Портфель, бюджет и люди одной картиной: почему вместо стратегической сессии компании нужна сессия-симуляция

Еще недавно стратегические сессии отвечали на вопрос «куда вложить, чтобы заработать завтра». В 2026 -2027гг. вопрос другой: как минимальным ресурсом довести портфель проектов до результата, сохранить действующие цепочки продаж и убрать избыточные затраты, при этом не потеряв ключевых людей. Под этот вопрос ПМСОФТ - центр аналитики проектов и проектных команд, работающий с 1993 года, разработал формат сессии-симуляции: один-два дня работы топ-команды на реальных данных портфеля 2027 года. В статье объясняем, почему привычные форматы перестали работать, от каких управленческих ловушек избавляет коллективный разбор портфеля с внешним экспертом и как подготовиться к такой сессии генеральному директору и HR-директору.

1. Экономика ограничений: портфель и команду нужно планировать под сценарии, а не по прошлогоднему шаблону

Ограничения действуют с двух сторон. Первая - деньги. Доля инвестиций в основной капитал в ВВП России - 22,9% против 41% в Китае и 33% в Индии, а износ основных фондов в обрабатывающих производствах превышает 50%. В первом полугодии 2026 года инвестиции в основной капитал снизились на 9,9% в реальном выражении: бизнес объясняет это дорогими деньгами и осторожностью. По данным бенчмаркинга систем управления проектами ПМСОФТ 2026 года, портфель инвестиционных проектов капитального строительства частных компаний на стадии реализации сокращается на 20-30% каждые два года; у крупных промышленных компаний в реализации остаются в среднем два-три крупных проекта, остальные заморожены.

Качество решений при этом не растет. Проекты все чаще обосновываются не экономикой, а «стратегической целесообразностью» - логикой «строить любой ценой». Финальное инвестиционное решение принимается при точности оценки стоимости ±30% и подается как безальтернативное; расчеты ведутся под доступные ресурсы, а сценарий «с заморозкой» и стоимость ресурсов после «разморозки» почти никогда не считаются. Резервы в 15-20% превышаются в два и более раза из-за слабой проработки, а свыше 80% капитальных затрат осваивается на стадии реализации, когда менять что-либо уже поздно и дорого.

Вторая сторона - люди. Безработица держится около 2,3%, а работников до 35 лет за три года стало меньше более чем на 2,5 млн человек. Слабое звено команды нельзя заменить на рынке - его можно только укрепить внутри компании. Приоритеты бизнеса сместились соответственно: по исследованию ВШБ НИУ ВШЭ, hh.ru и Ancor, 72,8% компаний ставят на первое место производительность и оптимизацию процессов, тогда как годом ранее главным было удержание персонала. Бюджет на обучение заложили 59% организаций - примерно на 10% меньше, чем годом ранее (SuperJob).



Иллюстрация 1. Зачем сейчас: цифры и три причины, по которым привычные форматы не работают

Портфель, зафиксированный один раз в декабре и под единственный сценарий финансирования, в такой экономике устаревает уже к концу первого квартала. Чтобы этого не происходило, нужны три вещи: гибкое ранжирование проектов под несколько бюджетных сценариев; ресурсная загрузка, привязанная к реальной численности ключевых специалистов; заранее согласованные триггеры пересмотра. Исследования показывают, что именно этого компании делают реже всего.

Мировая практика подтверждает: выигрывает тот, кто чаще пересматривает портфель. McKinsey на выборке из 1600 компаний за 15 лет показала, что активное перераспределение капитала между направлениями приносит акционерам в среднем 10% доходности против 6% у компаний, которые почти не меняли структуру бюджета; компании из верхней трети, сдвигавшие в среднем 56% капитала, зарабатывали на 30% больше. Но большинство компаний из года в год распределяет бюджет почти так же, как в прошлом. Kearney в обзоре капитальных проектов называет превосходство в управлении портфелем целью, которая еще не достигнута: портфели становятся сложнее и фрагментированнее, а инвестиционные решения не привязаны к стратегии и финансовым целям, поэтому требуемая доходность не достигается. BCG в рекомендациях по планированию 2025 года предлагает стресс-тестировать допущения сценариями - сколько денег, EBITDA и долговой емкости доступно в худшем случае - и отмечает, что сценарное планирование и симуляции остаются исторически недоиспользуемыми инструментами.

Вторая проблема - человеческая. PMI в Pulse of the Profession 2025 фиксирует: только 18% проектных специалистов демонстрируют высокий уровень бизнес-мышления, то есть умеют связывать решения в проекте с экономикой компании. Международный стандарт компетенций IPMA ICB4 выделяет управление портфелем и ресурсами в отдельную область, но в российской практике ресурсное

планирование чаще остается на уровне штатного расписания подразделений, а не загрузки ключевых ролей по проектам портфеля.

Российские данные согласуются с этим. По исследованию HR-PM-клуба ПМСОФТ 2026 года (80 компаний), 86% руководителей проектов главной трудностью матричного управления считают неясные роли, а 80% функциональных руководителей - несогласованные цели; главным риском участники назвали перегрузку первых лиц эскалациями. Мнения о том, что первично - полномочия руководителя проекта или организационная структура, разделились почти поровну (51,2% против 48,5%). Подробнее: почему бизнесу приходится переходить к матричной модели и с каких правил начинать — в публикации ПМСОФТ на РБК Компании (https://companies.rbc.ru/news/FMdL5hqiKD/pochemu-biznesu-prihoditsya-perehodit-k-matrichnoj-modeli-upravleniya/); почему запаса времени и денег на переделки больше нет и главным ограничением проектов становится зрелость управления, а не финансирование — в статье «Ошибка больше не прощается» (https://companies.rbc.ru/news/yxSatuu9E5/oshibka-bolshe-ne-proschaetsya-proektyi-proigryivayut-iz-za-peregruzki/). Вывод для первого лица: портфель формально есть, а механизма быстрых совместных решений под ограничения по проектам, бюджету и людям в большинстве компаний нет.

2. Стратегическая сессия сменила вопрос: не «куда расти», а «как довести портфель до результата минимальным ресурсом и заработать»

Форматов стратегических сессий много: визионерские, целеполагания, по оргразвитию, по проектной системе. До недавнего времени почти все они были про развитие: новые рынки, продукты, инвестиции, рост численности. Сегодня повестка другая. Генеральному директору нужно решить, какие проекты остановить, а какие довести до результата минимальной командой; как не потерять действующие цепочки продаж и обязательства перед заказчиками; как снизить стоимость управления, не вымыв ядро команды - ключевых сотрудников, которые держат критический путь. Это сессия про оптимизацию и устойчивость, а не про мечту, и типовые инструменты генерации идей и свободной дискуссии здесь не работают.



Иллюстрация 2. Что нужно проверить: не штатное расписание, а способность команды решать в ограничениях

При стратегическом планировании руководители почти всегда попадают в одни и те же ловушки мышления: верят собственным прошлым оценкам сроков и стоимости, наследуют прошлогодний портфель, не слышат тех, кто знает реальное положение дел на критическом пути, и принимают решения по людям отдельно от решений по проектам. В обычной сессии эти ловушки остаются незамеченными. Формат ПМСОФТ устроен так, чтобы их проявить, проверить каждое решение на данных и прийти к выводам, которые команда сама готова исполнять.

Важна и скорость. Исследование Стэнфорда (К. Эйзенхардт) показало: в высокотурбулентной среде быстрые решения обеспечивает не меньший объем информации, а большее число одновременно рассматриваемых альтернатив и явный механизм разрешения конфликтов.

На практике это алгоритм принятия решений по портфелю с внешним экспертом, который снимает пять ловушек:

- **Оптимизм оценки.** Команда защищает «свои» цифры; внешний эксперт заставляет сопоставить их с референтным классом - статистикой похожих проектов - и со стресс-сценариями.
- **Привязка к прошлогоднему бюджету.** Портфель наследуется, а не пересобирается; формат требует заново ранжировать каждый проект по ценности и обеспеченности ядром команды.
- **Иерархическое молчание.** Руководители проектов знают, где рвется критический путь, но не говорят об этом при первом лице. Модератор снимает барьер правилом «ищем причины, а не виноватых» и премортемом - разбором проекта, в котором провал задан как условие задачи, а не как обвинение.

- **Иллюзия контроля.** Генеральный директор видит сводный отчет и считает, что управляет; симуляция показывает, кто на самом деле принимает решения и сколько вопросов уходит наверх без предложенных вариантов решения.
- **Решения порознь.** HR готовит обучение, финансы - секвестр, производство - график; формат сводит их в одну картину, и сокращение «по 10% всем» больше не вымывает тех, чей уход сдвигает срок.

3. Чем сессия-симуляция ПМСОФТ отличается от других форматов

Мы сравнили, как устроены стратегические и проектные сессии у других провайдеров: консалтинговых компаний (российских и международных), школ управления проектами и центров фасилитации. Логика везде схожа: подготовка занимает от двух часов до 3-4 недель, сама сессия - от 1,5-2 дней, а отчет по ее материалам готовится через 2-4 недели. Внутри - мозговой штурм, «мировое кафе», SWOT/PESTEL, разбор обезличенных ситуаций из чужой практики или авторские блоки эксперта с ответами на вопросы участников. На выходе - дорожная карта, реестр инициатив, рекомендации, «согласованность команды». Эти форматы полезны, но у них три общих ограничения: они работают на чужих кейсах или абстрактных целях, а не на цифрах портфеля компании; решения формулирует эксперт в отчете после сессии, а не команда в ходе самой сессии; и никто не проверяет, способна ли команда, которой предстоит исполнять бюджет, принимать решения под давлением.

Сессия-симуляция ПМСОФТ построена иначе.

Материал - реальный портфель 2027 года: графики, бюджеты, загрузка ключевых специалистов, контракты. Это не учебный кейс, а те проекты, которые команда будет защищать в бюджете уже через месяц.

Метод - симуляция, а не обсуждение. За один-два дня топ-команда проходит шесть блоков:

- **Премортем портфеля.** Переносимся в декабрь 2027 года, когда проекты провалены, и разбираем причины, отдельно фиксируя те, что связаны с людьми.
- **Оптимизация портфеля.** Ранжирование по двум осям - ценность для бизнеса и обеспеченность ядром команды - с правилом «отказываемся от проектов, а не от людей на критическом пути».
- **Бюджет под давлением.** Два-три стресс-сценария на реальных цифрах: финансирование ниже базового, задержка ключевого ресурса, подрядчик не укомплектовал команду в срок.
- **Карта решений и триггеры эскалации.** Кто и что решает - руководитель проекта, функция или спонсор; финансовые, структурные и кумулятивные (накопление мелких изменений) триггеры, при которых вопрос уходит наверх.
- **Снижение трудозатрат.** Матричная оргмодель с четкими правилами эскалации и разумная цифровизация с распределением задач ролей между людьми и ИИ.
- **Диагностика по поведению.** Оцениваются действия участников, а не знания, по шкале power skills - управленческих и межличностных навыков.

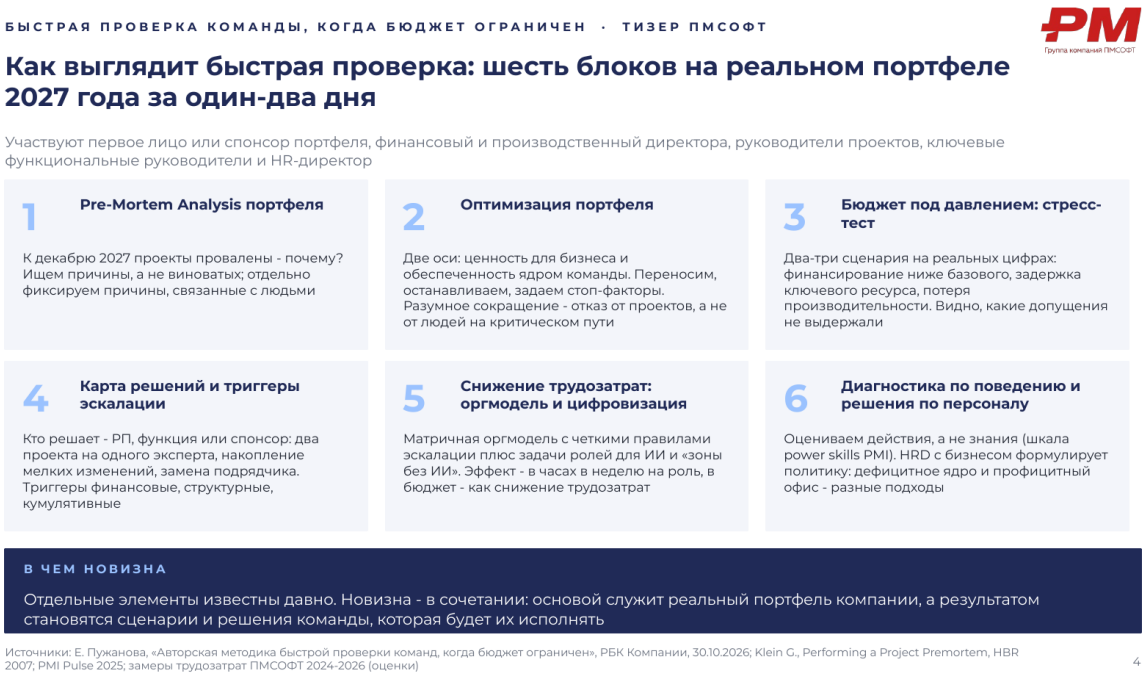


Иллюстрация 3. Шесть блоков сессии-симуляции на реальном портфеле 2027 года

Результат - пакет решений, который принимает сама команда и который встраивается в бюджетный цикл: ранжированный портфель со стоп-факторами; распределение ограниченных специалистов; бюджет с обоснованным резервом; согласованная карта полномочий; целевая оргмодель с мероприятиями по снижению трудозатрат; поименное ядро команды с программой удержания и дублерами; адресный план развития компетенций. Отчет консультанта не нужен: протокол решений формируется в ходе сессии.



Иллюстрация 4. Что получают генеральный директор и HR-директор: пакет решений и эффекты (по материалам ПМСОФТ)

Двойной выход для генерального и HR-директора. Помимо решений, генеральный директор получает объективную картину: кто в команде способен решать, а кто только обсуждать. HR-директор получает основание для политики по проектному персоналу с разными подходами к дефицитному ядру и профицитному офису. В обычной стратегической сессии такой диагностики нет по определению.

Экспертная позиция. Модераторы ПМСОФТ работают с аналитикой проектов заказчиков: замерами трудозатрат проектных команд, оценками организационной зрелости, профилями ролей. По нашим наблюдениям, координатор проекта до 60–65% времени тратит на ручной сбор информации, а переход к матричной оргмодели с четкими правилами эскалации дает 15–25% экономии затрат на управление. Это оценки ПМСОФТ по кейсам 2024–2026гг., а не отраслевая статистика; на сессии они проверяются на данных конкретной компании.

Каждый элемент формата по отдельности не нов: премортем, сценарный анализ и матрица приоритизации известны десятилетиями. Новизна - в связке: реальный портфель как материал, симуляция как метод, решения команды как результат, а объективная картина по поведению - как побочный продукт для генерального и HR-директора. Эффект измерим: на одной из последних сессий команда увидела неэффективное распределение ролей и полностью пересмотрела программу обучения на ближайший период - компания сэкономила несколько миллионов рублей (данные заказчика). Подробное описание методики опубликовано на РБК Компании (https://companies.rbc.ru/news/YdaP8hlCnd/avtorskaya-metodika-byistroj-proverki-komand-kogda-byudzhet-ogranichen/).

4. Как подготовиться: шаги и чек-листы для генерального и HR-директора

Типовой цикл занимает восемь недель - от стартовой встречи до внесения решений в бюджет. Руководителю лично нужны стартовая встреча (60 минут), интервью на этапе диагностики, один-два дня сессии и контрольная встреча через месяц.



Иллюстрация 5. Формат: восемь недель от стартовой встречи до бюджета-2027, из них руководителю — один-два дня (по материалам ПМСОФТ)

Шаг 1. Стартовая встреча генерального и HR-директора (60 минут). Фиксируется цель сессии в терминах решений, а не тем: «утвердить портфель 2027 года под два сценария финансирования», «назвать ядро команды поименно», «снизить число эскалаций на первое лицо». Определяется состав: первое лицо или спонсор портфеля, финансовый директор, производственный директор, руководители проектов, ключевые функциональные руководители, HR-директор, при необходимости - директор по цифровизации.

Шаг 2. Сбор данных портфеля (недели 1–2). Перечень проектов 2027 года с бюджетами, графиками и фазами; загрузка ключевых специалистов по проектам; действующие контракты и обязательства перед заказчиками; бюджетные сценарии от финансового блока - как минимум базовый и сокращенный.

Шаг 3. Диагностика ядра команды (недели 2–3). Оценка ключевых ролей по профилю (PM.profile), экспресс-оценка качества проработки проектов (PRII), интервью с генеральным, финансовым и производственным директорами и HR-директором. На этом этапе готовятся вводные для стресс-сценариев и карта решений, адаптированные под компанию.

Шаг 4. Сессия-симуляция (неделя 4, один-два дня). Проходят шесть блоков, протокол решений формируется по ходу работы. Наблюдатели ПМСОФТ фиксируют поведение участников по шкале power skills.

Шаг 5. Сопровождение внедрения (недели 5–8). Решения вносятся в бюджет-2027, карта полномочий - в уставы проектов и регламент эскалации, программа удержания ядра и адресный план развития - в HR-политику; задачи для ИИ запускаются пилотом на одном-двух проектах. Через месяц - контрольная встреча генерального и HR-директора: что внедрено, что застряло и почему.

Чек-лист генерального директора

- Есть единый перечень проектов 2027 года с бюджетами, графиками и ответственными - один документ, а не набор презентаций подразделений.
- Финансовый блок подготовил как минимум два сценария финансирования, в том числе сокращенный.
- Определено, кто из топ-команды участвует лично, а не делегирует заместителю.
- Сформулированы вопросы, на которые нужен ответ к концу сессии, в формате решений.
- Руководитель готов к тому, что часть проектов будет остановлена или перенесена, и заранее принял это как допустимый исход.
- Согласованы правила сессии: ищем причины, а не виноватых; решения принимает команда, а не эксперт.
- Назначены владелец протокола решений и дата его внесения в бюджет.

Чек-лист HR-директора

- Собраны данные о загрузке ключевых специалистов по проектам, а не по подразделениям.
- Составлен предварительный список ядра команды - тех, кто держит критический путь в каждом проекте, для проверки на сессии.
- Известны текучесть и сроки замены по ключевым ролям за последние два года.
- Подготовлены текущий план обучения и бюджет на него, чтобы сравнить с адресным планом после сессии.
- Согласованы шкала диагностики по поведению и порядок использования ее результатов: для развития и ротации, а не для увольнений.
- Определены две политики на выходе: для дефицитного ядра (удержание, дублеры, резерв) и для профицитного офиса (перераспределение, автоматизация рутины).
- Запланирована контрольная встреча с генеральным директором через месяц после сессии.

Экономика ограничений не прощает двух ошибок: сокращать тех, кто держит критический путь, и учить тех, кто не принимает решений. Обе рождаются там, где портфель, бюджет и люди рассматриваются порознь. Сессия-симуляция на реальном портфеле собирает их в одну картину за один-два дня и дает генеральному и HR-директору единый пакет решений — чтобы войти в 2027 год пусть с меньшим числом проектов, но с командой, которая их завершит.

Чтобы понять, подходит ли формат вашей компании, начните со стартовой встречи на 60 минут: на ней фиксируются цель сессии в терминах решений и состав участников. Записаться: https://pmsoft.group/form/byudzhet-2027/

Источники

- Е. Пужанова, Авторская методика быстрой проверки команд, когда бюджет ограничен, РБК Компании, 30.10.2026 - https://companies.rbc.ru/news/YdaP8hlCnd/avtorskaya-metodika-byistroj-proverki-komand-kogda-byudzhet-ogranichen/
- ПМСОФТ, Почему бизнесу приходится переходить к матричной модели управления, РБК Компании, 28.08.2026 - https://companies.rbc.ru/news/FMdL5hqiKD/pochemu-biznesu-prihoditsya-perehodit-k-matrichnoj-modeli-upravleniya/
- Е. Пужанова, Ошибка больше не прощается: проекты проигрывают из-за перегрузки, РБК Компании, 31.07.2026 - https://companies.rbc.ru/news/yxSatuu9E5/oshibka-bolshe-ne-proschaetsya-proektyi-proigryivayut-iz-za-peregruzki/

- ПМСОФТ, Бенчмаркинг системы управления проектами для реализации крупных и некрупных проектов, сессия с проектными офисами 18.06.2026 (с использованием IPA Market Trends in Capital Projects Q3 2025 - https://www.ipaglobal.com/news/article/market-trends-in-capital-projects-q3-2025/)
- Исследование HR-PM-клуба ПМСОФТ 2026 (80 компаний); СКОЛКОВО, «Точка пересборки» 2026 (474 руководителя)
- АБН/Росстат: инвестиции в основной капитал, I полугодие 2026 - https://abn.agency/2026/09/15/biznes-obyasnil-snizhenie-investiczij-na-99-dorogimi-dengami-i-ostorozhnostyu-kompanij
- McKinsey, How nimble resource allocation can double your company's value - https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-nimble-resource-allocation-can-double-your-companys-value
- McKinsey, Bias Busters: Premortems - https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/bias-busters-premortems-being-smart-at-the-start
- Kearney, Excellence in Capital Projects: A Goal Yet to Be Achieved - https://www.kearney.co.kr/documents/291362523/291364961/Excellence+in+Capital+Projects+-+A+Goal+Yet+to+Be+Achieved.pdf
- BCG, Strategic and Annual Planning in Volatile Times, 2025 - https://www.bcg.com/publications/2025/strategic-and-annual-planning-in-chaotic-times
- PMI, Pulse of the Profession 2025: Boosting Business Acumen - https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/boosting-business-acumen
- IPMA, ICB4 - https://ipma.world/ipma-standards-development-programme/icb4/
- Flyvbjerg B., Reference class forecasting - https://arxiv.org/pdf/1302.3642; Flyvbjerg B., Gardner D., How Big Things Get Done, 2023
- Klein G., Performing a Project Premortem, HBR, 2007; Kahneman D., Tversky A., 1979 (planning fallacy)
- MIT Sloan, System dynamics and project performance - https://mitsloan.mit.edu/shared/ods/documents?PublicationDocumentID=9700
- Eisenhardt K. (Stanford), Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments - https://journals.aom.org/doi/10.5465/256434
- ВШБ НИУ ВШЭ, hh.ru, Ancor: HR-приоритеты 2026; SuperJob: бюджеты на обучение 2026; IPA 2025; оценки ПМСОФТ по кейсам 2024-2026