

3 квартал 2025



# Индекс динамики развития Проектного управления в РФ



Инициатор проекта:

**Александр Калтыков** – Вице-президент  
Ассоциации «COBHET»



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



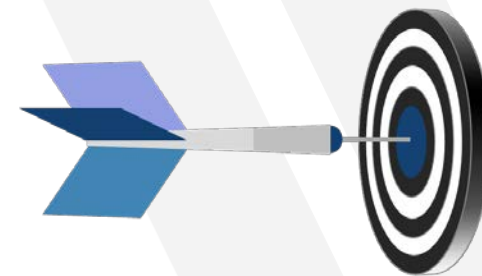
Ассоциация управления проектами "COBHET" - добровольный союз профессионалов, осуществляющих научные исследования и разработки, обучение и сертификацию специалистов в области управления проектами в различных сферах деятельности.

«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

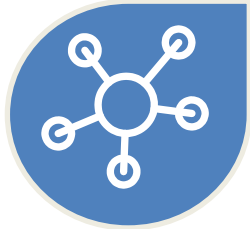
Периодичность проведения опроса – один раз в квартал и по истечению календарного года

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 – 16.3%

Осталось без изменений – 53.5%

Стало меньше – 30.2%

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

«Индекс изменения количества проектов существенно вырос, но при этом продолжает оставаться ниже 50. Рост может свидетельствовать о том, что на рынок возвращается сдержанный оптимизм из-за снижения ключевой ставки, при этом общее значение все еще в отрицательной зоне.»



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



## Количество инвестиционных проектов

43,1

**Дмитрий Мазеин**

Генеральный директор, совладелец «Адванта Консалтинг»

«Ожидания роста количества проектов были связаны с ожиданием более высоких темпов смягчения денежно-кредитной политики ЦБ РФ. Ситуация в оборонном комплексе стала еще одним фактором снижения. Вместе с этим есть растущие отрасли, которые продолжают инвестировать в рост.

Производственные предприятия не могут себе позволить остановку производства, поэтому инвестиции в ремонты и эффективность продолжают.

**Михаил Белов**

Руководитель направления проектного офиса «Солар»:

«С одной стороны, хочется сказать, что я удивлен такому росту. С другой стороны – боюсь загадывать цифры четвертого квартала. Кажется, что все, кто хотел – запускаются ускоренно, потому что следующий год будет более оптимизационным (хотя об этом еще не знали в третьем квартале).»



**Евгений Гаврилов**

Руководитель проектного офиса по стратегии «Метафракс Кемикалс»:

«В группе компании продолжается формирование портфеля перспективных проектов, в моём подразделении открылся плюс один.»



**Владимир Киселев**

Директор по строительству ООО "Новые вершины»:

«В моей зоне ответственности проектов не прибавилось, но с целью сохранения инвестиционной активности бизнес пробует новые инструменты, например поиск профильных соинвесторов на крупные проекты, что позволит продолжать увеличивать долю рынка в своем секторе уменьшая риски. Вот такая положительная трансформация, в виде роста коллабораций и увеличения «прочности» бизнеса появилась в следствии повышенной ключевой ставки...»



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



## Количество инвестиционных проектов

43,1



**Натела Джапаридзе**

Руководитель проектов компании ООО «НПСС» :

«Если рассматривать отдельно проекты строительной отрасли, то необходимо делать градацию по направлениям, на фоне общего снижения количества проектов, намечается тенденция по увеличению проектов в область транспорта газа, в связи с принятием решения о строительстве «Силы Сибири-2». Данный проект имеет ключевое значение для не только для отрасли, но и для развития государства, соответственно фактом своей разработки запустил проекты подготовки. Так же необходимо отметить стабильную тенденцию развития проектов дорожно-транспортной инфраструктуры»



**Антон Ганжа**

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

«Количество инвестиционных проектов в прошлом квартале стало увеличиваться, хотя вряд ли это можно считать позитивным фактором: проекты, связанные с развитием производства закрыты или поставлены на паузу, а новые проекты связаны исключительно с увеличением производительности и со снижением затрат как производственного цикла, так и офиса в предверии неизбежной их оптимизации. Кроме того, данные проекты финансируются на минимально необходимом уровне»



**Ирина Зубарева**

Руководитель проектного офиса АО «Трансмашхолдинг»:

«Причиной изменения индекса кол-ва проектов могла стать корректировка бюджетов по итогам полугодия и связанные с ней пересмотры портфелей (перечней) проектов, результатом которых стала приоритизация проектов, перенос части проектов на будущий период (приостановка), запуск новых недорогих инициатив с быстрым эффектом.»



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



## Зарплата членов команды управления проектами

**Исходные данные:**

- Стало больше – 23.3%
- Осталось без изменений – 69.8%
- Стало меньше – 7%

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

«Индекс изменения зарплат снова превысил 50. Компании продолжают инвестировать в сотрудников – почти четверть респондентов указало на рост зарплат – что является подтверждением дефицита на рынке труда.»



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



## Зарплата членов команды управления проектами

58,2



**Михаил Белов**

Руководитель направления проектного офиса «Солар»:

«И снова я искренне удивлен росту – хочется порадоваться за коллег, ведь рынок труда совсем не радует, огромное число кандидатов, которые готовы идти на меньшие деньги. Лишь бы это не было связано с выплатой полугодовых премий. Но если это не премии, то логичным на фоне сокращения числа проектов будет сказать, что компании стараются сохранить персонал деньгами.»

**Антон Ганжа**

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

«Зарплаты в общем и целом остались на том же уровне. Эффект возможного их роста связан, прежде всего, с точечным незначительным увеличением выплат ключевым сотрудникам, утрата которых может оказать разрушительное влияние на текущий бизнес. Кроме того, ни величина роста, ни его охват не адекватны уровню инфляции, что признается владельцами бизнеса.»



**Натела Джапаридзе**

Руководитель проектов компании ООО «НПСС» :

«ФОТ проектных команд растет, но не за счет увеличения зарплат отдельных сотрудников и руководителей проектов, а за счет увеличения численности, что, к сожалению, не говорит о наращивании компетенций специалистов, задействованных в проектах.»

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



## Зарплата членов команды управления проектами

58,2

**Ирина Зубарева**

Руководитель проектного офиса АО «Трансмашхолдинг»:

«Причиной повышения заработных плат могла стать оценка работы сотрудника (часто проводится в 3 кв.) и связанный с ней пересмотр зп (индексация). Также соглашусь, что в связи с нехваткой кадров и высокой стоимостью подбора и онбординга компании стали инвестировать в развитие и удержание собственных специалистов. При этом специалисты с белыми заработными платами стали стоить работодателю дороже, так как законом изменены налоги с 13% до 18% и это влияет на рост ЕСН, при этом с рынка все равно брать дороже.»

**Евгений Гаврилов**

Руководитель проектного офиса по стратегии «Метафракс Кемикалс»:

«Проведена индексация зарплат, по одному из проектов выплачена премия за прохождение важной вехи.»

**Екатерина Тятюшева**

Управляющий директор блока «Технологии» - руководитель технологических программ:

«Увеличение числа сотрудников, отмечающих повышение зарплаты, связано с дефицитом квалифицированных специалистов на рынке труда, что вынуждает компании повышать привлекательность предложений для привлечения и удержания персонала.»

**Владимир Киселев**

Директор по строительству ООО "Новые вершины«:

Зарплата на прежнем уровне. При этом в проектных командах наблюдается положительная тенденция - в ожидании оптимизаций ФОТ сотрудники проявляют рост активности, готовность к диверсификации задач, готовность к обучению и получению новых компетенций. Хорошее время для кадровой работы в части формируют «резерва» управленцев из про-активных сотрудников 😊

# 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 – 23.3%

Осталось без изменений – 51.2%

Стало меньше – 25.6%

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

«Индекс изменения количества сотрудников продолжил рост, что может свидетельствовать об оптимизме относительно ключевой ставки и экономики, при это показатель остается ниже 50 и более 25% респондентов заявили о сокращении количества сотрудников.»



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



## Количество рабочих мест занятых на проекте

49,0



**Михаил Белов**

Руководитель направления проектного офиса «Солар»:

«Я снова удивлен в приятную сторону, так как я живу в «пузыре» больших сокращений, чем есть в результатах. Увеличение количества может быть связано с положительными прогнозами (тут согласен с Михаилом), или же с попытками догнать показатели этого года. При этом сокращений достаточно – и это могут быть другие, более пессимистичные прогнозы.»

**Дмитрий Мазеин**

Генеральный директор, совладелец «Адванта Консалтинг»

«В текущих условиях бизнес требует больших результатов меньшими ресурсами, поэтому у наших заказчиков есть запрос на повышение эффективности: обучение, методология, автоматизация. Тем же путем идем и мы сами»



**Екатерина Тятюшева**

Управляющий директор блока «Технологии» - руководитель технологических программ:

«Важно понимать, что в условиях растущих требований к эффективности и необходимости оптимального распределения ресурсов, ключевым фактором успеха становится именно профессиональное управление проектами. Грамотное управление проектами обеспечивает рациональное использование финансовых вложений в проектные команды, позволяя компаниям достигать поставленных целей даже в условиях сокращения персонала и оптимизации расходов..»



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



## Количество рабочих мест занятых на проекте

49,0



**Антон Ганжа**

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

«Индекс изменения количества сотрудников продолжил рост, поскольку увеличился охват инвестиционных проектов: в проектах оптимизации и увеличения эффективности производства задействуются практически все сотрудники, при этом общее их количество остается неизменным»

**Натела Джапаридзе**

Руководитель проектов компании ООО «НПСС» :

«Тенденция к наращиванию численности проектных команд продолжается. Данный аспект имеет как положительную, так и отрицательную сторону: количество специалистов, вовлеченных в проектное управление растет – это положительный аспект, отрицательный – уровень компетенций специалистов оставляет желать лучшего.»



**Ирина Зубарева**

Руководитель проектного офиса АО «Трансмашхолдинг»:

«Думаю изменения связаны с тем, что по итогам полугодия проходили корректировки и уточнения бюджетов компаний и пересмотры портфелей. В результате пересмотр найма с рынка, решение вопросов через своих экспертов.»

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



## Суммарный бюджет открытых проектов

### Исходные данные:

Стало больше – 9.3%

Осталось без изменений – 58.1%

Стало меньше – 32.6%

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

«Индекс изменения бюджета проектов за остается ниже 40 –  
пости треть респондентов сообщили о сокращении бюджетов –  
что свидетельствует об осторожности компаний относительно  
суммы инвестиций в условиях неопределённости.»



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



## Суммарный бюджет открытых проектов

38,4



**Михаил Белов**

Руководитель направления проектного офиса «Солар»:

«На фоне информации о росте зарплаты и снижении числа проектов, вывод напрашивается – затаились и сохраняем ресурсы.»

**Дмитрий Мазеин**

Генеральный директор, совладелец «Аванта Консалтинг»

«Многие предприятия сокращают CAPEX, но при этом оставляют возможность вкладывать в развитие через OPEX.»



**Антон Ганжа**

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

«Снижение общего бюджета открытых проектов хорошо коррелирует с моим предыдущим комментарием: финансово-емкие проекты завершаются, а проекты связанные с оптимизацией и повышением эффективности требуют незначительных затрат»

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



## Суммарный бюджет открытых проектов

38,4



**Натела Джапаридзе**

Руководитель проектов компании ООО «НПСС» :



«Суммарный бюджет проектов имеет тенденцию к увеличению. Это связано и с общим ростом цен, инфляционного процесса, и с довольно высоким уровнем контекстных рисков любого из проектов. Параллельно с этим условия финансирования проектов ухудшаются, это связано и с высокой ставкой и с общим дефицитом средств, что вызывает к повышенным требованиям к обоснованию выделения средств в течении проекта.»

**Ирина Зубарева**

Руководитель проектного офиса АО «Трансмашхолдинг»:

«Предположу, что изменения связаны с пересмотром портфелей (перечней) проектов по итогам первого полугодия, а также корректировками бюджета (проводятся в июле). Часть проектов по итогам пересмотра могли закрыть, приостановить, добавить новые недорогие, но с быстрыми эффектами.»



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



## Прогноз по количеству инвестиционных проектов

### Исходные данные:

Стало больше – 14%

Осталось без изменений – 37.2%

Стало меньше – 48.8%

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

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



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



## Прогноз по количеству инвестиционных проектов

32,6



**Михаил Белов**

Руководитель направления проектного офиса «Солар»:

«Ожидания оптимистичнее, чем прошлый квартал и это интересно и неожиданно. Возможно этот прогноз делался до оценки влияние новостей про НДС, льготы и прочее. Потому что кажется даже те, кто уже согласовал бюджет – будут его перетрясать.»

**Дмитрий Мазеин**

Генеральный директор, совладелец «Аванта Консалтинг»

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

**Антон Ганжа**

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

«Снижение прогноза по количеству инвестиционных проектов не должно удивлять: в существующих условиях неопределенности их инициация при общих показателях производства и выручки даже близко (кратно) не достигающих уровня прошлого года в краткосрочной перспективе совершенно бессмысленно. Тем не менее производственные компании не теряют оптимизма и окончательные выводы можно будет сделать только по результатам 4-го квартала 2025 года.»

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



## Прогноз по количеству инвестиционных проектов

32,6



**Натела Джапаридзе**

Руководитель проектов компании ООО «НПСС» :

«Прогноз в данных условиях строить сложно, т.к. очень многое зависит от внешних условий: ключевая ставка, внешнеполитическая ситуация, сменность представителей властных группировок, тенденция к любым изменениям и т.д. Если обстановка стабилизируется, на любых условиях, но стабилизация внешних факторов произойдет, то тенденция по количеству проектов будет возрастающая.»

**Ирина Зубарева**

Руководитель проектного офиса АО «Трансмашхолдинг»:

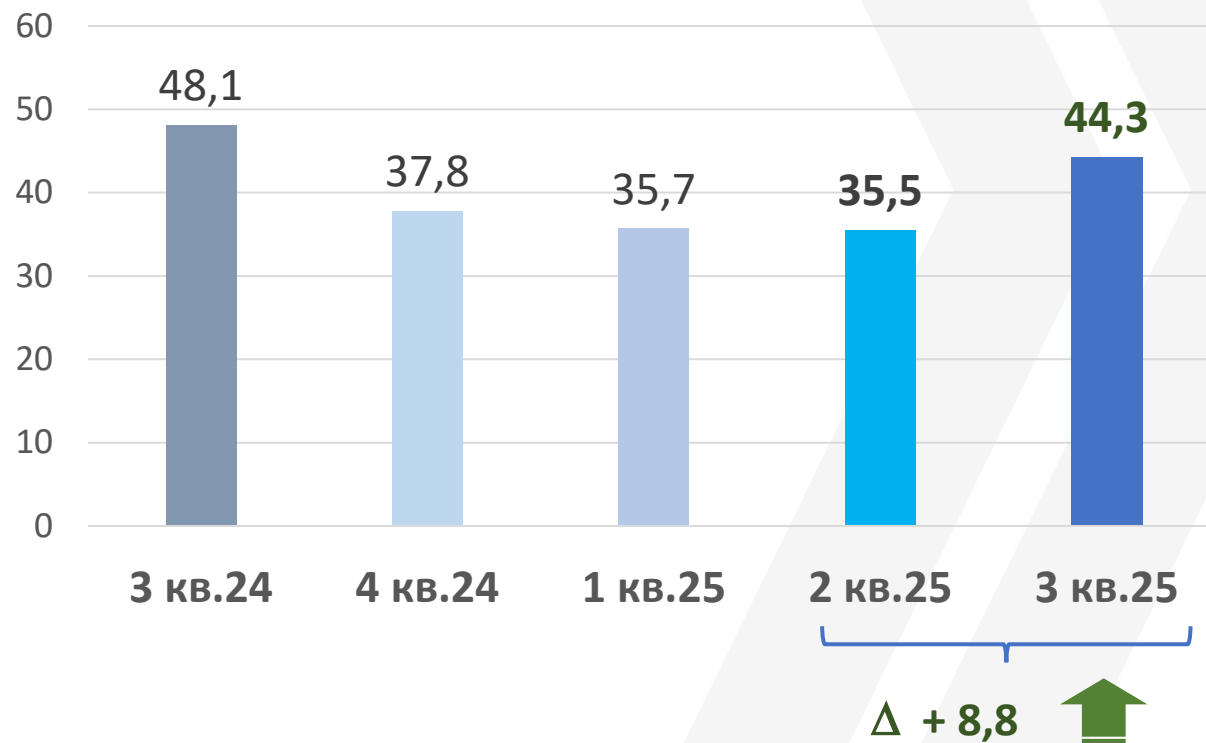
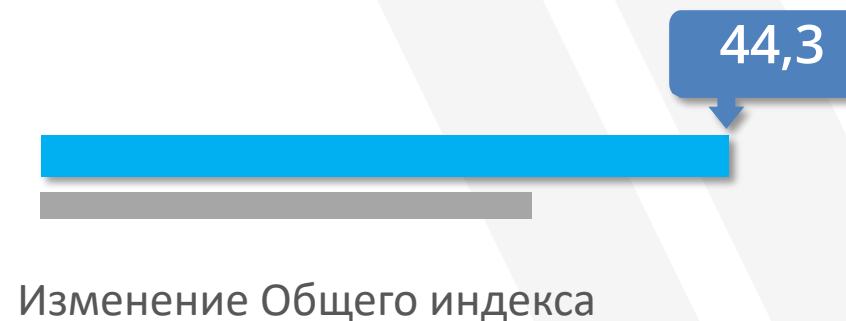
«Компании сейчас очень скрупулезно подходят к выбору инициатив, делают только самые необходимые для бизнеса и которые могут позволить без больших кредитов. Прогноз на уменьшение кол-ва, фокус на быстрые победы или существенные эффекты.»



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

«Средний индекс проектного управления за 3й квартал 2025 года составил 44,3, что существенно выше показателя 2го квартала, при это показатель меньше 50, что свидетельствует о продолжающемся замедлении в сфере проектного управления.

Рост общего показателя произошел в основном за счет роста индекса зарплат и индекса количества сотрудников. Видимо компании хотят быть готовы к потенциальному росту в будущем и удерживают ключевых людей, что в условиях дефицита кадров на рынке делается отчасти за счет роста зарплат. При этом индекса бюджета открытых проектов и индекс планируемых проектов крайне низкие, что говорит о консерватизме участников рынка в построении планах на будущее.»



**Дмитрий Мазин**

Генеральный директор, совладелец «Адванта Консалтинг»

«Экономика сжимается, конкуренция усиливается, что это значит для проектного управления? На первый план выходит качество отбора инвестпроектов, вторым важным приоритетом является рост эффективности. Поэтому неизбежен рост проектов связанных с повышением операционной эффективности и выводом новых продуктов на рынок.»

**Антон Ганжа**

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

«Поддерживаю мнение Михаила: несмотря на общее падение индексов, связанных непосредственно с показателями инвестиционных проектов, компании сохраняют некоторый оптимизм и здравомыслие, удерживая ключевых сотрудников и сохраняя готовность к потенциальному росту бизнеса в будущем в случае изменения конъюнктуры.

В то же время реальная оценка ситуации и управленческое здравомыслие не позволяют инициировать проекты в условиях неопределенности и критического недостатка финансовых ресурсов.

Стоит также отметить, что многие владельцы бизнеса рассматривают сценарии критической оптимизации или завершения бизнес-деятельности в случае сохранения текущих тенденций финансово-кредитной политики»

**Михаил Белов**

Руководитель направления проектного офиса «Солар»:

«Нечего добавит к выводам Михаила – читаю цифры так же, мы затаились и ждём, но сохраняем нужных людей. Хочется верить, что это обоснованный оптимизм, а не надежда на то, что новый год принесет новое. На фоне новостей о льготах, НДС и остальных изменениях – следующий квартал может показать существенный откат в минус. Но... Это и время возможностей?»

**Натела Джапаридзе**

Руководитель проектов компании ООО «НПСС» :

«Существенных изменений по отношению к прошлому кварталу не наблюдается, но при стабилизации внешних факторов тенденции рассматриваются как положительные.»





## Антон Маркин

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

«Компании сталкиваются с серьезными вызовами, однако сохраняют способность адаптироваться и находить возможности для выполнения ранее взятых обязательств и брать новые: занятость на действующих проектах увеличилась как и зарплаты участков команд. Что свидетельствует о том, что компании стараются сохранить ценные кадры, при этом увеличивают команды. Однако, в это непростое время, преуспеют те, кто сможет делать больше имеющимися ресурсами. Продолжаю напоминать: важнейшим фактором успеха в будущем станет умение эффективно управлять рисками и оптимизировать внутренние процессы. Именно это позволит преодолеть сложные времена и подготовиться к восстановлению экономики.»

## Ирина Зубарева

Руководитель проектного офиса АО «Трансмашхолдинг»:

«Согласна (с мнением Михаила Фролова – прим. Авт.). Но дополню, что появилась более осознанная позиция топ-менеджмента в отношении инициатив нужных для бизнеса «здесь и сейчас» и дающих хорошую выгоду. Все остальные проекты – переносят на след. год в надежде на более стабильную ситуацию на рынке, в т.ч. с ключевой ставкой, процентной ставкой по кредитам»

## Екатерина Тятюшева

Управляющий директор блока «Технологии» - руководитель технологических программ:

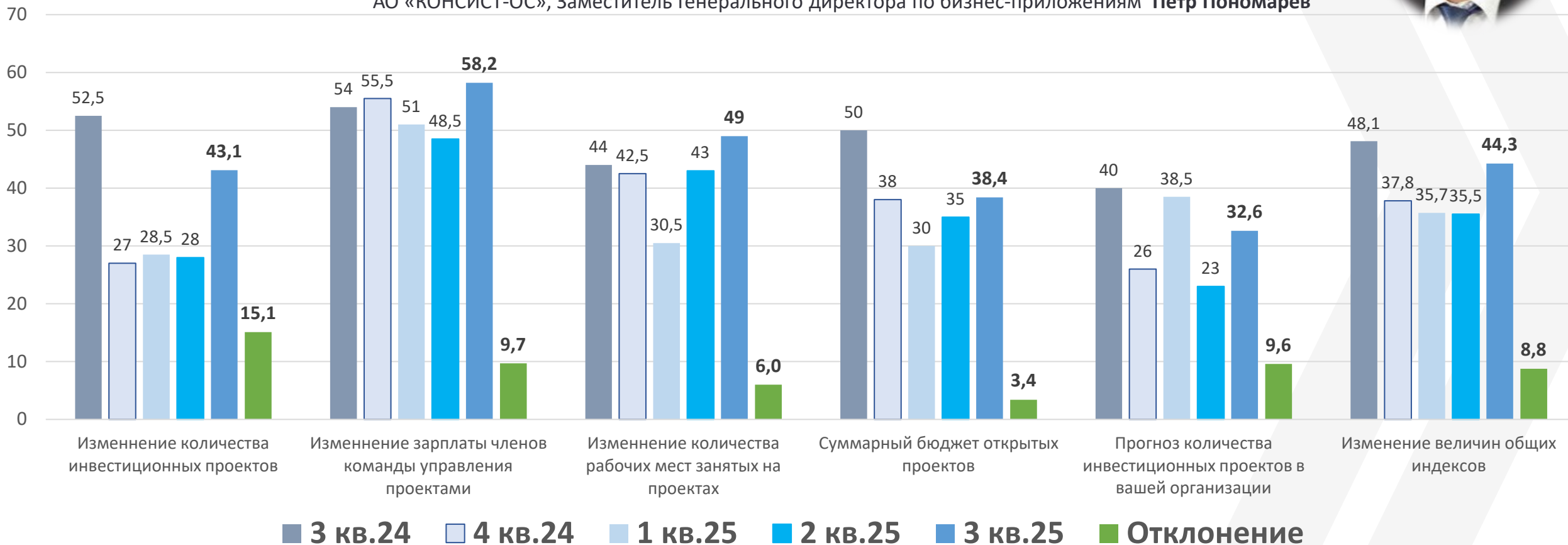
«Хотя общий тренд положителен, сектор всё ещё находится в фазе восстановления и требует дополнительного внимания и поддержки для устойчивого роста и улучшения показателей эффективности проектного управления в России. Для улучшения показателей эффективности проектного управления возможно стоит сосредоточиться на внедрении цифровых технологий в управлении проектами, таких как : использование аналитики и big data, применение AI и автоматизации.»

# Общий итог.

В целом почти попали в тренды, но есть особенности. Рост зарплат обусловлен сокращением части персонала с низким уровнем компетентности, увеличение проектных команд произошло в связи с возросшей потребностью наших ИТ-проектов в специалистах по информационной безопасности. Ожидается спад в течении 2026-2027 годов, обусловленный спецификой отрасли (ввод новых АЭС начнется после этого периода). Из-за тренда на уменьшение среднего возраста наблюдаем снижение компетенций в части проектного управления, что приводит к поиску помощников, в том числе с ИИ для дообучения и дополнительного контроля молодежи. В целом планируется переходить на портфельные управление проектами для обеспечения потребностей бизнеса.



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



# 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 «Адванта  
Консалтинг»



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



**Натела Джапаридзе,**  
Руководитель проектов  
компании ООО «НПСС»



**Ирина Зубарева,**  
Руководитель проектного  
офиса АО  
«Трансмашхолдинг»



**Николай Тимофеев,**  
Директор по маркетингу  
АУП COBHET



Платформа для обсуждения  
результатов исследования:

<https://t.me/CommunityProject>

# Продолжение следует ...



Маркетолог проекта -  
Анастасия Калтыкова