

Strategy Partners

Решения, которые работают



SMART ENGINEERS®

УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛЬ СТРОИТЕЛЬСТВА



t.me/StrategyPartners



t.me/smartengineers_group

Больше аналитики,
отраслевых исследований
и новостей — в Telegram.
Подписывайтесь >>

Исследование

Технический заказчик в строительстве: роль в эпоху автоматизации и ИИ

Июль 2026 г.

smrte.ru

strategy.ru

Права на использование контента

Настоящим уведомляем вас о том, что это исследование или любая его часть не предназначены для копирования, распространения или тиражирования любыми способами без предварительного письменного разрешения АО «СПГ» и ООО «СМАРТ-И».

При отсылке к данным исследования упоминание АО «СПГ» и ООО «СМАРТ-И» обязательно. Это исследование было подготовлено АО «СПГ» и ООО «СМАРТ-И» исключительно в целях информирования. АО «СПГ» и ООО «СМАРТ-И» не гарантируют точности и полноты всех сведений, содержащихся в исследовании. Информация, представленная в этом исследовании, не должна быть прямо или косвенно истолкована как информация, содержащая рекомендации по дальнейшим действиям по ведению бизнеса.

Все мнения и оценки, содержащиеся в данном исследовании, отражают мнение авторов на день публикации и могут быть изменены без предупреждения. АО «СПГ» и ООО «СМАРТ-И» не несут ответственности за какие-либо убытки или ущерб, возникшие в результате использования любой третьей стороной информации, содержащейся в данном исследовании, включая опубликованные мнения или заключения, а также за последствия, вызванные неполнотой представленной информации.

Информация, представленная в настоящем исследовании, получена из открытых источников. Задачи, поставленные и решаемые в настоящем исследовании, являются общими и не могут рассматриваться как комплексное исследование рынка того или иного товара или услуги.

Все мнения, выводы и оценки, содержащиеся в настоящем исследовании, действительны на дату его составления. По любым вопросам, связанным с использованием нашего контента, пишите по адресам inbox@strategy и marketing@smrte.ru.



Содержание

Ключевые результаты	4
Введение	5
Резюме	6
Об исследовании	7
Что уже автоматизировано, а что пока остается на уровне пилотов	8
Что останется незаменимым в работе технического заказчика	12
Каким будет специалист технического заказчика через 5 лет	13
Дистанционный контроль: усиление модели, а не ее замена	14
Сценарии развития института технического заказчика на горизонте 10 лет	15
Что рынок считает необходимым сделать в ближайшие 3–5 лет	16
Как будет меняться ценообразование	18
Основные выводы	19
Практические рекомендации	21
Заключение	22
Приложение. Портрет выборки	23
О компании	27
Контакты	28

Ключевые результаты



Функция технического заказчика не исчезает под давлением автоматизации. Она становится более цифровой, но сохраняет высокую зависимость от экспертности человека. ИИ и цифровые инструменты будут усиливать работу технического заказчика, но не заменят его.

78%

респондентов считают переговоры и претензионную работу незаменимыми функциями технического заказчика. Даже при развитии ИИ ключевая ценность роли остается в управлении конфликтами, рисками и сложными решениями, которые невозможно полностью формализовать.

70%

опрошенных уже используют электронный документооборот и согласование в рабочем режиме. Базовая цифровизация стала частью повседневной практики рынка, но пока опережает внедрение более сложных ИИ-инструментов.



78%

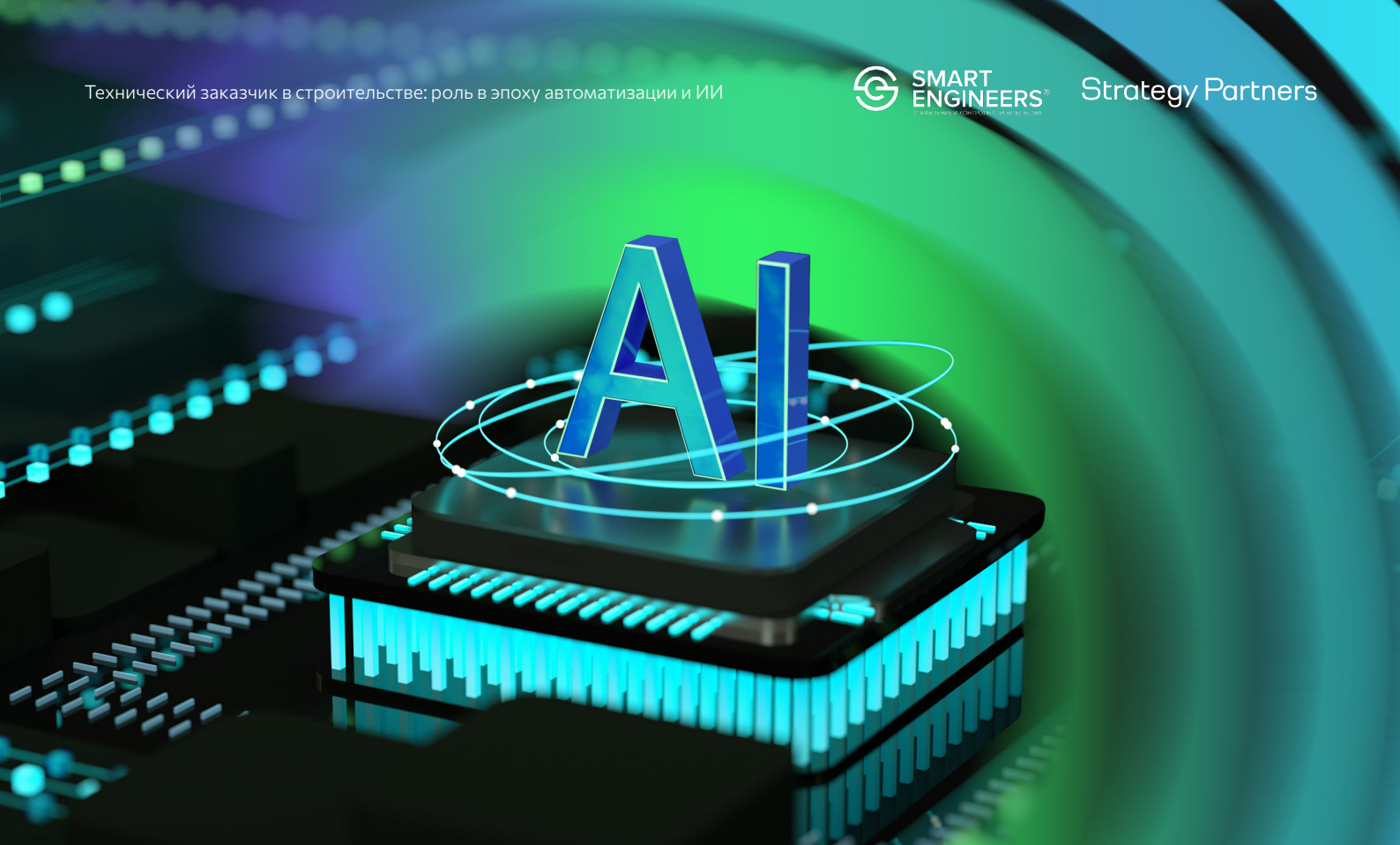
участников исследования не внедрили ИИ для формирования бюджета и прогноза стоимости проекта. ИИ пока остается зоной пилотов и экспериментов: наибольший потенциал виден там, где есть зрелые данные, прозрачные процессы и накопленная проектная история.

78%

экспертов рассматривают дистанционный строительный контроль как дополнение, а не замену специалиста-человека. Рынок ожидает усиления качества контроля за счет камер, БПЛА, датчиков и цифровых двойников, но не готов отказаться от профессиональной интерпретации на площадке.

39%

участников опроса прогнозируют, что через 10 лет для определения стоимости услуг будет использоваться расчет по методике Ассоциации «НОТЕХ»; столько же респондентов ожидают распространения фиксированной месячной платы. Единой модели ценообразования пока нет: рынок движется к смешанной экономике услуги, где стоимость будет зависеть от масштаба проекта, функций техзаказчика и измеримого управленческого эффекта.



Введение

Цифровизация в строительстве перешла из категории точечных инициатив в набор базовых условий управления проектом. По данным исследования Strategy Partners «Приоритеты цифровизации российских девелоперских и строительных компаний» (2023 год)¹, 96% компаний считали цифровую трансформацию приоритетной для бизнеса, однако только 15% могли отнести себя к лидерам в данной области. При этом 58% еще не перестроили организационные структуры под задачи цифровой трансформации, 64% отмечали заморозку значительной части цифровых инициатив на середине пути, а более 84% затруднились измерить эффект от большинства внедренных технологий. Данные результаты показывают, что строительный сектор в целом признает высокую значимость цифровизации, но остается ограниченным в части организационной зрелости, кадровых ресурсов и способности масштабировать внедренные решения.

К 2025 году цифровая повестка в отрасли заметно усилилась. Российский рынок специализированного программного обеспечения для управления строительными проектами вырос до 6,4 млрд руб. в 2024 году против 4,5 млрд руб. в 2020 году². В то же время строительная отрасль продолжает отставать по уровню цифровых инвестиций: девелоперы тратят на ИТ-внедрение в среднем менее 1% выручки, а барьерами остаются дефицит ИТ-компетенций, организационное сопротивление и сложность интеграции новых решений в действующие процессы. Таким образом, текущий этап развития можно охарактеризовать как переход от локальной автоматизации к формированию целостной цифровой среды проекта.

На этом фоне искусственный интеллект становится следующим уровнем развития отраслевых инструментов и имеет значительный потенциал. На практике ИИ пока дает наибольший эффект в тех процессах, где велик объем повторяющихся операций, накоплены структурированные данные и возможен прямой расчет результата в сроках, стоимости, качестве контроля или снижении трудозатрат. Иными словами, ИИ в строительстве не заменяет базовую цифровизацию, а опирается на нее: без зрелого документооборота, качественных данных, CDE-контуров и дисциплины работы с BIM даже технологически сильные решения не формируют устойчивый экономический эффект. Для института технического заказчика это означает усиление роли в координации цифровой среды проекта, управлении данными и выборе тех инструментов, которые реально повышают управляемость инвестиционно-строительного проекта.

¹ <https://strategy.ru/research/research/prioritety-tsifrovizatsii-rossiyskikh-developerskikh-i-stroitelnykh-kompaniy-39/>.

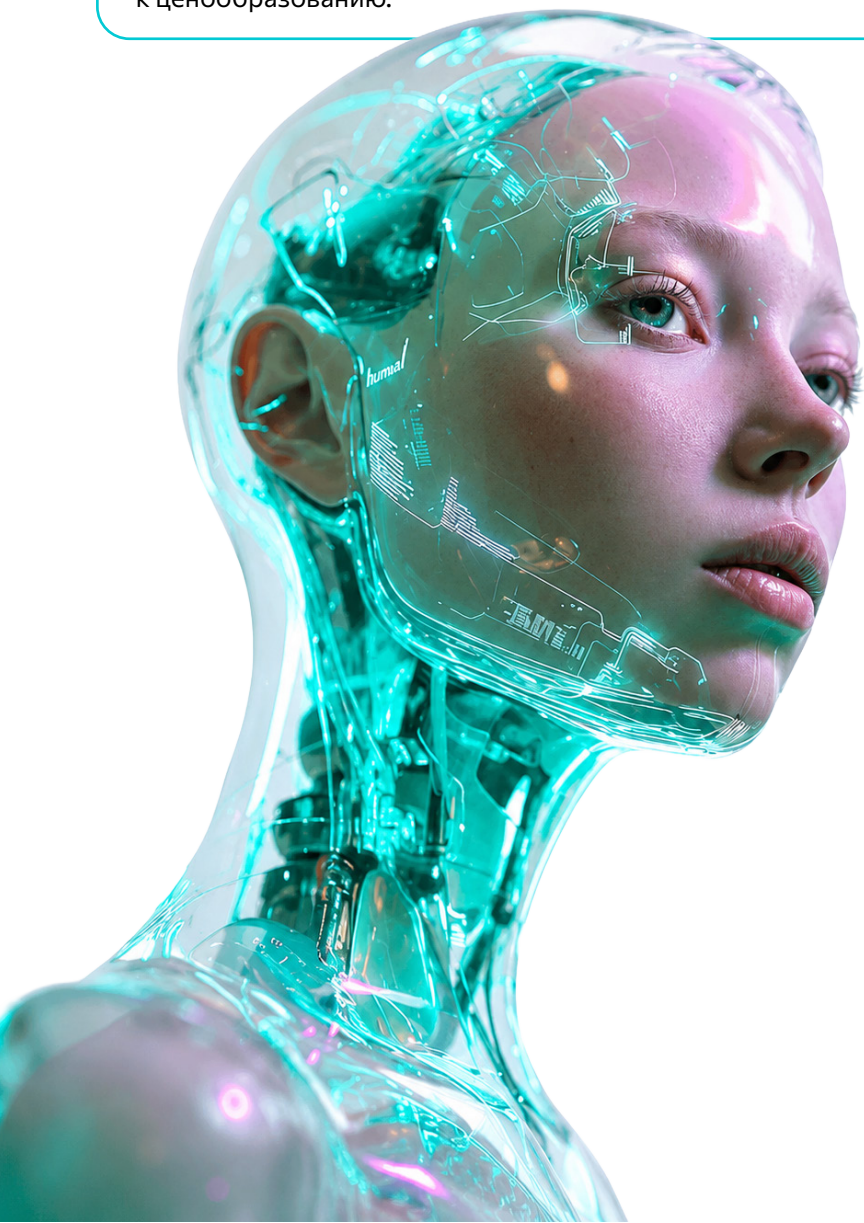
² <https://strategy.ru/research/research/kompaniya-strategy-partners-vypustila-obnovlyonnuyu-versiyu-obzora-rossijskikh-erp-sistem/>.

1. Резюме

Результаты опроса показывают, что в 2026 году институт технического заказчика развивается в условиях ускоряющейся цифровизации строительной отрасли, однако распространение ИИ-решений в его повседневной практике остается ограниченным. Наиболее зрелые цифровые инструменты в выборке – электронный документооборот, цифровые платформы управления проектами и отдельные элементы цифрового строительного контроля. В то же время автоматическая проверка ПСД, прогноз стоимости, сопоставление фактического исполнения с BIM-моделью и ИИ-планирование графиков в большинстве компаний либо не внедрены, либо находятся на стадии пилотного проекта.

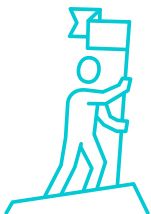
При этом автоматизация не приводит к снижению значимости технического заказчика как участника инвестиционно-строительного проекта. Напротив, его роль смещается в сторону функций, связанных с управлением рисками, координацией участников проекта, принятием решений в нестандартных ситуациях и интерпретацией сложных проектных решений. В рамках сценарного горизонта 10 лет респонденты в основном связывают развитие института либо с дальнейшим нормативным закреплением его роли, либо с его трансформацией в более цифровую управленческую функцию. Вместе с тем часть участников рынка допускает более инерционный или институционально ограниченный сценарий, при котором изменения будут зависеть не только от технологий, но и от позиции государства, заказчиков и профессиональных объединений.

Таким образом, исследование фиксирует не вытеснение технического заказчика технологиями, а изменение содержания его деятельности. При этом дальнейшее развитие рынка будет зависеть не только от появления новых цифровых инструментов, но и от зрелости процессов управления, качества данных, совершенствования нормативной базы, профессиональных стандартов и подходов к ценообразованию.



2. Об исследовании

Цели



Цель исследования — оценка участниками рынка строительства следующих факторов:

- текущая степень автоматизации и внедрения ИИ в функции технического заказчика;
- компетенции, которые сохраняют или усилят значение в ближайшие 5 лет;
- перспективы дистанционного контроля;
- вероятный сценарий развития института технического заказчика на горизонте 10 лет;
- будущие модели формирования цен на услуги технического заказчика.

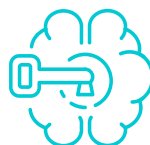


Методика

Исследование основано на онлайн-опросе профессиональных участников рынка строительства с 22 апреля по 5 мая 2026 года.

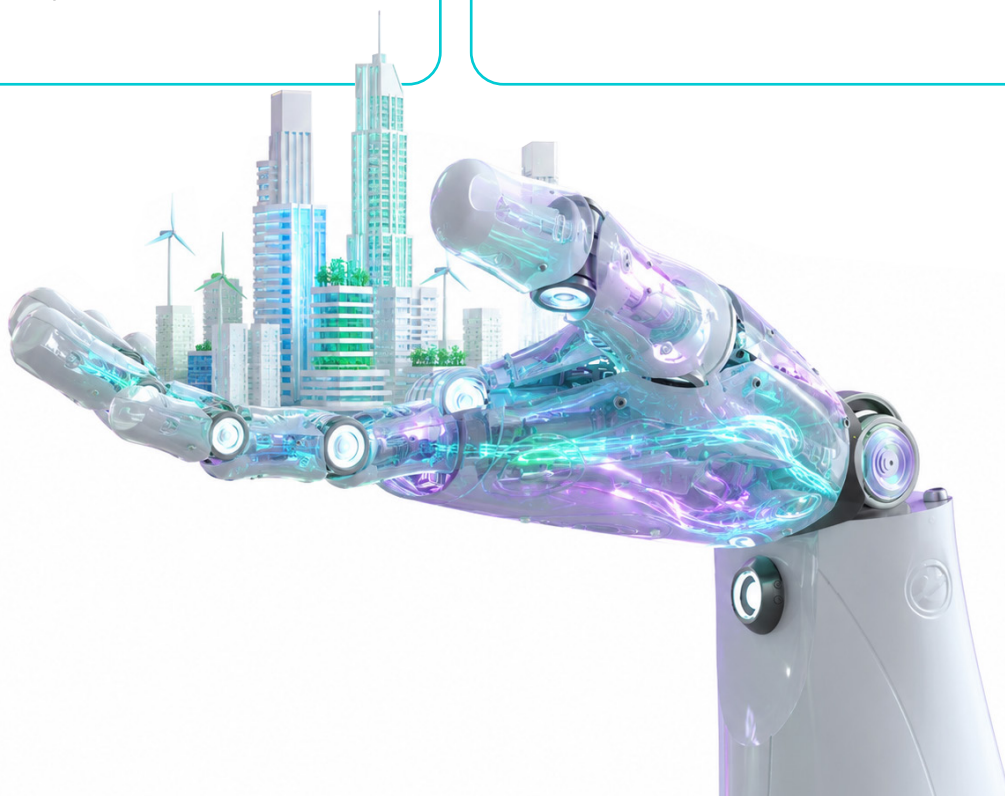
Анкета включала:

- блок вопросов для оценки текущего уровня внедрения ИИ и цифровых инструментов для осуществления функций технического заказчика;
- сценарные и экономические вопросы, связанные с прогнозированием развития института технического заказчика под влиянием цифровых и ИИ-технологий;
- вопросы, характеризующие профиль респондента и представляемой им компании.



Ограничения исследования

Выборка не претендует на исчерпывающее статистическое описание всего рынка. В ней преобладают компании, уже работающие в роли технического заказчика, строительного контроля и смежного инженерного консалтинга. В связи с этим результаты исследования целесообразно рассматривать как срез мнений профессионального ядра рынка, а не как массовый опрос представителей строительной отрасли в целом.



3. Что уже автоматизировано, а что пока остается на уровне пилотов

3.1. ИИ-инструменты

По состоянию на весну 2026 года ИИ в функциях технического заказчика остается технологией ранней стадии внедрения. Большинство респондентов не указало на массовое использование в рабочем контуре какого-либо из ключевых сценариев применения³.

Наименее зрелые направления, которые на момент опроса не внедрены более чем половиной опрошенных компаний:

- формирование бюджета и прогноз стоимости: 78% не внедрили;
- автоматическая проверка ПСД на ошибки: 74% не внедрили;
- ИИ-планирование графика работ: 74% не внедрили;
- контроль соответствия факта BIM-модели: 65% не внедрили;
- видеоаналитика с площадки: 57% не внедрили.

При этом даже в тех случаях, когда внедрение осуществляется, чаще речь идет не о промышленной эксплуатации, а о пилотных или экспериментальных форматах. Это подтверждается и открытыми комментариями респондентов, указывающих на отсутствие полноценно внедренных решений либо на использование отдельных инструментов в ограниченном объеме.

При этом отдельные практики уже появляются:

- формирование и заполнение актов и исполнительной документации;
- подготовка BOM, BOP и закупочных ведомостей;
- сверка проектных объемов с КС;
- поиск и семантическая навигация по технической документации;
- формирование RAG-базы знаний по документам проекта;
- аналитика качества и скоринг инженеров и подрядчиков;
- разбор исходных данных и формирование общих разделов технических отчетов.

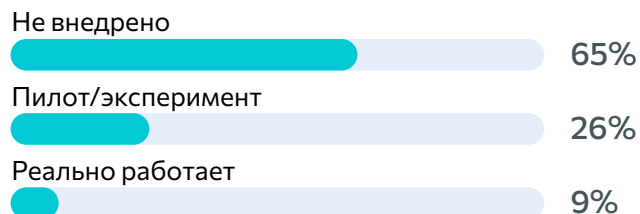
Таким образом, рынок признает потенциал ИИ-решений, однако переход от точечных экспериментов к стандартизированным рабочим инструментам пока не произошел.



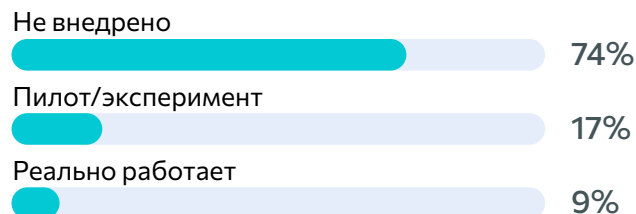
³ Ответ на вопрос анкеты «ИИ в практике техзаказчика: что уже работает. Оцените текущий статус внедрения по каждой задаче». По каждой задаче матрицы предлагалось выбрать один из статусов: «реально работает», «пилот/эксперимент» или «не внедрено»; дополнительно задавался открытый вопрос: «Какие еще задачи автоматизированы ИИ в вашей практике?».

ИИ в практике техзаказчика

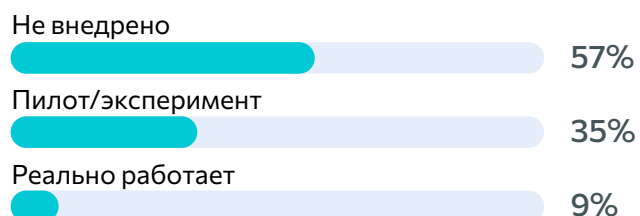
Контроль соответствия факта BIM-модели



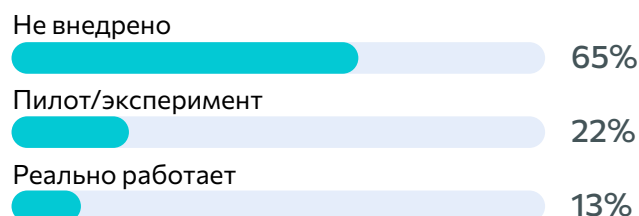
Автоматическая проверка ПСД на ошибки



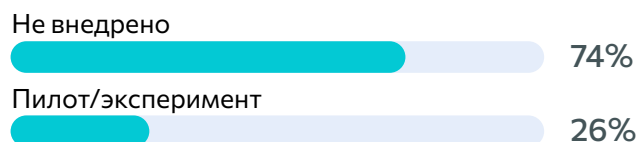
Видеоаналитика с площадки + предписания



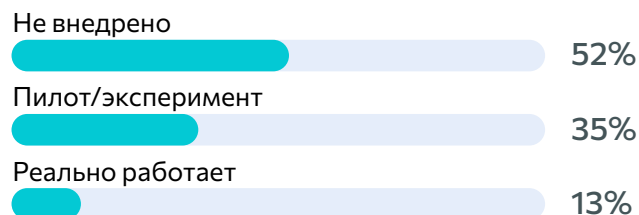
Пропускной режим, охрана труда на площадке



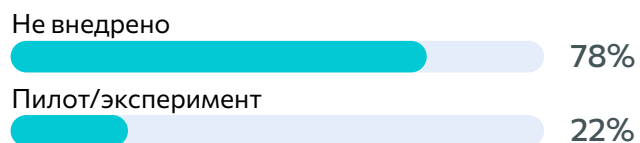
ИИ-планирование графика работ



Автоматизация отчетности и документооборота



Формирование бюджета / прогноз стоимости проекта



3.2. Цифровые инструменты вне ИИ

В отличие от ИИ, общий уровень цифровизации выглядит более зрелым. Наиболее распространены следующие решения⁴:

- электронный документооборот и согласование: 70% указали, что инструмент реально работает;
- цифровые платформы управления строительными проектами: 39% используют их в рабочем режиме, еще 30% находятся на стадии пилота;
- цифровой строительный контроль: 26% уже используют, еще 35% тестируют;
- календарно-сетевое планирование в цифровой среде: 22% используют, 35% тестируют.

Слабее развиты интеграционные контуры:

- интеграция ERP с контуром управления строительством не внедрена у 70%;
- интеграция BIM/TIM с платформами управления проектом не внедрена у 65%;
- CRM для работы с заказчиками и контрагентами не внедрена у 43%.



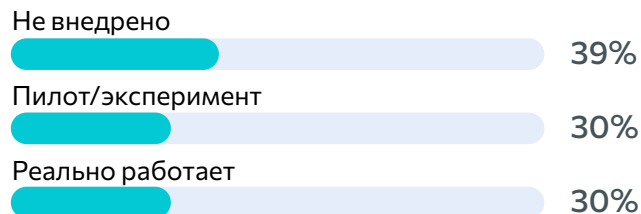
Открытые ответы показывают, что часть компаний уже использует среды общих данных, ИСУП, 4D-планирование, дашборды, цифровую выдачу предписаний, облачные сервисы, трекары задач, собственные разработки и инструменты смешанной реальности. Вместе с тем для существенной части рынка набор цифровых инструментов по-прежнему ограничен базовыми офисными решениями либо отсутствует.



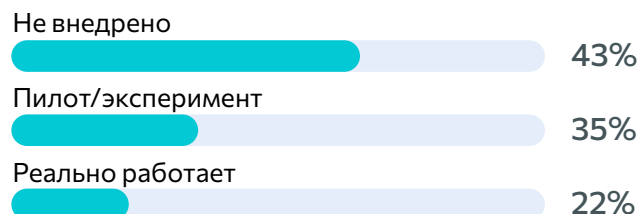
⁴ Ответ на вопрос анкеты «Цифровизация в практике техзаказчика: что уже работает. Оцените текущий статус внедрения по каждой задаче». По каждой задаче матрицы предлагалось выбрать один из статусов: «реально работает», «пилот/эксперимент» или «не внедрено»; дополнительно задавался открытый вопрос: «Какие еще задачи автоматизированы ИИ в вашей практике?».

Цифровые инструменты вне ИИ

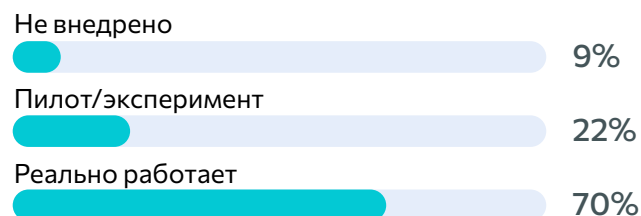
Цифровые платформы управления строительными проектами



Календарно-сетевое планирование и контроль исполнения



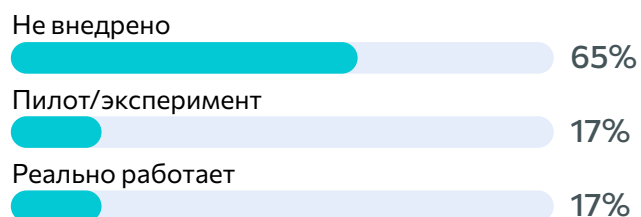
Электронный документооборот и согласование



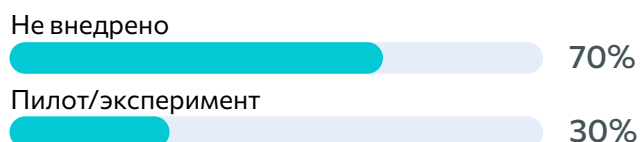
Цифровой строительный контроль



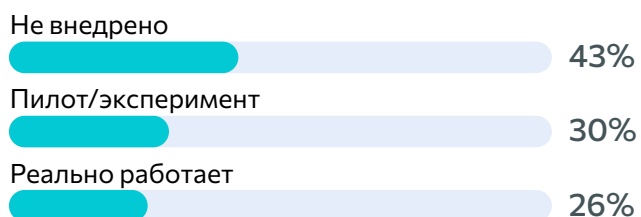
Интеграция BIM/ТИМ с платформами управления проектом



Интеграция ERP с контуром управления строительством



Использование CRM для взаимодействия с участниками



3.3. Как соотносятся цифровизация и ИИ

Полученные данные целесообразно интерпретировать не как разрыв между цифровизацией и ИИ, а как последовательность этапов технологического развития. Цифровые контуры управления постепенно становятся стандартной инфраструктурой рынка, тогда как ИИ представляет собой следующий слой развития этих решений и поэтому закономерно имеет более низкий уровень проникновения на текущем этапе.

Следовательно, в ближайшие годы основной эффект для большинства компаний будет связан не столько с внедрением сложных ИИ-инструментов как самостоятельного класса решений, сколько с развитием контуров данных, маршрутов согласования, CDE/ИСУП, цифрового строительного контроля и календарно-сетевого управления. Использование ИИ в таком случае будет давать практический результат преимущественно в компаниях с уже выстроенными процессами, структурированными данными и определенной ответственностью за принятие решений.

4. Что останется незаменимым в работе технического заказчика

На вопрос о том, что невозможно делегировать машине даже при глубокой автоматизации мониторинга и документооборота, респонденты дали очень согласованные ответы⁵.

Топ незаменимых функций:

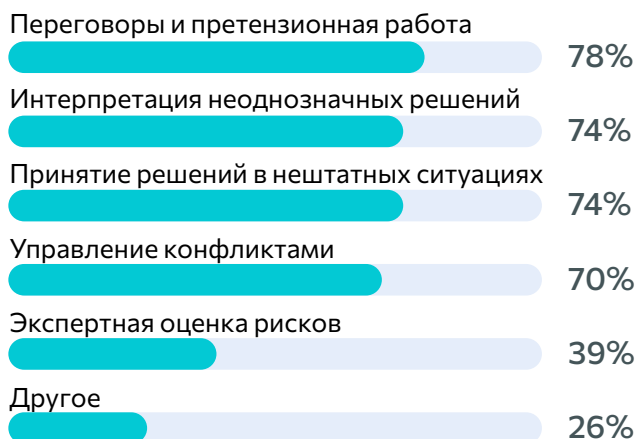
- переговоры и претензионная работа: 78%;
- принятие решений в нестандартных ситуациях: 74%;
- интерпретация неоднозначных проектных решений: 74%;
- управление конфликтами между участниками проекта: 70%.

Полученные ответы показывают, что рынок не сводит роль технического заказчика к документообороту и контрольным функциям.

Основная ценность данной роли концентрируется в трех плоскостях:

- управленческая: собрать участников вокруг результата и удерживать проект в рабочем контуре;
- экспертная: распознавать риск и неоднозначность раньше, чем они превращаются в срыв сроков и бюджета;
- переговорная: проводить сложные развилки, претензии и конфликтные договорные ситуации.

Незаменимые компетенции



Именно данные функции в наименьшей степени поддаются алгоритмизации, поскольку зависят от контекста проекта, конфликта интересов участников, неполноты информации и высокой стоимости управленческой ошибки.

⁵ Ответ на вопрос анкеты «Незаменимая компетенция. Когда алгоритмы возьмут на себя мониторинг, контроль соответствия и документооборот — что в работе техзаказчика невозможно делегировать машине?» Было предложено выбрать все подходящие варианты ответа из списка компетенций: «управление конфликтами между участниками проекта»; «принятие решений в нестандартных ситуациях»; «интерпретация неоднозначных проектных решений»; «переговоры и претензионная работа»; «экспертная оценка рисков на ранних стадиях»; «другое».

5. Каким будет специалист технического заказчика через 5 лет

Респонденты ранжировали шесть групп компетенций. Наиболее высокий приоритет получило управление проектами⁶.

Средний ранг компетенций (чем ниже значение, тем выше приоритет):

Компетенция	Средний ранг
Управление проектами: планирование, бюджетирование, риски	1,65
Инженерные знания: конструктив, технологии строительства, НТД	2,70
Работа с цифровыми платформами и данными	3,61
Коммуникации и управление стейкхолдерами	3,70
Финансовый анализ и оценка инвестиций	4,48
Юридические и контрактные компетенции	4,87

52% респондентов поставили управление проектами на первое место. Это свидетельствует о том, что рынок ожидает от специалиста технического заказчика не только инженерной квалификации, но и способности управлять сроками, бюджетом, интерфейсами между участниками, рисками и качеством проектных решений.

Второе место, которое занимают инженерные знания, также является показательным. От технического заказчика не ожидается исключительно административная функция. Напротив, по мере усложнения цифровой среды возрастает значение специалиста, способного критически оценить модель, график, смету и проектные решения, а не только формально отразить их в системе.

Цифровые компетенции занимают третье место. Это позволяет сделать вывод о том, что они уже рассматриваются как обязательный элемент профессионального профиля, однако пока не воспринимаются как единственный или главный источник ценности. Таким образом, наиболее востребованным становится гибридный профиль: инженерная база, проектное управление и уверенная работа в цифровой среде.



⁶ Ответ на вопрос анкеты «Новый профиль специалиста техзаказчика. Расставьте в порядке значимости компетенции, которые будут определять техзаказчика через 5 лет (1 — наиболее важная)». Респондентам было предложено ранжировать шесть компетенций от 1 до 6 без повторения значений.

6. Дистанционный контроль: усиление модели, а не ее замена

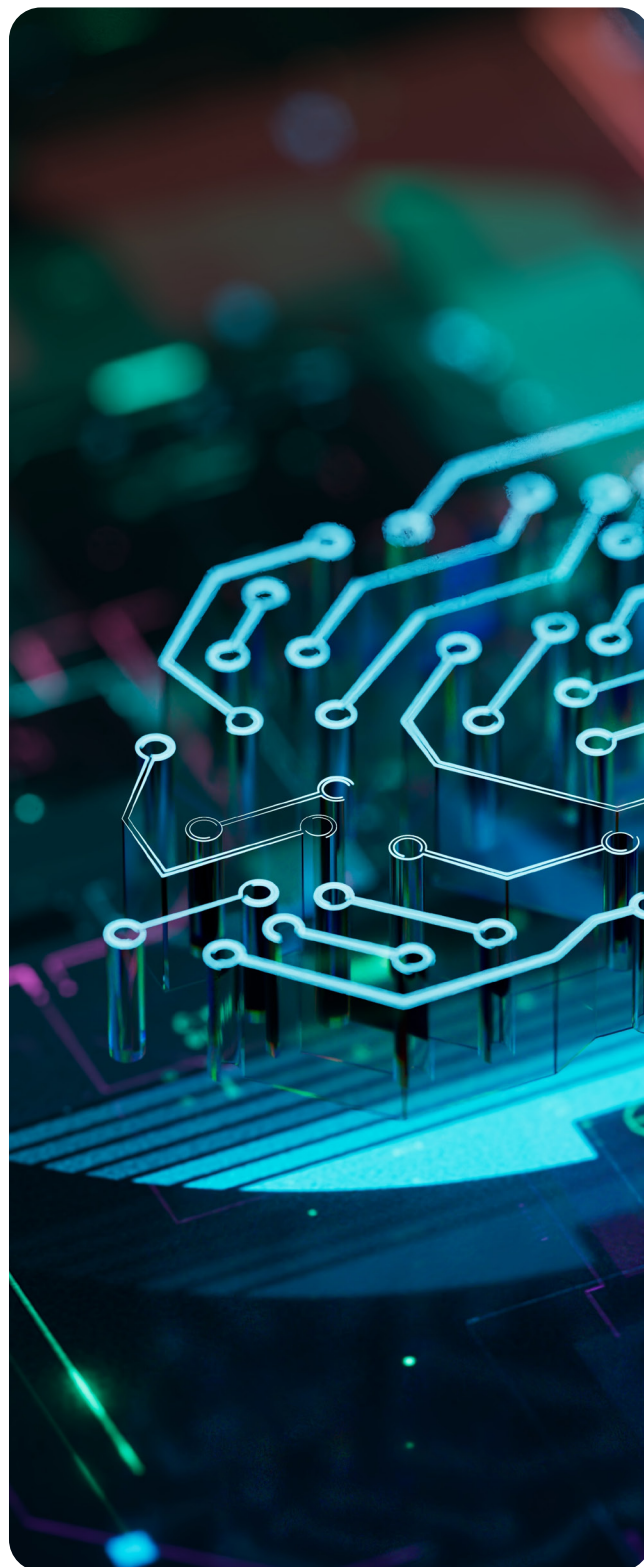
Почти полный консенсус участников рынка сложился вокруг дистанционного контроля⁷:

- 78% респондентов считают, что он будет дополнять и усиливать качество работы без замены живого специалиста;
- 17% считают, что рынок пока не готов из-за инфраструктуры и уровня доверия;
- только 4% видят в этом новый сегмент рынка, который откроет доступ к услуге тем, кто раньше не мог ее купить;
- вариант «угроза» не выбрал никто.

Данный результат показывает, что рынок не воспринимает цифровой контроль как прямую угрозу институту технического заказчика. При этом участники опроса в целом исходят из того, что ценность очного присутствия специалиста на площадке будет трансформироваться, но не исчезнет. Дистанционные инструменты снижают долю рутинной фиксации факта, однако не устраняют потребность в интерпретации отклонений, эскалации проблем и управленческом воздействии.

Следовательно, можно ожидать развития смешанной модели, при которой часть контрольных функций будет выполняться с использованием камер, датчиков, БПЛА, цифровых двойников и автоматических сигналов, а роль специалиста будет смещаться в сторону анализа отклонений и запуска корректирующих действий.

Дистанционный контроль



⁷ Ответ на вопрос анкеты «Дистанционный контроль: новая бизнес-модель или угроза. Оцените перспективы модели дистанционного строительного контроля (камеры, БПЛА, датчики, цифровые двойники). Эта модель для рынка техзаказчиков — это: ...» Было предложено выбрать один вариант ответа из четырех сценариев: «угроза: заменит традиционное присутствие на площадке и снизит доходы»; «возможность: откроет новый сегмент клиентов, которые раньше не могли позволить ТЗ»; «дополнение: усилит качество без замены специалиста»; «пока нереалистично: инфраструктура и доверие рынка не готовы». Дополнительно респонденты могли оставить открытый комментарий.

7. Сценарии развития института технического заказчика на горизонте 10 лет

Респонденты в целом связывают будущее рынка с усилением института технического заказчика, а не с сокращением сферы его применения⁸.

Распределение сценариев:

- 52%: технический заказчик станет обязательным участником любого крупного ИСП и будет закреплен законодательно;
- 35%: роль трансформируется в новую профессию, близкую к цифровому управляющему проектом;
- 9%: услуга техзаказчика останется нишевой для сложных объектов, а массовый сегмент автоматизируется;
- 13%: респонденты предложили собственный сценарий развития.

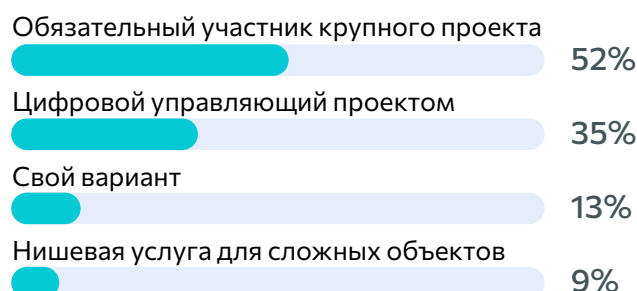
Фактически ответы распределились не между сохранением и исчезновением данной функции, а между двумя моделями ее усиления:

- институциональное усиление через обязательность и четкое место в нормативном контуре;
- функциональное усиление через цифровую трансформацию роли.

Оба сценария не противоречат друг другу. Напротив, наиболее вероятной представляется их комбинация: нормативное закрепление функции при одновременной эволюции содержания профессии.

При этом открытые ответы показывают наличие альтернативной линии восприятия. Часть респондентов не ожидает прямолинейной профессионализации рынка: звучат предположения о сохранении текущей модели без принципиальных изменений, усилении роли государственного технического заказчика и концентрации наиболее привлекательных проектов вокруг ограниченного круга участников. Этот блок ответов не меняет доминирующий сценарий, но показывает, что развитие института технического заказчика будет зависеть от баланса между рыночной профессионализацией, нормативным регулированием и фактической структурой спроса.

Сценарий через 10 лет



⁸ Ответ на вопрос анкеты «Сценарий через 10 лет. Какой сценарий развития института технического заказчика в России вы считаете наиболее вероятным?» Было предложено выбрать один из трех базовых сценариев («обязательный участник любого крупного ИСП — закреплено законодательно»; «нишевая услуга для сложных объектов, массовый сегмент автоматизирован»; «трансформация в новую профессию — «цифровой управляющий проектом»»). Или указать собственный вариант ответа.

8. Что рынок считает необходимым сделать в ближайшие 3–5 лет

Открытые ответы на вопрос о шагах, необходимых для реализации сценария обязательного технического заказчика для любого крупного инвестиционно-строительного проекта, формируют пять устойчивых тематических блоков⁹.

8.1. Зафиксировать роль технического заказчика в законодательстве

Это самый частый мотив. Респонденты прямо указывают на необходимость:

- устранить дwoякость трактовок между заказчиком, застройщиком, техническим заказчиком и строительным контролем;
- закрепить функционал технического заказчика в нормативной базе;
- внести изменения в Градостроительный кодекс;
- создать более однозначный институциональный контур деятельности.

Данный запрос показывает, что рынок по-прежнему сталкивается с размытостью границ ответственности, что затрудняет позиционирование услуги, формирование стоимости и правовую определенность сторон.



8.2. Создать стандарты профессии и систему допуска

Несколько респондентов прямо говорят о необходимости:

- обязательного стандарта «Технический заказчик»;
- отдельного СРО или усиления требований к профессиональному допуску;
- выделения деятельности технического заказчика в отдельный ОКВЭД, поскольку текущая классификация включает смежные функции и не позволяет корректно оценивать объем и структуру рынка;
- стандарта специалиста и профессионального экзамена;
- внесения соответствующих изменений в Градостроительный кодекс;
- новых образовательных платформ и системной подготовки кадров.

Запрос на профессионализацию особенно значим с учетом того, что ключевой компетенцией будущего респонденты назвали именно управление проектами, а не узкую инженерную специализацию.

8.3. Ускорить цифровую стандартизацию

Часть респондентов формулирует намного более зрелый цифровой запрос:

- стандартизировать требования заказчика к цифровой среде;
- перейти к машиночитаемым нормам;
- признать данные CDE и BIM-моделей юридически значимыми;
- развивать отечественный стек решений;
- создавать отраслевые датасеты для ИИ.

По сути, речь идет о подготовке отрасли к следующему этапу зрелости, при котором ИИ станет не разрозненным экспериментом, а встроенным инструментом управления.

⁹ Ответ на открытый вопрос анкеты «Что нужно сделать в ближайшие 3–5 лет, чтобы реализовался сценарий А?» Респондентам было предложено дать развернутый ответ в свободной форме.

8.4. Пересмотреть экономику услуги

Часть ответов касается не технологий, а денег:

- нужно изменить ценообразование услуг ТЗ;
- необходимо учитывать в стоимости затраты на цифровизацию и ИИ;
- важно показать заказчикам экономический эффект техзаказчика.

Если рынок предъявляет к техническому заказчику более сложные цифровые, аналитические и управленческие требования, но при этом не меняет модель оплаты, развитие соответствующих компетенций будет сдерживаться.

8.5. Сформировать спрос у заказчиков

Несколько ответов прямо указывают, что одних законов мало. Нужно:

- работать над культурой управления ИСП;
- объяснять заказчикам, где техзаказчик реально экономит время и деньги;
- доказывать, что его присутствие снижает риски, а не просто создает дополнительный слой управления.

Необходимо отметить, что данный блок ответов указывает на ограниченность исключительно нормативного подхода. Если технический заказчик не демонстрирует измеримый эффект в сроках, бюджете и качестве, формальное закрепление его роли само по себе не решает проблему спроса.

В обновленном массиве появился и более скептический мотив: отдельные респонденты считают, что реализация обязательного технического заказчика может противоречить свободе выбора инвестора или потребует существенных изменений законодательства. Это усиливает вывод о том, что нормативная модель должна быть не только обязательной, но и экономически обоснованной для заказчика.



9. Как будет меняться ценообразование

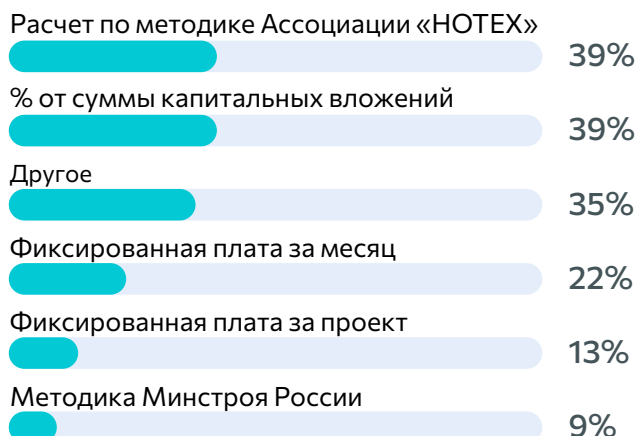
Ответы по будущим моделям ценообразования оказались неоднородными, что указывает на отсутствие единого устоявшегося стандарта на рынке¹⁰.

Наиболее частые ответы:

- расчет по методике Ассоциации «НОТЕХ»: 39%;
- фиксированная плата за месяц: 39%;
- процент от суммы капитальных вложений: 35%.

В открытых формулировках также встречается идея смешанной модели: договорной cost и премия за достигнутую экономию либо сокращение сроков. Один из новых ответов дополнительно подчеркивает вероятность сегментации моделей оплаты: процентная модель для крупных проектов, нормативная методика для государственных проектов, методика Ассоциации «НОТЕХ» для части профессионального рынка и фиксированная оплата для остальных проектов.

Будущие модели ценообразования

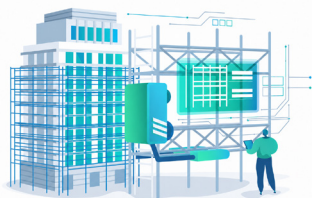


Таким образом, можно ожидать, что в ближайшие годы рынок будет двигаться в сторону комбинированной модели, в которой базовая стоимость покрывает обязательный контур функции, а переменная часть увязывается с эффективностью управления: соблюдением сроков, предотвращением отклонений, скоростью прохождения стадий и экономией инвестиционных затрат.



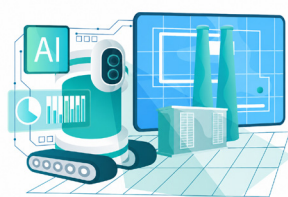
¹⁰ Ответ на вопрос анкеты «Ценообразование на услуги технического заказчика. Какие способы формирования цены на услуги технического заказчика, по вашему мнению, будут чаще всего использоваться через 10 лет?». Было предложено выбрать все подходящие варианты ответа из перечня моделей ценообразования («% от суммы капитальных вложений»; «фиксированная плата за месяц»; «фиксированная плата за проект»; «нормативный расчет по методике Минстроя РФ»; «расчет по методике Ассоциации «НОТЕХ»»). Также при необходимости можно было указать собственный вариант.

10. Основные выводы



Вывод 1. Цифровизация стала базовым условием работы, но ИИ пока не превратился в массовый инструмент техзаказчика

Отрасль продвинулась в развитии электронного документооборота, цифровых платформ и частично цифрового строительного контроля. При этом ИИ в большинстве сценариев остается на стадии экспериментов. Следовательно, краткосрочный фокус рынка будет связан прежде всего с качеством данных, стандартами и зрелостью цифрового контура.



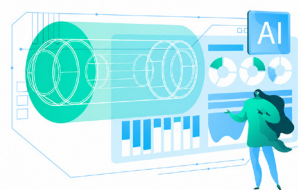
Вывод 2. Ключевая ценность технического заказчика остается человеческой и управленческой

Рынок относит к незаменимым функциям переговоры, работу с конфликтами, принятие решений в нестандартных ситуациях и интерпретацию неоднозначных проектных решений. Это означает, что технологическая трансформация не отменяет профессию, а повышает требования к ее содержанию.



Вывод 3. Профиль будущего техзаказчика — это не просто инженер, а управляющий проектом с цифровой грамотностью

Первое место в ранжировании заняло управление проектами, второе — инженерная база, третье — цифровые компетенции. Таким образом, наиболее востребованной становится гибридная модель специалиста.



Вывод 4. Рынок скорее ожидает усиления института технического заказчика, чем его сокращения

В сценарном вопросе доминируют два варианта: законодательное усиление роли и ее трансформация в цифровую управленческую профессию. Сценарий вытеснения техзаказчика в узкую нишу поддержки сложных объектов остается маргинальным. Вместе с тем часть открытых ответов указывает на риск инерционного или более государственно-центричного развития рынка, поэтому сценарий усиления института не следует трактовать как автоматически рыночный и равномерный для всех сегментов.



Вывод 5. Для следующего этапа роста рынку нужны не только технологии, но и новая рамка регулирования

Без ясного определения функций, профессиональных стандартов, методики оценки эффекта и современной модели ценообразования рынок будет трансформироваться фрагментарно. Технологические инструменты развиваются быстрее, чем институциональная и экономическая среда их применения.



Вывод 6. Скорость внедрения ИИ в целом высока, но для строительства прямых сопоставимых данных пока недостаточно

Публичные данные по экономике в целом и по ряду более зрелых в части цифровых технологий отраслей показывают, что ИИ, особенно generative AI, распространяется очень высокими темпами. По данным NBER¹¹, ранняя адаптация generative AI в целом была быстрее, чем адаптация интернета, и сопоставима по скорости с внедрением персональных компьютеров на ранней стадии. По данным McKinsey¹², в 2024 году 65% организаций уже регулярно использовали generative AI хотя бы в одной функции против примерно одной трети десятью месяцами ранее. В отдельных функциях и отраслях темп также был высоким: например, по данным Gartner, использование ИИ в finance functions выросло с 37% в 2023 году до 58% в 2024 году¹³, а по данным McKinsey, в здравоохранении доля организаций, сообщавших о внедрении generative AI, увеличилась с 25% в конце 2023 года до 47% в конце 2024 года¹⁴.

Вместе с тем для строительной отрасли пока проведено мало сопоставимых исследований, которые на единой методике сравнивали бы скорость внедрения ИИ и технологий предыдущей волны цифровизации. Поэтому применительно к строительству корректно говорить не о доказанном опережении, а о высокой вероятности ускоренного внедрения ИИ по мере созревания базовой цифровой инфраструктуры проекта.



¹¹ Alexander Bick, Adam Blandin, David J. Deming, The Rapid Adoption of Generative AI, NBER Working Paper No. 32966. <https://www.nber.org/papers/w32966>.

¹² McKinsey, The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value, May 30, 2024. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024>.

¹³ Gartner, Gartner Survey Shows 58% of Finance Functions Using AI in 2024, September 11, 2024. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-09-11-gartner-survey-shows-58-percent-of-finance-functions-use-ai-in-2024>.

¹⁴ McKinsey, Generative AI in healthcare: Adoption matures as agentic AI emerges, April 16, 2026. <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/generative-ai-in-healthcare-current-trends-and-future-outlook>.

11. Практические рекомендации

Для компаний — технических заказчиков

- 1
 - Перестраивать позиционирование с «контроля и сопровождения» на «управление риском, сроком и стоимостью проекта».
 - Инвестировать не только в ИИ, но прежде всего в цифровую инфраструктуру данных, CDE/ИСУП, контроль исполнения и управленческую аналитику.
 - Развивать гибридные команды: проектное управление, инженерную экспертизу, цифровые компетенции, контрактную практику.
 - Доказывать заказчику экономический эффект услуги на языке показателей: отклонения по срокам, стоимость изменений, скорость согласований, прозрачность прогноза.

Для заказчиков и инвесторов

- 2
 - Оценивать технического заказчика не по формальному набору функций, а по способности управлять критическими развилками проекта.
 - Закладывать услуги техзаказчика на более ранних стадиях, когда формируются ключевые риски и экономическая модель.
 - Отдельно учитывать в закупке цифровую зрелость команды и практики управления данными, а не только цену услуги.

Для отраслевых институтов и регуляторов

- 3
 - Уточнить место и набор функций технического заказчика в нормативной базе.
 - Сблизить профессиональные стандарты, требования к квалификации и реальную практику управления ИСП.
 - Подготовить условия для юридически значимого цифрового контура: данные CDE, BIM/ТИМ, машиночитаемые нормы, цифровые следы согласований.
 - Стимулировать переход к моделям оплаты, в которых учитывается управленческий эффект, а не только трудоемкость сопровождения.



12. Заключение

Результаты исследования показывают, что в профессиональной среде технический заказчик рассматривается как значимый участник инвестиционно-строительного проекта и в условиях цифровой трансформации не утрачивает своей роли. При этом меняется содержание его деятельности: снижается относительная доля рутинных операций и возрастает значение функций, связанных с управлением проектом, координацией участников, оценкой рисков и принятием решений в сложных ситуациях.



Технический заказчик будущего в представлении респондентов — это специалист или организация, сочетающие инженерную базу, управленческие компетенции и уверенную работу в цифровой среде. Соответственно, дальнейшее развитие института технического заказчика будет определяться не только темпами внедрения цифровых технологий, но и качеством нормативного закрепления его функций, развитием профессиональных стандартов, совершенствованием модели ценообразования и способностью рынка подтвердить экономическую эффективность данной роли на практике.

Сегодня большинство цифровых и ИИ-решений работают как копилоты (copilots), встроенные в существующие процессы. Однако рынок ожидает не очередного помощника и не цифровизацию процедур как таковую, а измеримый результат. Для технического заказчика это построенный в срок объект требуемого качества с контролируемой стоимостью. Способ достижения вторичен. Поэтому развитие ИИ в этом сегменте не только будет менять инструменты, но и приведет к трансформации самих процессов, таких как принятие решений, контроль, документооборот, распределение ответственности и модели оплаты.



Приложение. Портрет выборки



В выборке доминируют компании, профессионально вовлеченные в управление строительством¹⁵:

- 78% указали свою роль технического заказчика;
- 57% работают в строительном контроле;
- 30% представляют генеральных проектировщиков;
- 30% относятся к консультантам и аудиторам.



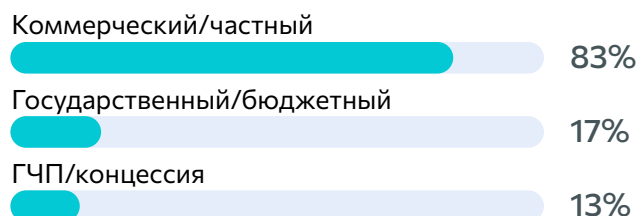
Роль компании в строительстве



По типу проектов выборка в большей степени отражает коммерческий сегмент¹⁶:

- 83% работают преимущественно с коммерческими заказчиками;
- 17% указали государственный или бюджетный сегмент;
- 13% работают с ГЧП и концессиями.

Тип заказчика



¹⁵ Ответ на вопрос анкеты «Роль вашей компании в строительстве» (можно было выбрать несколько вариантов: «инвестор/застройщик»; «технический заказчик»; «генеральный подрядчик»; «ЕРС»; «ЕПСМ»; «генеральный проектировщик»; «авторский надзор»; «строительный контроль»; «управляющая компания / девелопер»; «консультант/аудитор»; «другое».

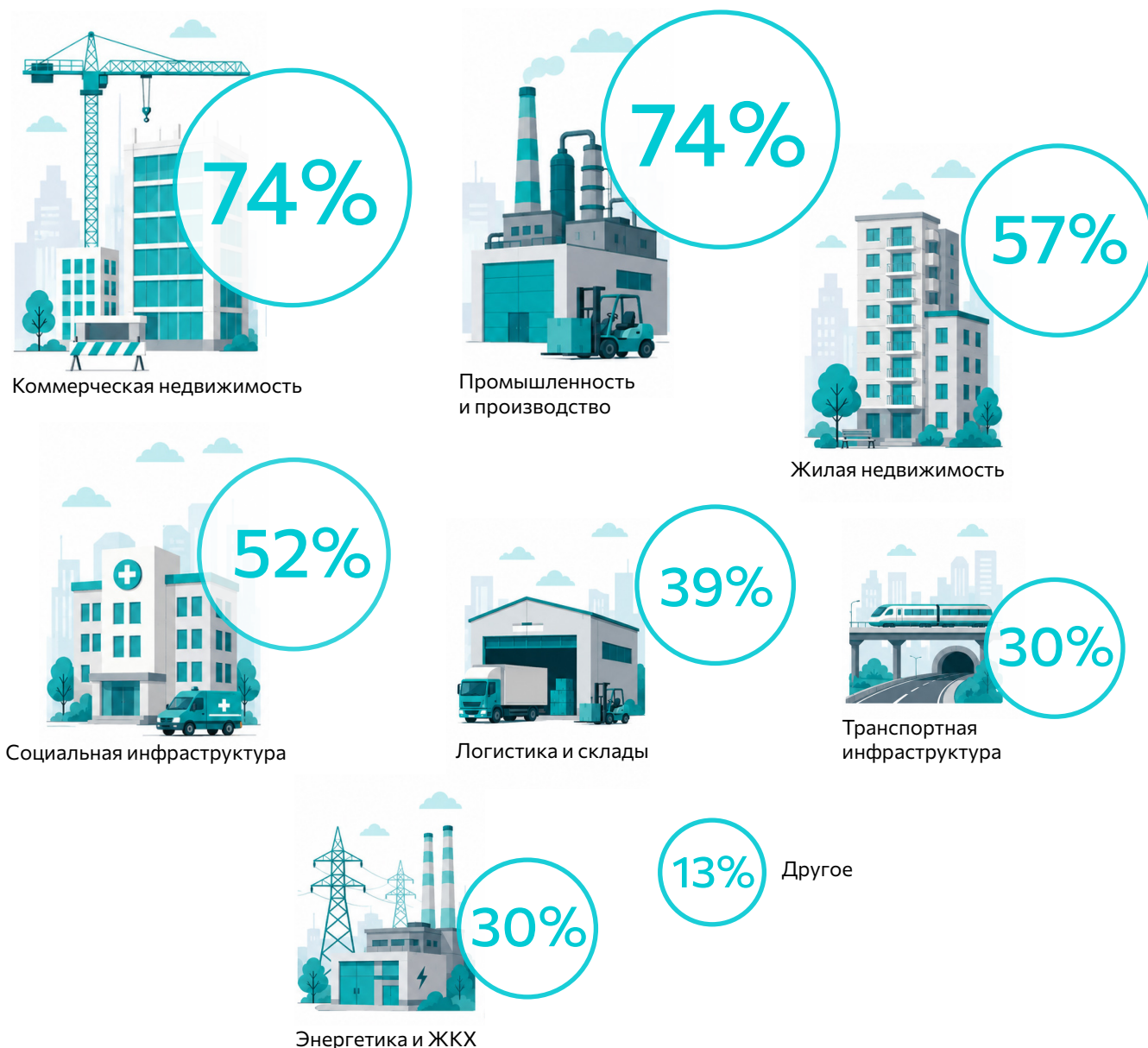
¹⁶ Ответ на вопрос анкеты «Преимущественный тип заказчика в ваших проектах»: «государственный/бюджетный»; «коммерческий/частный»; «смешанный (ГЧП, концессия)»; «примерно поровну».



По отраслям наиболее часто представлены коммерческая недвижимость и промышленное строительство¹⁷:

- коммерческая недвижимость: 74%;
- промышленность и производство: 74%;
- жилая недвижимость: 57%;
- социальная инфраструктура: 52%;
- логистика и склады: 39%.

Отрасли проектов



¹⁷ Ответ на вопрос анкеты «Основные отрасли, в которых реализуются ваши проекты». Можно было выбрать несколько вариантов: «жилая недвижимость (МКД)»; «коммерческая недвижимость (офисы, торговля, гостиницы)»; «промышленность и производство»; «транспортная инфраструктура (дороги, мосты, ж/д)»; «социальная инфраструктура (школы, больницы, культура)»; «энергетика и ЖКХ»; «логистика и склады»; «другое».

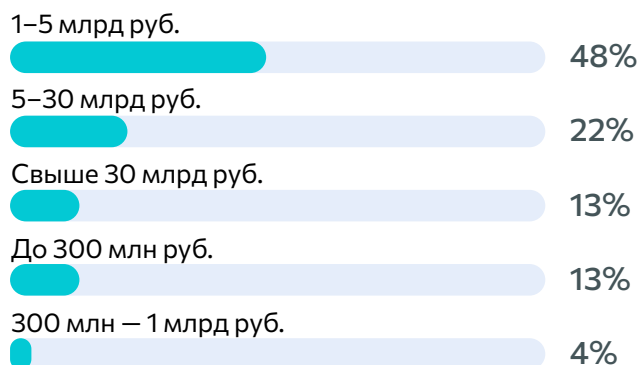


По масштабу проектов выборка смещена в сторону среднего и крупного строительства¹⁸:

- 48% работают с проектами стоимостью 1–5 млрд руб.;
- 22% работают с проектами 5–30 млрд руб.;
- 13% работают с проектами свыше 30 млрд руб.



Масштаб проектов

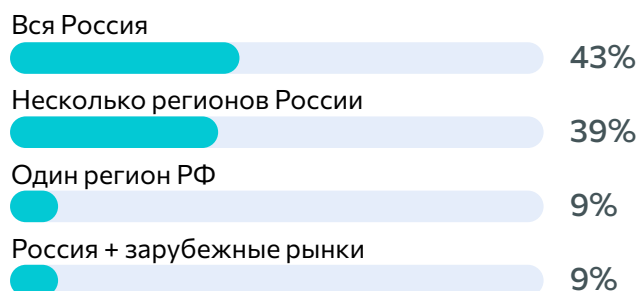


Географически респонденты в основном представляют компании, участвующие в строительстве и реконструкции на всей территории РФ или в нескольких регионах¹⁹:

- 43% работают по всей России;
- 39% ведут проекты в нескольких регионах;
- 9% ограничены одним регионом.



География деятельности



Таким образом, исследование в большей степени отражает позицию компаний, участвующих в реализации средних и крупных проектов и работающих в нескольких регионах либо по всей территории Российской Федерации.

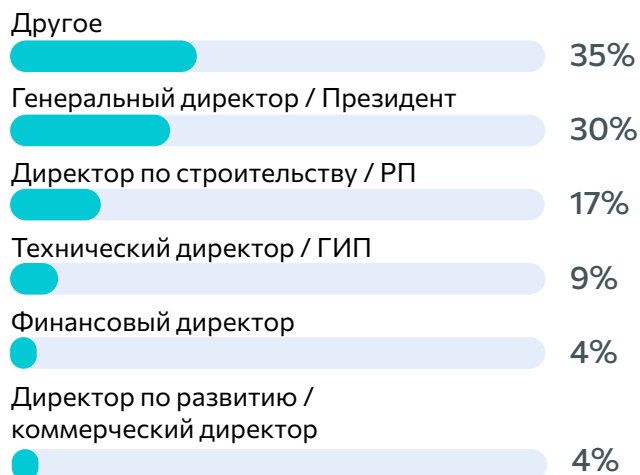
¹⁸ Ответ на вопрос анкеты «Типичный масштаб проектов, с которыми вы работаете». Варианты ответов: «до 300 млн руб.»; «300 млн — 1 млрд руб.»; «1–5 млрд руб.»; «5–30 млрд руб.»; «свыше 30 млрд руб.».

¹⁹ Ответ на вопрос анкеты «География деятельности компании». Варианты ответов: «один регион РФ»; «несколько регионов России»; «вся Россия»; «Россия + зарубежные рынки».

Структура респондентов показывает всесторонний охват управленческих и экспертных ролей в компаниях. Доля ответов в категории «другое» составляет 35%, что отражает разнообразие профессиональных позиций участников опроса и позволяет учитывать не только мнение первых лиц, но и взгляд специалистов, вовлеченных в разные контуры управления строительными проектами. При этом значимая доля ответов получена от генеральных директоров и президентов компаний, а также директоров по строительству и руководителей проектов, что позволяет рассматривать результаты опроса как мнение участников, вовлеченных в принятие управленческих решений и практическую организацию строительных проектов.



Роль респондента в компании



Strategy Partners

Команда Strategy Partners



Михаил Ермилов
Управляющий
партнер

+7 (925) 591-12-01
ermilov@strategy.ru



Ольга Корона
Партнер, практика
«Инжиниринг»

+7 (919) 101-52-44
korona@strategy.ru



Ирина Долгих
Руководитель центра
компетенций, практика
«Инжиниринг»

+7 (962) 955-50-06
dolgikh@strategy.ru



Дмитрий Арестов
Руководитель проектов,
практика «Инжиниринг»

+7 (938) 450-56-17
arestov@strategy.ru



Команда ГК SMART ENGINEERS



Хусейн Плиев
Генеральный директор
ГК SMART ENGINEERS,
вице-президент
Ассоциации «НОТЕХ»

+7 (926) 382-54-16
pliev@smrte.ru



Алена Субботина
Директор по маркетингу и PR
ГК SMART ENGINEERS

+7 (903) 176-61-18
marketing@smrte.ru

Strategy Partners

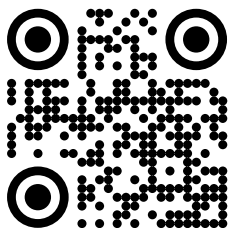
Решения, которые работают

Strategy Partners — ведущая российская консалтинговая компания. Мы помогаем командам разных отраслей быстро адаптироваться к изменениям и находить эффективные решения для достижения целей. На это работают сильнейшие консультанты, за плечами которых опыт в реальном секторе и сотни реализованных проектов.

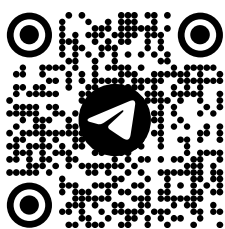
Мы поддерживаем клиентов на любом этапе развития: анализируем рынки, создаем и внедряем стратегии, оптимизируем процессы и системы управления, готовим инвестиционные проекты к привлечению финансирования, сопровождаем сделки M&A и выход на IPO, внедряем цифровые решения и оказываем инжиниринговые услуги.

Являясь дочерней компанией Сбера, Strategy Partners открывает клиентам возможности одного из крупнейших банков России. Аналитическое направление — Research Hub Strategy Partners — позволяет отслеживать тренды и действовать на опережение.

Компания на протяжении последних четырех лет входит в топ-5 в сегменте стратегического консалтинга (согласно рейтингу RAEX).



strategy.ru



t.me
/strategypartners

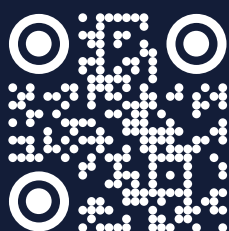
inbox@strategy.ru
+7 (495) 730-77-47

121099, г. Москва,
ул. Композиторская, д. 17



ГК SMART ENGINEERS («СМАРТ ИНЖИНИРС») — ведущая российская инжиниринговая группа*, специализирующаяся на управлении и контроле инвестиционно-строительных проектов, а также разработке цифровых решений в строительстве.

* Входит в топ-10 технических заказчиков России с рейтингом надежности А+ («Эксперт РА»). Деятельность компании направлена на оптимальную и ускоренную реализацию инвестиционно-строительных проектов заказчиков во всех ключевых отраслях экономики страны. ГК также имеет собственный образовательный центр, проводит профильные мероприятия и выпускает книги по управлению строительством в российской практике.



г. Москва, бизнес-парк
«Румянцево», Киевское шоссе,
22-й км, вл. 4, стр. 1, корпус Б,
подъезд 5, этаж 4

🌐 smrte.ru
☎ +7 (495) 960-84-45
✉ info@smrte.ru
✉ smartengineers_group
🏢 ГК «СМАРТ ИНЖИНИРС»
📱 smartengineers_group