

4 квартал 2025

Индекс динамики развития Проектного управления в РФ



Инициатор проекта:

Александр Калтыков – Вице-президент
Ассоциации «СОВНЕТ»



Аналитические комментарии:

Михаил Фролов - партнёр компании
«Технология Доверия» (ранее PwC)

Ассоциация управления проектами «COBHET» – это некоммерческая организация, с 1991 года представляет Россию в Международной ассоциации управления проектами (IPMA) как национальная ассоциация управления проектами.

≡ **Миссия «COBHET»:** развитие профессионального управления во всех отраслях экономики и сферах общественной жизни России.

- » 35 лет в профессиональном управлении проектами
- » Более 7 400 выданных международных сертификатов



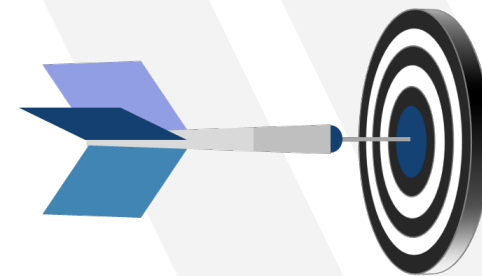
Ассоциация управления проектами "COBHET" - добровольный союз профессионалов, осуществляющих научные исследования и разработки, обучение и сертификацию специалистов в области управления проектами в различных сферах деятельности.

«COBHET» объединяет опыт и знания государственных и коммерческих организаций, а также отдельных специалистов в области управления проектами, осуществляет международное сотрудничество в сфере проектного менеджмента со странами ближнего и дальнего зарубежья.



Цель проведения исследования: определить экономические индикаторы характеризующие уровень развития сферы - управления проектами.

Это удобный и современный инструмент позволяет оперативно получить оценку и сравнить развитие проектного управления в вашей организации, как в целом, так и по отдельным направлениям (вопросы в анкете)



- » Представленные индексы в отчёте основаны на анализе ответов на вопросы, полученные от экспертов проектного управления
- » В отчет включены индексы по каждому вопросу, который рассчитывается как сумма положительных ответов и половины ответов группы «без изменений».
- » Индекс предполагает, что значение равное 50 баллам, указывает на отсутствие изменений. Менее 50 означает, что преобладает количество участников, которые наблюдают ухудшение текущей ситуации. Значение более 50 сигнализирует о росте деловой активности по сравнению с предыдущим периодом, респонденты положительно оценивают тенденции.
- » Общий индекс – это комбинированный индикатор, основанный на пяти показателях, каждому из которых присвоен определенный удельный вес.

Порядок и периодичность проведения исследования

Порядок создания отчёта:

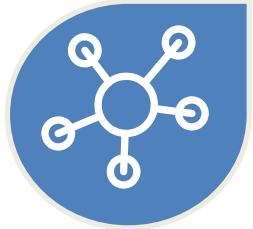
- 1 Проведение опроса среди экспертов рынка проектного управления
- 2 Обсуждение полученных результатов в сообществе
- 3 Создание отчёта и рассылка его всем заинтересованным

Периодичность проведения опроса – один раз в квартал и по истечению календарного года

- Исследуемые вопросы:
- 1 Как изменилось количество инвестиционных проектов в прошлом квартале по сравнению с позапрошлым?
 - 2 Как изменились зарплаты членов команды управления проектами в прошлом квартале по сравнению с позапрошлым?
 - 3 Изменилось ли количество рабочих мест занятых на проектах в вашей организации в прошлом квартале по сравнению с позапрошлым?
 - 4 Оцените суммарный бюджет открытых проектов в прошлом квартале по сравнению с позапрошлым
 - 5 Спрогнозируйте изменения в количестве инвестиционных проектов в течении следующего квартала



Как изменилось количество инвестиционных проектов в прошлом квартале по сравнению с позапрошлым?



Количество инвестиционных проектов

Исходные данные:

Стало больше – 21.0%

Осталось без изменений – 39.0%

Стало меньше – 40.0%

Комментарий партнера компании «Технологии Доверия» (ранее PwC) Михаила Фролова:

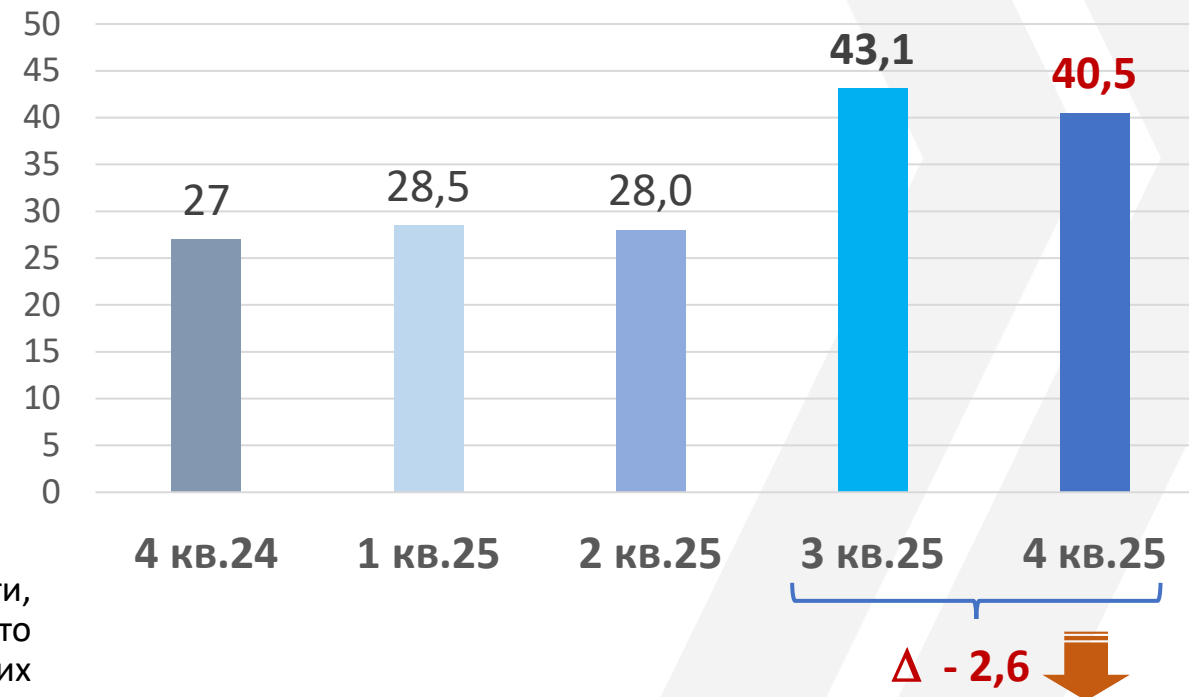
«Индекс количества инвестиционных проектов несколько снизился по сравнению с предыдущим кварталом, но продолжает существенно превышать среднегодовой показатель. Несмотря на то, что большее количество респондентов указало на снижение, чем на рост, общую тенденцию может указывать на робкие попытки возобновления инвестиций.»

Пётр Пономарёв

АО «КОНСИСТ-ОС», Заместитель Генерального директора по бизнес-приложениям

«Если ранее наблюдались колебания близкие к погрешности, то в 3 квартале наметился рост инвестиционных проектов, что характеризует пересмотр потребностей, влияние внешних факторов и новые стратегические цели в горизонте 2045 гг.»

Изменение количества инвестиционных проектов в прошлом квартале по сравнению с позапрошлым



Как изменилось **количество инвестиционных проектов** в прошлом квартале по сравнению с позапрошлым?



Количество инвестиционных проектов

40,5



Дмитрий Мазин

Генеральный директор, совладелец «Адванта Консалтинг»

«По нашим наблюдениям в 4 квартале активность компаний по трансформации и цифровизации проектного управления повысилась по сравнению с данными 3 квартала. При этом в большинстве компаний клиентов мы видели сокращения бюджетов на проекты развития. Ожидаем что в 1 квартале 2026 года запросов на развитие проектного управления будет также больше, чем в 3 квартале 2025 года.»

Антон Ганжа

Региональный менеджер «ВЭБ.РФ» в ВО, к.ф-м.н.:

«Количество проектов в 4-м квартале 2025 г. начало снижаться: как упоминалось в комментарии к прошлому отчету, эти проекты были связаны с оптимизацией производства/ увеличением производительности существующей базы, а также снижением затрат бизнеса и, таким образом, были краткосрочными, реализующимися в течение квартала-полугодия.»



Михаил Белов

Руководитель направления проектного офиса «Солар»:

«4 квартал сложно назвать удобным для запуска инвестпроектов - обычно, надо добить текущие. Хотя в 2023 году показатель в 4 квартале вырос, это скорее редкость. И сейчас такой "Легкий" относительно прошлого года откат меня радует - возможно, следующий год будет стабильнее.

Но есть и более пессимистичный вариант - просто уже нельзя только оптимизировать, двигаться вперед тоже нужно.»



Как изменились **зарплаты членов команды управления проектами** в прошлом квартале по сравнению с позапрошлым?



Зарплата членов команды управления проектами

Исходные данные:

Стало больше – 12.4%
Осталось без изменений – 76.2%
Стало меньше – 11,4%

Комментарий Михаила Фролова - партнёр компании «Технология Доверия» (ранее PwC):

«Индекс зарплат команды управления проектами существенно не меняется последние полтора года, хотя и снизился по сравнению с предыдущим кварталом. Данные показатель стабильно превышает другие показатели опроса, что указывает о неготовности активно экономить на ФОТ, даже при снижении проектной активности.»



Как изменились **зарплаты членов команды управления проектами** в прошлом квартале по сравнению с позапрошлым?



Зарплата членов команды управления проектами

50,5



Дмитрий Мазеин

Генеральный директор, совладелец «Адванта Консалтинг»

«Давление сокращающихся бюджетов делает индексацию зарплат скорее исключением из правил.»



Антон Ганжа

Региональный менеджер «ВЭБ.РФ» в ВО, к.ф-м.н.:

«Несмотря на то, что текущие зарплаты уже не адекватны уровню фактической инфляции их рост отсутствует и, более того, имеется падение, если не зарплат, то доходов – переменная/бонусная часть, приходящаяся на конец года, либо кардинально урезана, либо вовсе отсутствует в связи с общим снижением прибыли. По крайней мере такая тенденция наблюдается в регионах.»



Екатерина Тятюшева

Управляющий директор блока «Технологии» - руководитель технологических программ:

«На мой взгляд, рост показателя может быть обусловлен двумя основными факторами:

1. Достижение ключевых целей проектов: В рамках индивидуального плана развития сотрудников часто устанавливаются конкретные задачи, выполнение которых ведет к повышению должности или зарплаты. Рост показателя свидетельствует о том, что проекты успешно достигают своих целей, что положительно сказывается на мотивации и карьерном росте сотрудников.
2. Альтернативные формы поощрения: В некоторых компаниях мог быть снижен годовой бонус или бюджет на годовые премии отсутствует. В таких случаях повышение зарплат в конце года может служить альтернативным способом поощрения сотрудников за их вклад в успешное завершение проектов и качественную работу в течение года..»



Как изменились **зарплаты членов команды управления проектами** в прошлом квартале по сравнению с позапрошлым?



Зарплата членов команды управления проектами

50,5



Михаил Белов

Руководитель направления проектного офиса «Солар»:

«В прошлый раз я был удивлен тем, что результаты опроса не отражают картинку того, что я вижу вокруг. Сейчас скорее удивления нет, квартал прошёл стабильно - без существенных изменений. В целом, менять в 4 квартале зарплаты надо либо в плюс, либо быть очень рисковым.»

Пётр Пономарёв

АО «КОНСИСТ-ОС», Заместитель Генерального директора по бизнес-приложениям

«Во 2 квартале были сокращения и реструктуризация бизнеса многих компаний, при этом высвобождающиеся кадры были поглощены рынком, причем с более высокими зарплатными предложениями, что требуется и под потребности роста инвестпроектов.»



Изменилось ли количество рабочих мест занятых на проектах в вашей организации в прошлом квартале по сравнению с позапрошлым?



Количество рабочих мест занятых на проекте

Исходные данные:

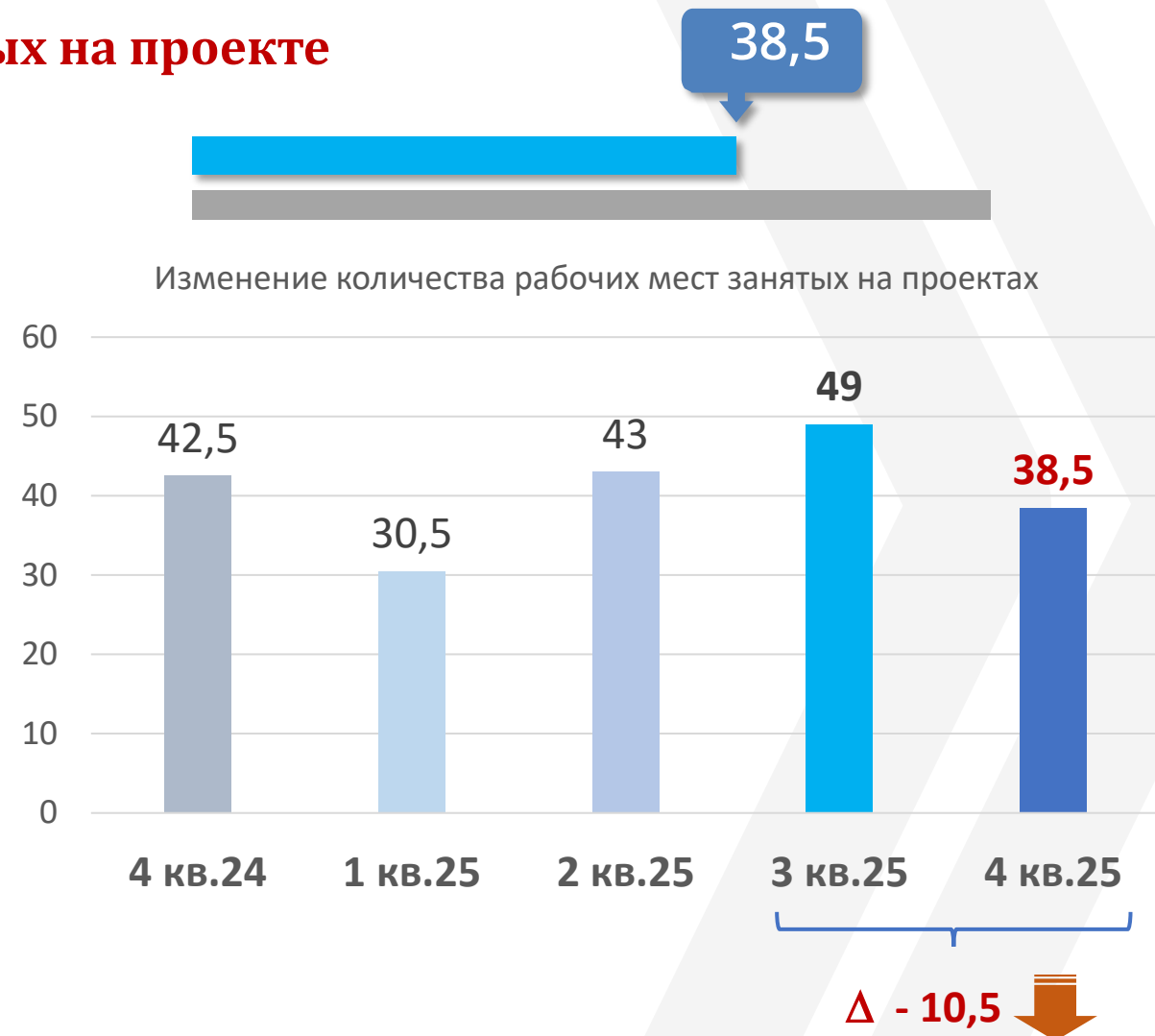
Стало больше – 18.0%

Осталось без изменений – 41.0%

Стало меньше – 41.0%

Комментарий партнера компании «Технологии Доверия»
(ранее PwC) Михаила Фролова:

«Индекс количества рабочих мест существенно снизился после положительной динамики двух предыдущих кварталов. Дальнейшие обзоры покажут был ли этот квартал аномалией или началом нового тренда.»



Изменилось ли количество рабочих мест занятых на проектах в вашей организации в прошлом квартале по сравнению с позапрошлым?



Количество рабочих мест занятых на проекте

38,5



Михаил Белов

Руководитель направления проектного офиса «Солар»:

«Откат вниз, не смотря на попытки вернуться в ноль прошлые кварталы, народ сокращают. Весь год, на самом деле, и начали ещё в том году. Но очень хочется верить, что на фоне роста числа проектов мы в следующем квартале покажем возврат в около нуля и дальнейший рост - люди не железные, или мы потеряем качество результатов.»

Дмитрий Мазеин

Генеральный директор, совладелец «Адванта Консалтинг»

«Слышим скорее о сокращении количества участников проектов на фоне дефицита ресурсов»



Антон Ганжа

Региональный менеджер «ВЭБ.РФ» в ВО, к.ф-м.н.:

«Данный индекс в 4-м квартале значительно снизился в связи с тем, что идет процесс завершения текущих коротких оптимизирующих проектов, при этом новых проектов не запланировано и не ожидается в ближайшей перспективе. Соответственно собственники при первой же возможности либо выводят рабочие места из проектного блока, переводя их на другие направления, либо вовсе прекращают сотрудничество с работниками снижая свои финансовые затраты»

Изменилось ли количество рабочих мест занятых на проектах в вашей организации в прошлом квартале по сравнению с позапрошлым?



Количество рабочих мест занятых на проекте

38,5



Екатерина Тятюшева

Управляющий директор блока «Технологии» - руководитель технологических программ:

«Рост суммарного бюджета проектов может указывать на успешное перераспределение ресурсов и оптимизацию затрат в рамках других программ, что позволяет ускорить реализацию ключевых инициатив и достичь поставленных целей в более сжатые сроки. Кроме того, это может свидетельствовать о целенаправленных инвестициях в проекты, которые отстают от графика, с целью их своевременного завершения и возвращения в общий план..»

Пётр Пономарёв

АО «КОНСИСТ-ОС», Заместитель Генерального директора по бизнес-приложениям

«Сложность проектов растет и требуется усиление проектных команд экспертами.»



Оцените **суммарный бюджет открытых проектов** в прошлом квартале по сравнению с позапрошлым



Суммарный бюджет открытых проектов

Исходные данные:

Стало больше – 23.8%

Осталось без изменений – 36.2%

Стало меньше – 40.0%

Комментарий партнера компании «Технологии Доверия» (ранее PwC) Михаила Фролова:

«Индекс суммарного бюджета открытых проектов положительную продолжил динамику 2025 года, при этом существенное количество респондентов указывают на снижение бюджетов, что не дает индексу перейти в положительную зону. Надеемся, что прогнозируемое продолжение снижения ключевой ставки поддержит индекс в будущем.»



Оцените **суммарный бюджет открытых проектов** в прошлом квартале по сравнению с позапрошлым



Суммарный бюджет открытых проектов

41,9



Екатерина Тятюшева

Управляющий директор блока «Технологии» - руководитель технологических программ:

«Рост суммарного бюджета проектов может указывать на успешное перераспределение ресурсов и оптимизацию затрат в рамках других программ, что позволяет ускорить реализацию ключевых инициатив и достичь поставленных целей в более сжатые сроки. Кроме того, это может свидетельствовать о целенаправленных инвестициях в проекты, которые отстают от графика, с целью их своевременного завершения и возвращения в общий план..»

Дмитрий Мазеин

Генеральный директор, совладелец «Адванта Консалтинг»

«Бюджеты сокращаются, но на этом фоне во многих компаниях остается возможность запуска новых инициатив, если они имеют обоснованную окупаемость инвестиций. Руководители понимают, что чтобы получать новые результаты необходимо инвестировать в новые процессы и технологии. Обостряющаяся конкуренция за бюджеты повышает важность роли проектных офисов в отборе проектов и повышении эффективности их реализации.»

Антон Ганжа

Региональный менеджер «ВЭБ.РФ» в ВО, к.ф-м.н.:

«Несмотря на рост индекса считаю обоснованным предположить, с учетом падения числа проектов развития «перетягивающими» на себя основные бюджеты, что основной причиной роста бюджетов является инфляция и соответствующее увеличение затрат без фактического изменения составляющих»

Оцените **суммарный бюджет открытых проектов** в прошлом квартале по сравнению с позапрошлым



Суммарный бюджет открытых проектов

41,9



Михаил Белов

Руководитель направления проектного офиса «Солар»:

«Рынок, обстановка и готовность тратить деньги всё ещё низкая, но постепенно растёт. Опять же, новые инвестпроекты, надеюсь, поправят ситуацию в следующем квартале.»

Пётр Пономарёв

АО «КОНСИСТ-ОС», Заместитель Генерального директора по бизнес-приложениям

«Бюджеты проектов растут меньшими темпами, по сравнению с изменениями в количественном показателе проектов, что связано со сложностями получения инвестресурса и необходимости его сбережения.»



Спрогнозируйте изменения в количестве инвестиционных проектов в течении следующего квартала



Прогноз по количеству инвестиционных проектов

Исходные данные:

Стало больше – 31,4%

Осталось без изменений – 23,8%

Стало меньше – 44,8%

Комментарий партнера компании «Технологии Доверия» (ранее PwC) Михаила Фролова:

«Индекс будущего роста количества проектов существенно вырос до рекордных значений за последние полтора года. Будем надеяться, что оптимизм инвесторов будет поддержан действиями ЦБ.»



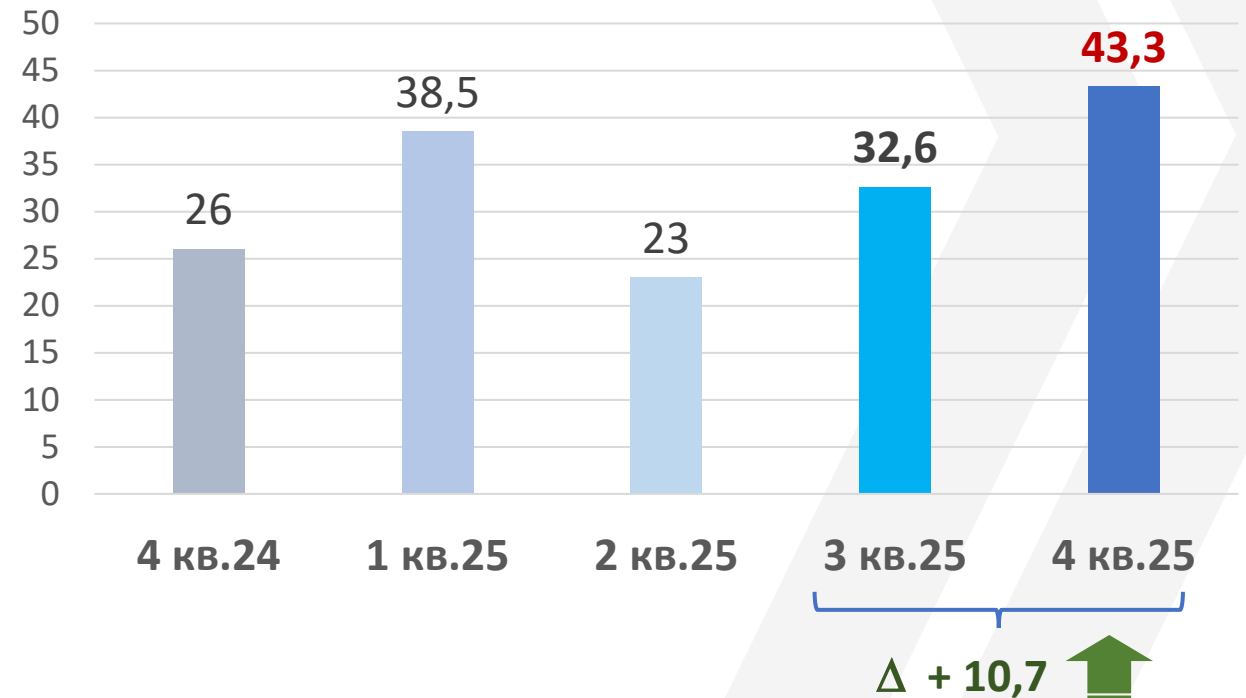
Дмитрий Мазин

Генеральный директор,
совладелец «Аванта Консалтинг»

«На фоне сокращения CAPEX-проектов увеличивается потребность в повышении эффективности через OPEX-проекты.»



Изменение в количестве инвестиционных проектов



Спрогнозируйте **изменения в количестве инвестиционных проектов** в течении следующего квартала



Прогноз по количеству инвестиционных проектов

43,3



Евгений Гаврилов

Руководитель проектного офиса по стратегии «Метафракс Кемикалс»:

«Как видно, ожиданий большего количества новых проектов в следующем квартале больше, чем оценок количества в предыдущем. Это совпадает с моей оценкой «разморозки» экономики после периода жёсткого «закручивания гаек» по ставке в конце прошлого года. По инерции весь следующий год будет ещё непростым, но точку минимума, по всей видимости, всё-таки прошли..»

Михаил Белов

Руководитель направления проектного офиса «Солар»:



«Хочу в первую очередь обратить внимание, что прошлые кварталы мы не верили в рост числа инвест проектов более негативно, чем оно было на самом деле. Это не значит, что сейчас "более позитивная" оценка будет такой (хотя да, хочу верить), но кажется, народ привык жить в текущем состоянии и оценки стали более взвешенными.»



Антон Ганжа

Региональный менеджер «ВЭБ.РФ» в ВО, к.ф-м.н.:

«Индекс будущего роста количества проектов продолжает оставаться очень низким — компании проявляют осторожность в условиях неопределённости и роста налоговой нагрузки.»

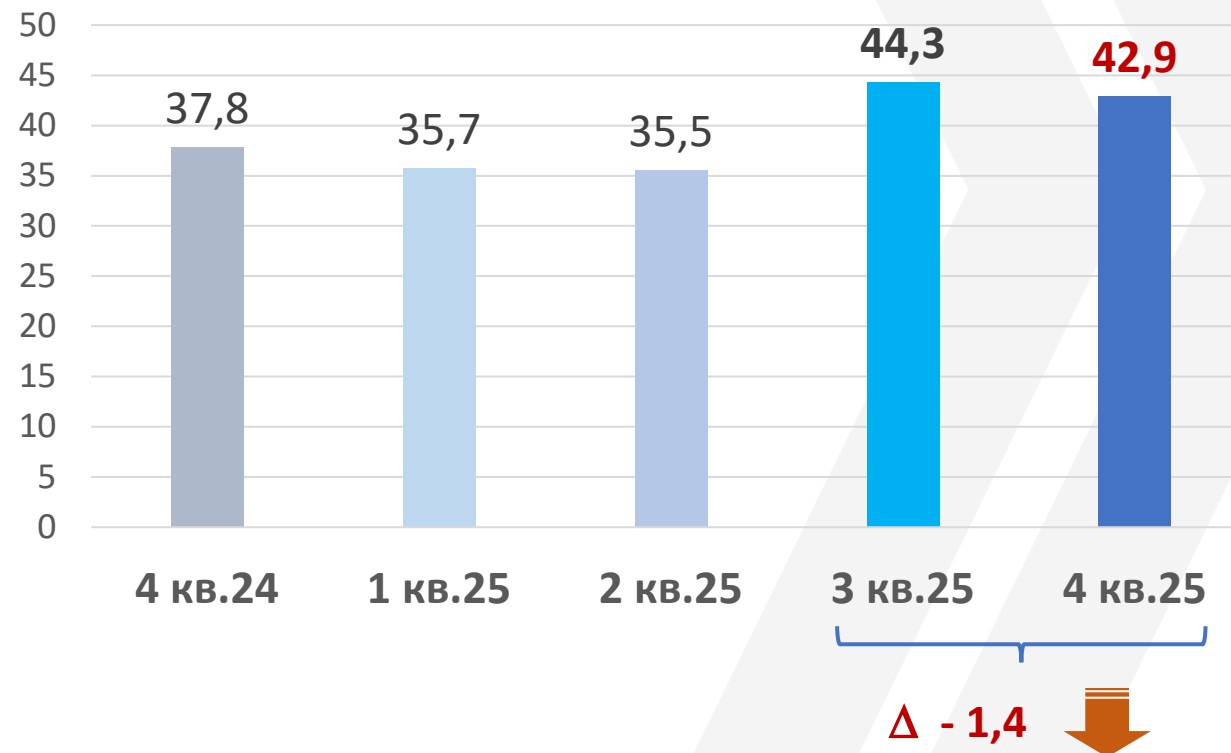


42,9

Изменение Общего индекса

**Комментарий партнера компании «Технологии Доверия»
(ранее PwC) Михаила Фролова:**

«Средний индекс проектного управления снизился по сравнению с предыдущим кварталом, но продолжает оставаться выше среднегодового показателя. Данный факт может указывать на хрупкий оптимизм компаний, которые наверное готовы инвестировать при дальнейшем снижении ключевой ставки.»



Общий индекс



42,9



Пётр Пономарёв

АО «КОНСИСТ-ОС», Заместитель Генерального директора по бизнес-приложениям

«По сравнению с прошлым годом рост индекса явно идет низкими темпами, но прослеживается положительная динамика его изменения, хотя 2026 год также будет не простым.»

Антон Ганжа

Региональный менеджер «ВЭБ.РФ» в ВО, к.ф-м.н.:



«Падение общего суммарного индекса совершенно объективно. Скорее удивительно, что его падение столь незначительно: реалистическая оценка ситуации и управленческое здравомыслие не располагают к избыточному оптимизму и не позволяют инициировать серьезные проекты в условиях неопределенности и критического недостатка свободных финансовых ресурсов, фактической недоступности кредитных средств и наблюдающегося у значительной части бизнеса снижения его прибыльности. Новации финансово-денежных властей ещё больше усложняют ситуацию.

При отсутствии кардинального изменения в финансово-кредитной политике/ продолжению политики ЦБ по «охлаждению» (читай – стагнации) экономики, либо нахождения профильными блоками Правительства, отвечающими за экономическое, промышленное и инфраструктурное развитие новых инструментов запуска инвестиционного цикла, значительным числом собственников малого и среднего бизнеса начнут реализовываться сценарии по массовому выходу из активной деятельности»

Михаил Белов

Руководитель направления проектного офиса «Солар»:



«Не смотря на снижение показателя, я бы сказал, что мы стабилизируемся. Да, пока ещё негативно, да мы учимся жить в таком мире. Но если посмотреть на итоге 23, 24 года - скачки в четвертом кварталах были очень резкими (и вверх и вниз). Сейчас - относительно прошлого квартала спокойнее. И это, вероятно, хорошо. Хорошо в плане менее шаткой точки опоры - которую важно трезво оценивать»



Антон Маркин

Руководитель направления «Бережливое производство» ООО «ПМУ «ЕвроХим»:

«Бизнес действует предельно осторожно: рост есть, но он сдержанный, ниже 3-го квартала, хотя и выше уровня конца 2025 года. Инвестиционные проекты запускаются выборочно, команды сохраняются или сокращаются. В текущих условиях выигрывают только те компании, которые уже сейчас запускают жёсткие организационные проекты по повышению эффективности — остальные будут вынуждены догонять.»

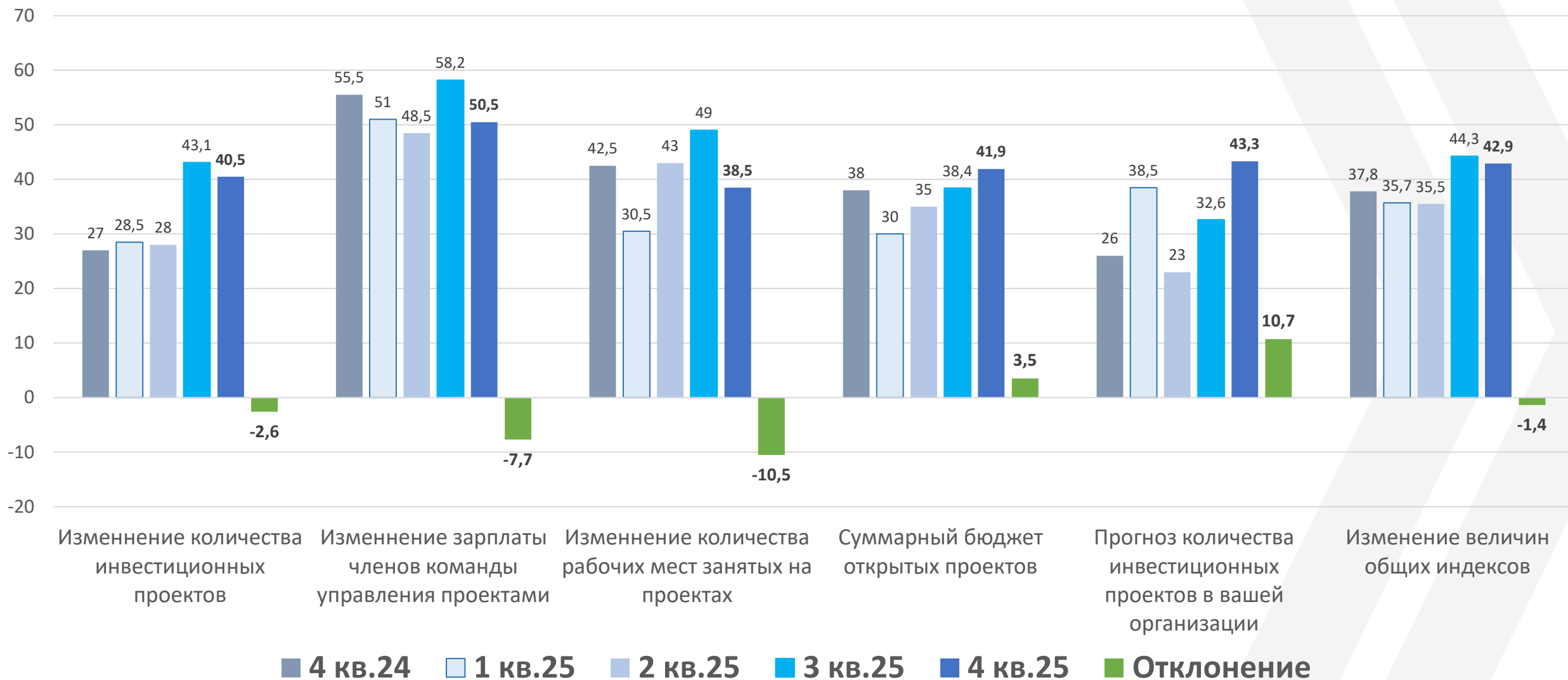
Анна Телицына

Исполнительный директор ГК "Профмакс":

«В отчете прослеживается преобладание негативной оценки: большинство экспертов отмечают сокращение количества инвестиционных проектов в 4 квартале 2025 года по сравнению с 3 кварталом. Факт снижения количества проектов не является изолированным. Его подтверждают и другие индексы в отчете. Прогноз неблагоприятный. Следует готовиться к тому, что тренд на сдержанность в запуске новых инвестиций продлится как минимум еще один квартал. Это время для аудита процессов, обучения команд и укрепления методической базы.»



Общий итог.



Благодарности



Михаил Белов,
руководитель
направления
проектного офиса
«Солар»



Дмитрий Медведев,
Директор COBHET-СЕРТ



Антон Ганжа,
региональный
менеджер «ВЭБ.РФ» в
ВО, к.ф-м.н.



Антон Маркин,
руководитель направления
«Бережливое
производство» ООО «ПМУ
«ЕвроХим»:



Евгений Гаврилов,
руководитель проектного
офиса по стратегии
«Метафракс Кемикалс»



Дмитрий Мазин,
Генеральный
директор,
совладелец «Аванта
Консалтинг»



Екатерина Тятюшева,
Управляющий директор
блока «Технологии» -
руководитель
технологических программ



Пётр Пономарёв
АО «КОНСИСТ-ОС»,
Заместитель
Генерального директора
по бизнес-приложениям



Анна Телицына
Исполнительный директор
ГК "Профмакс"



Николай Тимофеев,
Директор по маркетингу
АУП COBHET



COBHET

Платформа для обсуждения
результатов исследования:

<https://t.me/CommunityProject>

Продолжение следует ...



Маркетолог проекта -
Анастасия Калтыкова