение целевых показателей
Неполные исходные данные	Переделка проектных решений	Чек-лист исходных данных

Слабое техническое задание	Рост стоимости и сроков	Реестр требований
Отсутствие контроля изменений	Неконтролируемое расширение объема работ	Процедура управления изменениями
Недостаточный строительный контроль	Дефекты и споры с подрядчиком	План инспекций и испытаний
Неполная исполнительная документация	Проблемы при вводе и эксплуатации	Контроль комплекта документации до приемки

4. Инструменты повышения ответственности заказчика

Для практического применения стадийной модели заказчику необходим набор управленческих инструментов. Их задача — сделать ответственность не абстрактной, а проверяемой.

К основным инструментам относятся: контрольные точки, матрица ответственности, реестр требований, реестр рисков, процедура управления изменениями и план строительного контроля. Контрольные точки фиксируют готовность перехода к следующей стадии; матрица ответственности показывает, кто готовит, согласует и утверждает решения; реестр требований связывает цель проекта с проектными решениями и критериями приемки; реестр рисков позволяет заранее видеть угрозы срокам, стоимости и качеству; процедура управления изменениями не допускает неформального изменения проектных решений; план строительного контроля закрепляет порядок проверок, испытаний и приемки работ.

5. Заключение

Ответственность заказчика в инвестиционно-строительном проекте не ограничивается подписанием договоров и приемкой выполненных работ. Она

начинается с постановки цели проекта и продолжается до передачи объекта в эксплуатацию.

Предложенная стадийная модель позволяет закрепить ответственность заказчика по основным этапам жизненного цикла: инициация, предпроектная подготовка, проектирование, закупки, строительство, ввод и эксплуатация. Практическое значение модели заключается в том, что она помогает заранее определить риски, установить контрольные точки и снизить вероятность управленческих ошибок.

Основной вывод состоит в следующем: чем раньше заказчик формализует требования, ответственность, порядок контроля и управления изменениями, тем ниже вероятность перерасхода бюджета, срыва сроков и снижения качества объекта.

6. Литературы

1. Градостроительный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2004 № 190-ФЗ.
2. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений: Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ.
3. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ.
4. Технический регламент о безопасности зданий и сооружений: Федеральный закон от 30.12.2009 № 384-ФЗ.
5. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. — М.: Стандартинформ, 2012.
6. ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. — М.: Стандартинформ, 2015.

7. ГОСТ Р 57363-2023. Управление проектом в строительстве. Деятельность управляющего проектом (технического заказчика). — М.: Российский институт стандартизации, 2023.
8. ГОСТ Р 71177-2023. Управление крупными строительными проектами с использованием интегрированных контрактов. — М.: Российский институт стандартизации, 2024.
9. СП 48.13330.2019. Организация строительства. Актуализированная редакция СНиП 12-01-2004. — М.: Минстрой России, 2019.
10. СП 22.13330.2016. Основания зданий и сооружений. Актуализированная редакция СНиП 2.02.01-83*. — М.: Минстрой России, 2016.