

2018 — 2026

ВРЕМЯ ПЕРВЫХ

КЛУБ СПОНСОРОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ КРУПНЫХ ПРОЕКТОВ



КОНТАКТ ПО БЕЗОПАСНОСТИ



ЗАКАЗЧИКИ ВСТРЕЧИ



ДМИТРИЙ ИВАНОВ

Директор дирекции капитальных проектов блока логистики, переработки и сбыта ПАО «Газпром нефть»



СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ

Директор по реализации крупных проектов Московского региона, Дирекция капитальных проектов, ПАО «Газпром нефть»

БЕНЧМАРКИНГ ПОДХОДОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ DOWNSTREAM

01 КЕЙС

Централизация/децентрализация.
Разбор кейсов E/P/CM, плюсов и минусов

02 КЕЙС

Компетенции и оргготовность проектной команды - идеальной нет: уроки и приоритеты по усилению. В каких случаях - это своя команда, а когда PM?

03 КЕЙС

Управление подрядчиками VS. управление работами. Как CM (Construction Mngt) в текущих условиях готов и может работать на результат.

А ТАКЖЕ ПОГОВОРИМ:

- Как капитальные проекты в переработке «выживают» в условиях санкций на технологии: от модели покупаем лучшее (но уже у китайцев) до сам себе машиностроитель
- Кейсы оперготовности и запуска технологических установок, где заканчиваются границы проекта сегодня
- Контрактные стратегии в новых условиях. С учетом того, что именно downstream был драйвером развития EPC/EPCM-моделей

КЛУБ ВРЕМЯ ПЕРВЫХ 12 МАРТА 2026

СОСТАВ УЧАСТНИКОВ

Заказчик встречи:



ДМИТРИЙ ИВАНОВ
Директор дирекции капитальных проектов блока логистики, переработки и сбыта ПАО «Газпром нефть»



СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ
Директор по реализации крупных проектов Московского региона, Дирекция капитальных проектов, ПАО «Газпром нефть»



ДЕНИС СУГАИПОВ
к.т.н., Советник ГД, Синергия



АЛЕКСЕЙ ВЕРТЯГИН
Член СД, Председатель комитета по управлению проектами и инжинирингу, ГК Автобан



АЛЕКСАНДР ЦВЕТКОВ
д.т.н., СРМ IPMA, сер.Р2М, Генеральный директор ГК ПМСОФТ



НИКОЛАЙ БУХАРОВ
к.т.н., ЗГД по капитальному строительству, ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»



НИКОЛАЙ ТКАЧЕНКО
Генеральный директор Газстройпром



ЕКАТЕРИНА ПУЖАНОВА
Директор по инжинирингу ГК ПМСОФТ, Past President Российского отделения AACI International



ДМИТРИЙ КУНИС
Основатель и акционер STEP



АНАТОЛИЙ ХЕБНЕВ
Виде-президент по снабжению и инвестициям Группы НЛМК



ДМИТРИЙ СОТНИКОВ
Виде-президент по инвестиционному проекту Группы НЛМК



ДМИТРИЙ ЕВСТАФЬЕВ
Старший вице-президент – руководитель блока «Строительство», Сбер



КОНСТАНТИН ШИЛОВ
Руководитель департамента реализации проектов, ЕвроХим



ДЕНИС МИЩЕНКО
Руководитель программы «Новый горизонт», НЛМК



АНДРЕЙ ФАДЕЕВ
Виде-президент, Государственная Корпорация развития ВЭБ.РФ



ПАВЕЛ ШИБАЛОВ
Директор, Капитальные вложения и инвестиционные проекты, Сибур. Заслуженный строитель РФ



ВЛАДИМИР МАНУИЛОВ
Экс. Генеральный директор Удоданская медь



ЮЛИЯ ШТРЕК
Генеральный директор «ДСК "АВТОБАН"»

Приглашенные участники встречи:



МИХАИЛ ЗАРГАНО
Заместитель генерального директора «ДСК "АВТОБАН"»



СЕРГЕЙ ГУРЕЕВ
Советник заместителя Председателя Правления ПАО «Газпром нефть», Генеральный директор ЕОИ



АЛЕКСАНДР АГЕЕВ
Генеральный директор Международного научно-исследовательского институт проблем управления



МАКСИМ ГАМАН
Генеральный директор, Мосинжпроект



СЕРГЕЙ СУЧОК
Генеральный директор ГК НефтеСервисхолдинг



ОЛЕГ ВЫГОННЫЙ
Заместитель генерального директора по управлению проектами, Мосинжпроект



ЕВГЕНИЙ КИСЕЛЕВ
Основатель и акционер МЕКОМ

Сопровождение группы коллегами
из Газпром нефть:

Анна Александровна Гарбузенко
+7 915 017 7063

Прохорова Анна Сергеевна
+79611393958



КОНТАКТЫ

WI-FI ДЛЯ УЧАСТНИКОВ

GPN-WiFi

Gusev.AMi_guest222

?vEFktsG

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ ВСТРЕЧИ

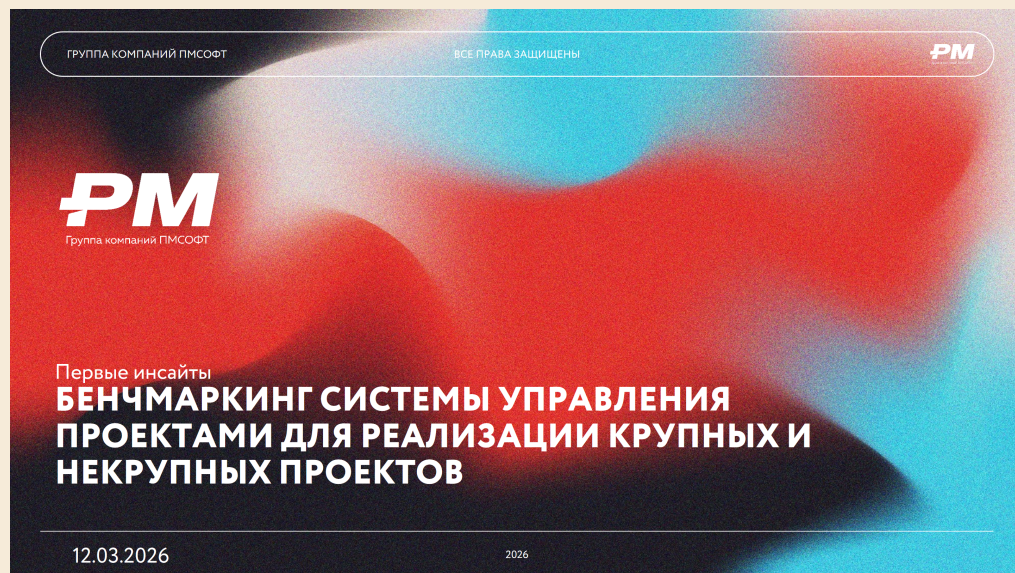


Отсканируйте qr-код,
чтобы скачать материалы:

На правах мнения эксперта

Ключевые тенденции бенчмаркинга системы управления проектами для реализации крупных и некрупных проектов

Сегодня поделимся полезными инсайтами из исследования...



БЛАГОДАРНОСТЬ ПАРТНЕРАМ И УЧАСТНИКАМ

ОРГАНИЗАТОР



ПАРТНЕР



СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ:

1. **НАБЛЮДЕНИЯ - МАРТ**
2. **ИССЛЕДОВАНИЕ - АПРЕЛЬ**
3. **ДАЙДЖЕСТ - МАЙ**
4. **ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ И КЕЙСЫ - ИЮЛЬ**
5. **СЕССИЯ ПО ОБМЕНУ ОПЫТОМ - СЕНТЯБРЬ**

PM

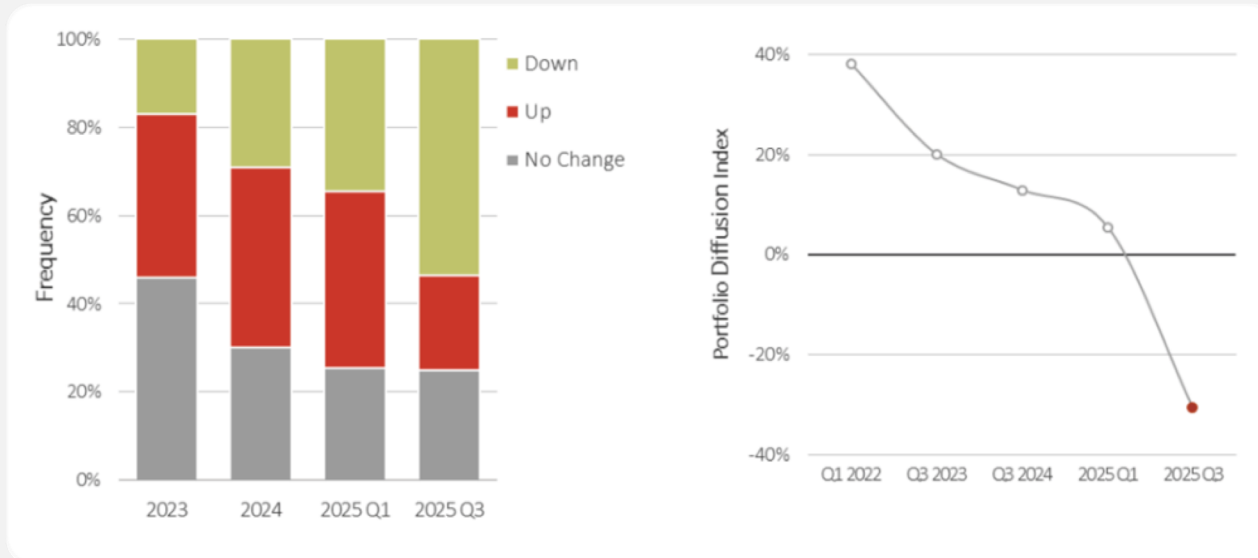
Группа компаний ПМСОФТ

Дайджест исследования

БЕНЧМАРКИНГ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАПИТАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ

ПЕРВЫЕ ИНСАЙТЫ

СНИЖЕНИЕ СПРОСА НА ПРОЕКТЫ



Сокращение объема портфеля – общемировой тренд.

Источник: IPA, 2026



Объем портфеля проектов в реализации сокращается на 30-50% ежегодно, начиная с 2024 года. В среднем остается до 2 крупных проектов в реализации.



Объем портфелей драматически снижается

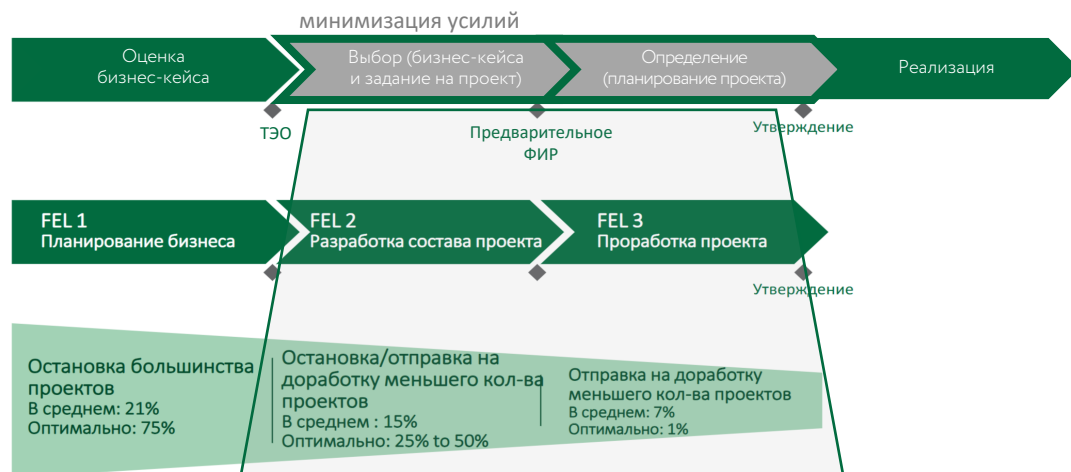
НАБЛЮДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ:

- Проекты меньше про «бизнес» больше про стратегическую целесообразность («строить любой ценой»)
- Факторы: сокращение финансирование, «дорогие» деньги, неопределенность стратегии и бизнес-кейса, слабая доступность технологий и их более высокая стоимость, разрыв цепочек поставок, влияние геополитики
- Тенденции снижения объема портфеля демонстрируются в традиционной энергетике, но при этом в некоторых направлениях наблюдается рост (например, строительство ЦОД и их энергообеспечение)

В таких условиях система управления проектами должна быть максимально гибкой и уметь адаптироваться - обладать способностью выявлять и усиливать проблемные зоны проектов

НА СМЕНУ КЛАССИЧЕСКОГО STAGE GATE ПРИХОДИТ НЕЧЕТКАЯ (FUZZI) ПРОЕКТНАЯ ЛОГИКА

Нечеткая (fuzzi) проектная логика – планируем то, что можно спланировать к реализации и в отношении этого принимаем решения



Поэтапный отбор проектов – качество реализации инвестиций. Источник: IPA, 2026

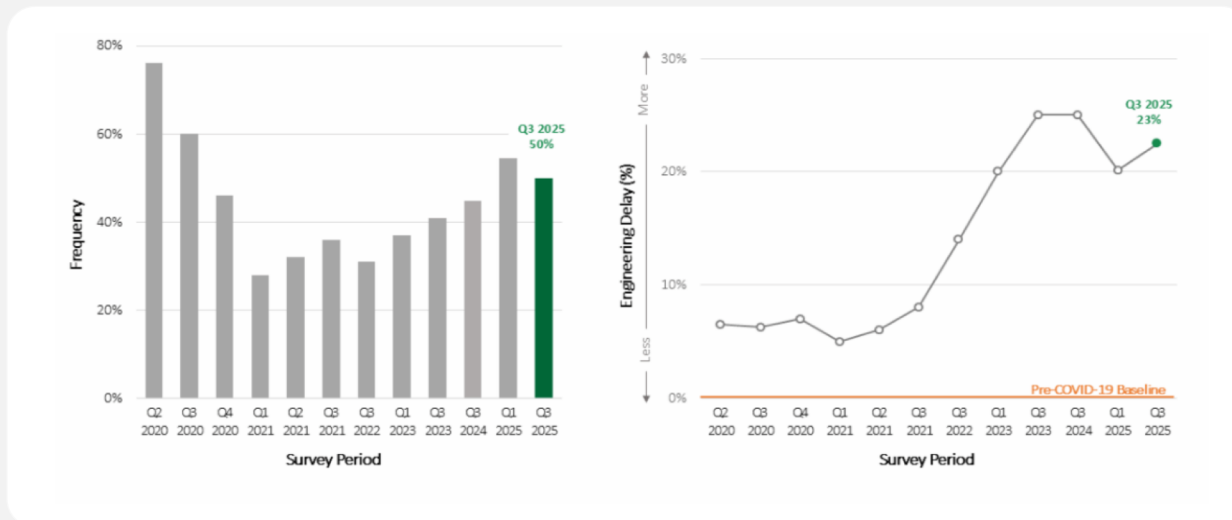


Фир – финальное инвестиционное решение

НАБЛЮДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ:

- Компании не меняли стандартизированный подход по отбору проектов, при этом этапы «выбор» и «определение» выполняются формально без требуемой проработки. Что создает слабую «не ясную» базу для принятия решений.
- Стандартная статистика эффективности портфеля нарушена заморозками/приостановками проектов. Этап «выбор», который обеспечивает качество отбора проектов в портфеле для перехода на Фир чаще всего пропущен или выполнен частично (то, что называется «открытые ворота»)
- Все чаще встречаются практики принятия финального инвестиционного решения при низкой точности оценки стоимости $\pm 30\%$ и как безальтернативного решения. Расчеты ведутся под доступные ресурсы.
- До момента остановки проект управляется «как обычно», при этом, проекты рассчитываются без сценария «с заморозкой» и оценкой стоимости ресурсов после «разморозки».

ХРОНИЧЕСКИЙ ОПТИМИЗМ ПО ПОВОДУ СРОКОВ. НИЗКОЕ КАЧЕСТВО ПРОРАБОТКИ ПРОЕКТОВ ПРИ ВЫСОКОЙ ДИНАМИКЕ ИЗМЕНЕНИЙ



Источник: IPA, 2026

Проектирование с 9 месяцев сокращается до 6 на бумаге, по факту увеличивается на 2-3 месяца. Инжиниринг из поэтапной проработки ДО проекта ушел в инжиниринговое сопровождение реализации (во время строительства)

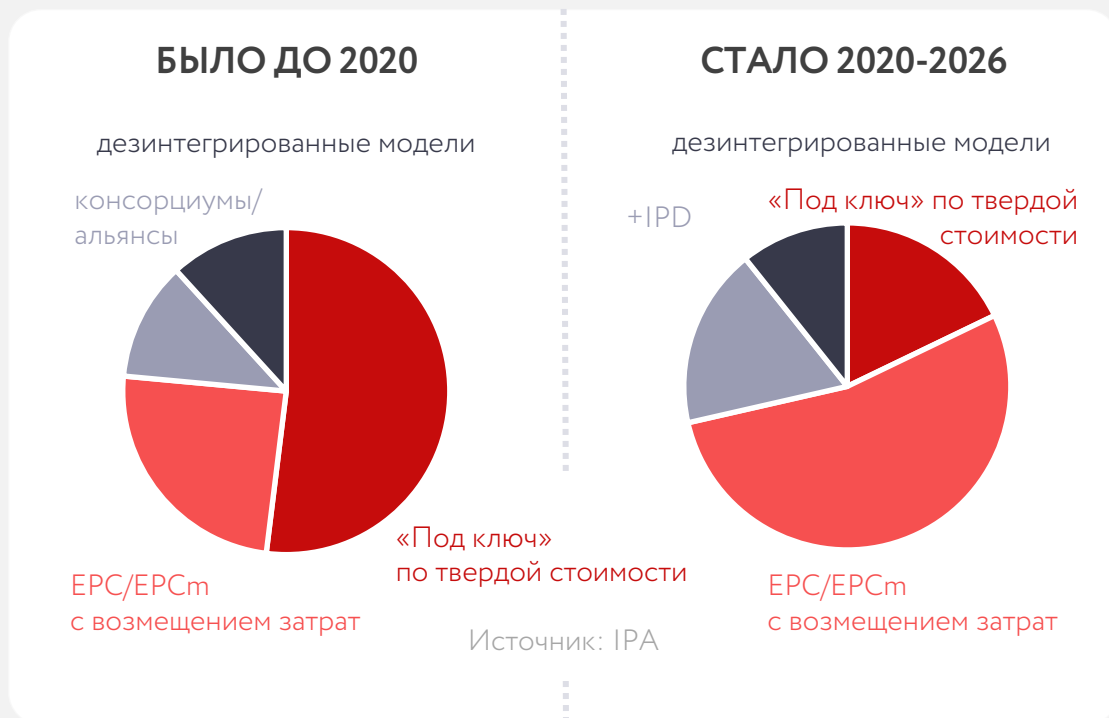


Россия не отличается от мира по качеству проработки проектов и высоким оптимизмом в отношении сроков реализации. По данным IPA это приводит к увеличению среднего срока проекта на 20%

НАБЛЮДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ:

- Компании столкнулись с большим количеством поздних изменений конфигурации на этапе реализации. Кроме того, появляется новая зона изменений при проведении пусконаладочных работ
- Основной практикой планирования становится метод набегающей волны
- В отдельных компаниях отмечено, что изменение технических решений проектировщика в пользу решений, предлагаемых подрядчиком, является постоянной практикой
- Отмечается бесперспективность детальной проработки из-за крайне изменчивых условий («живем в условиях «черных лебедей»)
- Крупные проекты могут проходить ускоренную проработку (до 12 месяцев от идеи до реализации)

СЛОЖНОЕ ВРЕМЯ – НОВЫЕ ПОДХОДЫ В КОНТРАКТНЫХ ОТНОШЕНИЯХ ЗАКАЗЧИКА И ПОДРЯДЧИКА



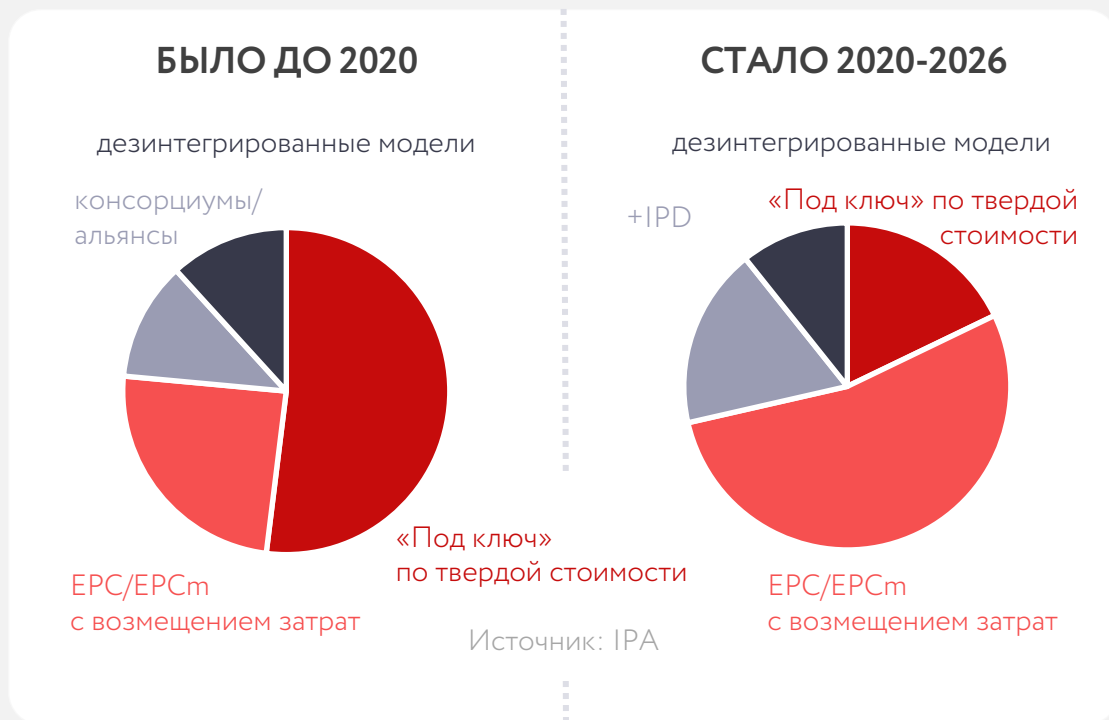
Отмечается, что квалифицированные иностранные ЕРС/ЕРСм-подрядчики фактически ушли с рынка, а компетенции российских подрядчиков на текущий момент в зоне развития. Чаще распространена практика внутрихолдинговой интеграции - внутренних (кэптивных) ЕРС-подрядчиков, чтобы инвестиции работали на развитие ресурсов внутри, отмечается привлечение китайских подрядчиков



Доля ЕРС/ЕРСм по-прежнему высокая (50-60%), но сменился фокус на подход по возмещению затрат (и переход к фиксированной цене по объемам и рискам того, что может контролировать подрядчик), стала расти доля новых форм «единое соглашение» под целевую стоимость - IPD

¹ – анализ дополнен фактами из исследования ЕРС-сообщества 2025 года «Оценка уровня зрелости российских компаний строительного комплекса в реализации проектов с использованием интегрированных контрактов и реализации проектов с использованием модели ЕРС/ЕРСМ».

СЛОЖНОЕ ВРЕМЯ – НОВЫЕ ПОДХОДЫ В КОНТРАКТНЫХ ОТНОШЕНИЯХ ЗАКАЗЧИКА И ПОДРЯДЧИКА



НАБЛЮДЕНИЯ В ИССЛЕДОВАНИЯХ¹:

- Наблюдают, что компании-заказчики, у которых в группе (в холдинге) есть свои проектные институты реже используют ЕРС/ЕРСМ-подряд в проектах.
- Согласно с тем, что на рынке усиливается тенденция, при которой заказчик оставляет ЕРС-подряд «за собой», формируя собственный проектный офис и заключая мультиточные контракты, при этом требуется от 80% до 100% покрытия функций управления проектом внутренней командой Заказчика.
- Наблюдается сдвиг фокуса компетенций проектной команды заказчика. Так отмечается, что ранее команда заказчика фокусировалась на контроле сроков и бюджета, то теперь для команды заказчика требуются развитые компетенции в управлении закупками и более глубокий уровень компетенций в управлении проектированием, управлении подрядчиками на площадке и др.

¹ – анализ дополнен фактами из исследования ЕРС-сообщества 2025 года «Оценка уровня зрелости российских компаний строительного комплекса в реализации проектов с использованием интегрированных контрактов и реализации проектов с использованием модели ЕРС/ЕРСМ».

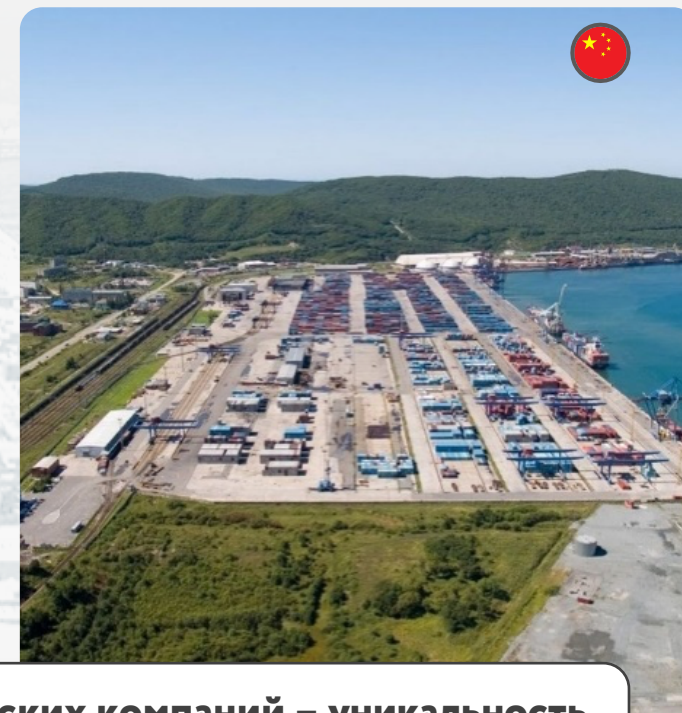
МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ КИТАЙСКИХ КОМПАНИЙ – ТИПИЗАЦИЯ И ПАКЕТИРОВАНИЕ РАБОТ

КЕЙС: CHINA CHENGDA ENGINEERING CO., LTD - ПОЛНЫЙ ЦИКЛ СТРОИТЕЛЬСТВА

Основой работы China Chengda является методология EPC (Engineering, Procurement, Construction). Компания стала пионером в реформировании строительной отрасли Китая, первой завершив трансформацию из проектного института в международного EPC-подрядчика.

МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ CHINA CHENGDA:

- Использование современных информационных систем, включая интегрированную платформу инженерного проектирования и платформу управления проектами. Что позволяет синхронизировать работу всех участников, отслеживать сроки и ресурсы в режиме реального времени.
- Развитие компетенции в области создания цифровых моделей объектов.
- Применение подхода, включающего модульное проектирование, заводское изготовление узлов и блочно-комплектный монтаж. Что позволяет перенести значительную часть работ с строительной площадки в заводские цеха, повысить качество и скорость сборки
- Реализация принципа прогрессивного пакетирования работ (AWP) через интегрированную платформу управления
- Управление цепочками поставок (Green Supply Chain Management)



Текущая модель российских компаний – уникальность решений и гибкость работы с разнообразной ресурсной базой

КОМПЕТЕНТНАЯ КОМАНДА – ОПОРА ПРОЕКТА В НЕЧЕТКОЙ ЛОГИКЕ

- Компании столкнулись с сокращением и перераспределением персонала функции управления проектами.
- Отмечается, что смена команд и потеря компетенций (в том числе из-за сокращения персонала) напрямую влияют на смещение сроков реализации проектов.
- Кроме того, отмечается, что не сыгранность и деструктивные состояния команды приводят к снижению эффективности решений

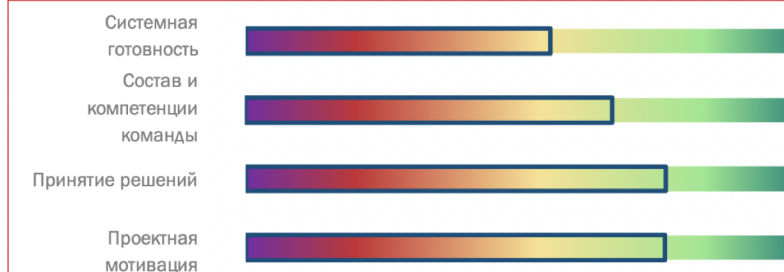
ИНФОРМАЦИЯ ИЗ ПАСПОРТА ПРОЕКТА

Проект **Проект**
Этап **Определение**

Индекс
Оргготовности **2,73**

Максимальный индекс
Оргготовности **4,00**

ОРГГОТОВНОСТЬ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ



«Здоровье» и мотивация проектной команды сегодня выходят на первый план. Сигналы, связанные с эффективностью работы команды, становятся важными индикаторами для руководства (входят в проектную аналитику на основании применения AI инструментов)

ТОТАЛЬНАЯ ЦИФРОВИЗАЦИЯ ≠ УПРАВЛЯЕМОСТЬ ПРОЕКТА

	Нормативно-справочная информация	Управление портфелями	Управление проектами	Календарно-сетевое планирование	Управление ресурсами	Проектное бюджетирование	Управление контрактами	Управление закупками	Сбор фактических данных с удаленных площадок	Строительный контроль	Управление рисками	Контроль качества планирования	Оценка стоимости	Коммуникация и взаимодействие команды проекта	Управление проектом	Управление технической информацией (MDR, DCC)	Интеграция проектных данных с BIM	Проектная аналитика
Нормативно-справочная информация	High	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low
Управление портфелями	High	High	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low
Управление проектами	High	High	High	High	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low
Календарно-сетевое планирование	High	High	High	High	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low
Управление ресурсами	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low
Проектное бюджетирование	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low
Управление контрактами	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low
Управление закупками	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low
Сбор фактических данных с удаленных площадок	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low
Строительный контроль	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low
Управление рисками	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low
Контроль качества планирования	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low
Оценка стоимости	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low
Коммуникация и взаимодействие команды проекта	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	High	Low	Low	Low	Low
Управление проектом	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low
Управление технической информацией (MDR, DCC)	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low
Интеграция проектных данных с BIM	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low
Проектная аналитика	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low

Источник - исследования EPC-сообщества 2025 года «Оценка уровня зрелости российских компаний строительного комплекса в реализации проектов с использованием интегрированных контрактов и реализации проектов с использованием модели EPC/ERPCM».

- Компании инвестируют в цифровые инструменты, но не выстраивают сквозную систему управления проектом
- Сегодня почти все крупные заказчики находятся в процессе цифровизации: BIM, СТДО, BI, КХД, ИИ-инфьюжн, ИСУП
- Но парадокс: цифровых систем становится больше, а управляемость проектов растет значительно медленнее
- Причина – цифровизация идет по функциям, а проект управляется как единая система

В результате: планирование живет отдельно, бюджеты и финансы отдельно, стройка отдельно, аналитика смотрит на уже случившееся и руками улучшает картинку

ВСЯ ИНФОРМАЦИЯ, СОДЕРЖАЩАЯСЯ В НАСТОЯЩЕЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ ПРЕДНАЗНАЧЕНА ТОЛЬКО ДЛЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ЧАСТНЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОНСУЛЬТАЦИЕЙ ИЛИ РЕКОМЕНДАЦИЕЙ.

ГРУППА КОМПАНИЙ ПМСОФТ ОСТАВЛЯЕТ ЗА СОБОЙ ПРАВО ВНОСИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ В ИНФОРМАЦИЮ, СОДЕРЖАЩУЮСЯ В ИССЛЕДОВАНИИ, ОДНАКО НЕ БЕРЕТ НА СЕБЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ПО ОБНОВЛЕНИЮ ТАКОЙ ИНФОРМАЦИИ ПОСЛЕ ДАТЫ, УКАЗАННОЙ В НАСТОЯЩЕМ ДОКУМЕНТЕ, НЕСМОТРЯ НА ТО, ЧТО ИНФОРМАЦИЯ МОЖЕТ СТАТЬ УСТАРЕВШЕЙ, НЕТОЧНОЙ ИЛИ НЕПОЛНОЙ

PM

Группа компаний ПМСОФТ

Дайджест исследования

БЕНЧМАРКИНГ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ КРУПНЫХ И КАПИТАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Оператор клуба «Время первых» – ПМСОФТ

Встреча клуба носит закрытый характер,
участие по приглашению организаторов
или по рекомендации участников Клуба

По вопросам участия можно обращаться к:

Екатерине Пужановой

директору по инжинирингу ПМСОФТ

epujanova@pmssoft.ru

+7 (916) 652-10-51



КОНТАКТЫ