Автор: Даянов Д.Р.
30.05.2026 13:19 - Обновлено 30.05.2026 14:09

# УПРАВЛЕНИЕ ПОСТАВКАМИ В РОССИЙСКИХ ПРОЕКТНО-ИНЖИНИРИНГОВЫХ КОМПАНИЯХ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ

**Даянов Д.Р.,** студент,

Научный руководитель **Шамсутдинова Т.М.,** к.ф.-м.н., доцент

БГАУ, г. Уфа, Россия

**Аннотация.** В проектно-инжиниринговой сфере поставки редко бывают обычной покупкой оборудования или материалов. Они завязаны на проект, график работ, строительную площадку, подрядчиков и ответственность перед заказчиком. В статье разбирается как эта работа устроена у нескольких российских компаний: НИПИ НГ «ПЕТОН», АО «Газстройпром», Группы «ВИС» и Инжинирингового дивизиона Госкорпорации «Росатом». Сравнение показывает, что у каждой компании свой акцент: у одних сильнее выражена EPC-логика, у других - строительная мобилизация, инфраструктурный жизненный цикл или жесткая закупочная регламентация.

Автор: Даянов Д.Р.
30.05.2026 13:19 - Обновлено 30.05.2026 14:09

**Ключевые слова:** поставки, закупки, EPC, проектный инжиниринг, логистика, поставщики.

Когда я начал разбирать управление поставками в проектно-инжиниринговых компаниях, сначала показалось, что тема довольно простая. Есть проект, есть материалы, есть оборудование, есть поставщик. Но если смотреть внимательнее, быстро становится понятно, что в таких организациях поставка - это не просто «купили и привезли». Она может влиять на график строительства, на работу подрядчиков, на монтаж, на стоимость проекта и даже на то, получится ли сдать объект в нужный срок.

В обычной закупке ошибка тоже неприятна. Например, задержали партию материалов, пришлось искать замену или переносить работу склада. В проектно-инжиниринговой компании последствия обычно жестче. Если поздно пришло оборудование, которое нужно для монтажа, то простаивает не один человек, а целый участок. Если поставили не то, что указано в проектной документации, появляется новая цепочка согласований. Инженеры проверяют, можно ли использовать замену. Заказчик задает вопросы. Подрядчик считает потери времени. Иногда все упирается в одну позицию, но из-за нее тормозит большой кусок проекта.

В этой работе я сравниваю четыре российские компании: НИПИ НГ «ПЕТОН», АО «Газстройпром», Группу «ВИС» и Инжиниринговый дивизион Госкорпорации «Росатом». Они работают в разных направлениях, поэтому сравнение получается не совсем линейным. Но именно это и интересно. Если брать только похожие компании, можно не увидеть разницу в подходах. Здесь же есть нефтегазовый EPC-подрядчик, крупный строительный холдинг, инфраструктурная группа и атомный инжиниринговый дивизион.

НИПИ НГ «ПЕТОН» удобнее всего рассматривать через EPC-подход. На сайте компании прямо указано, что холдинг является комплексным EPC-контрактором по реализации нефтегазовых проектов [1]. EPC обычно раскрывается как Engineering, Procurement, Construction- проектирование, поставка и строительство. В такой схеме поставки нельзя отрывать от инженерной части. Оборудование покупается не само по себе, а под конкретное технологическое решение, конкретный объект и конкретный график.

У ПЕТОН в описании услуг отдельно выделен блок Procurement. Туда входит изготовление и поставка оборудования и материалов, инспекционно-технический надзор, контроль плана закупок и графика изготовления, логистика, таможенное оформление и управление складом [2]. Мне кажется, этот перечень хорошо показывает, что закупщик в таких проектах не может быть просто человеком, который нашел поставщика и оформил договор. Ему приходится держать в голове сроки изготовления, качество, маршрут доставки, склад и момент передачи оборудования на монтаж.

Интересная деталь есть в описании комплексного подхода ПЕТОН. Компания пишет о возможности вести проектирование, заказ и изготовление оборудования, подготовку площадки и строительство параллельно [2]. На первый взгляд это сильное преимущество, потому что проект идет быстрее. Но у такой схемы есть обратная сторона. Если проектная часть еще меняется, а оборудование уже заказано, любое изменение может стать проблемой. Поэтому здесь особенно важна связь между инженерами, снабжением и строительной командой. Без нее параллельные процессы легко превращаются не в ускорение, а в путаницу.

Отдельно я бы выделил предквалификацию поставщиков. У ПЕТОН она нужна для формирования реестра участников закупок, которые способны выполнять работы, оказывать услуги или поставлять товары с учетом требований к производственным процессам, качеству и безопасности [3]. Это выглядит вполне логично. В нефтегазовом проекте нельзя выбирать поставщика только потому, что он дал самую низкую цену. Если потом он сорвет сроки или не пройдет технические требования, экономия исчезнет очень быстро.

АО «Газстройпром» показывает уже другую ситуацию. Компания называет себя генеральным подрядчиком ПАО «Газпром» и крупнейшим строительным холдингом России [4]. На сайте также указаны масштабные показатели: 90 000 человек, 10 000 единиц техники, более 100 проектов и присутствие более чем в 40 регионах [4]. Для темы поставок это не декоративные цифры. Они показывают, насколько большой должна быть система снабжения, чтобы такая структура вообще двигалась без постоянных остановок.

Газстройпром занимается обустройством месторождений, прокладкой магистральных газопроводов, строительством компрессорных станций, объектами нефтепереработки, капитальным ремонтом, реконструкцией и гражданским строительством [4]. В такой компании поставки идут не под один объект, а сразу под много строительных направлений. Где-то требуется техника, где-то металлоконструкции, где-то горюче-смазочные материалы, где-то модульные здания или оборудование для площадки.

Если сравнивать Газстройпром с ПЕТОН, то разница заметна. У ПЕТОН поставка сильнее привязана к инженерному решению и EPC-циклу. У Газстройпрома на первый план выходит другое: как обеспечить большое количество объектов ресурсами и не допустить простоя. Это больше похоже на огромную строительную логистику. Здесь важны не только договоры с поставщиками, но и распределение ресурсов между регионами, техника, склад, доставка, работа филиалов и готовность быстро закрывать потребности площадок.

В такой системе слабым местом может стать именно масштаб. Чем больше объектов и регионов, тем сложнее держать единую картину. Один участок может требовать срочной поставки, другой - переноса сроков, третий - замены материала. Если информация идет медленно, закупки начинают догонять строительство, а не работать вместе с ним. Для Газстройпрома поэтому особенно важны планирование и внутренняя координация. Без них крупный размер компании превращается не в преимущество, а в источник дополнительных задержек.

Группа «ВИС» отличается от двух предыдущих примеров. Это российский инфраструктурный холдинг, связанный с государственно-частным партнерством [5]. Компания инвестирует в транспортную, социальную и коммунальную инфраструктуру, а ее структуры участвуют в финансировании, строительстве и эксплуатации объектов [5]. Для поставок это меняет логику оценки. Когда объект не только строят, но и потом эксплуатируют, нельзя смотреть только на цену закупки.

Например, материал может быть дешевле при покупке, но дороже в обслуживании. Оборудование может подойти для быстрого строительства, но потом создавать

проблемы при ремонте. Для инфраструктурных проектов это особенно чувствительно. Дорога, мост, больница, коммунальный объект - все это должно работать долго. Поэтому в таких проектах поставка связана не только со стройкой, но и с будущей эксплуатацией.

На сайте ВИС прямо указано, что группа управляет проектами на всем жизненном цикле: инвестиции, проектирование и строительство, эксплуатация созданных объектов [5]. Мне кажется, это главное отличие их подхода. Поставка здесь должна отвечать не только на вопрос «как построить», но и на вопрос «как потом жить с этим объектом». В этом смысле закупочная цена сама по себе мало что говорит. Важнее общая стоимость владения, надежность, срок службы и возможность обслуживания.

В закупочном разделе ВИС указано, что предложения о поставке материалов, оборудования и услуг принимаются через электронные торговые площадки в ответ на размещенные заявки [6]. Среди примеров закупок видны конкретные объекты: мостовой переход через Лену, благоустройство в Салехарде, поставка металлопроката, шумозащитные экраны для дорожного объекта [6]. Это показывает, что закупки у группы идут предметно, под конкретный проект и конкретную строительную задачу.

У ВИС, на мой взгляд, важен еще один момент. Проекты государственно-частного партнерства обычно связаны с публичными обязательствами. Если поставка задержалась, это не просто внутренний сбой подрядчика. Могут сдвинуться сроки ввода объекта, измениться финансовая модель, появиться претензии со стороны заказчика или региона. Поэтому закупки здесь приходится связывать с календарным графиком, договорными обязательствами и будущей эксплуатацией.

Инжиниринговый дивизион Госкорпорации «Росатом» выглядит наиболее регламентированным примером. На сайте АСЭ указано, что закупки товаров, работ и услуг организаций Инжинирингового дивизиона ведутся с учетом Федерального закона № 223-ФЗ и Единого отраслевого стандарта закупок Росатома [7]. Это сразу задает другой уровень формальности. Если у коммерческой компании часть правил может быть внутренней, то здесь закупки входят в строгий нормативный и отраслевой контур.

Такая жесткость вполне объяснима. Атомные объекты относятся к сложным инженерным системам. В них нельзя спокойно относиться к качеству оборудования, документации, прослеживаемости поставок и управлению изменениями. Ошибка в поставке здесь может затронуть не только сроки и бюджет, но и безопасность будущей эксплуатации. Поэтому закупочная работа становится частью инженерной дисциплины, а не просто экономической функции.

У Росатома сильнее всего заметна цифровая сторона управления. Инжиниринговый дивизион развивает технологию MULTI-D. Она описывается как интегрированная технология управления жизненным циклом сложных инженерных объектов в заданные стоимость и сроки с необходимым качеством [8]. В составе MULTI-D есть инструменты для технического документооборота, управления требованиями, конфигурацией и изменениями [8]. Для поставок это важно, потому что закупка оборудования должна быть связана с актуальной документацией, а не с устаревшей версией проекта.

Особенно полезным для темы поставок выглядит Multi-D UTS - объединенный график.

На сайте АСЭ указано, что эта система позволяет отслеживать конфликты между календарно-сетевыми графиками проектирования, строительно-монтажных работ, закупки и поставки оборудования [9]. Вот здесь хорошо видно, куда должна двигаться зрелая система управления поставками. Закупка не должна лежать отдельно в таблице отдела снабжения. Она должна быть видна в общем графике проекта, чтобы сразу было понятно, где задержка поставки ударит по строительству.

Если собрать эти примеры вместе, получается несколько разных подходов. У ПЕТОН поставки встроены в EPC-логику: проектирование, закупка и строительство идут рядом. У Газстройпрома поставки работают как обеспечение крупной строительной машины, где нужно снабжать много объектов и регионов. У ВИС закупки связаны с инфраструктурным жизненным циклом и дальнейшей эксплуатацией. У Росатома все сильнее завязано на регламенты, документацию, цифровую модель и контроль изменений.

Я бы не стал говорить, что один подход лучше остальных. Они просто подстроены под разные задачи. Нефтегазовый EPC-проект требует одного уровня инженерной связки. Строительный холдинг с десятками площадок требует другого снабжения. Инфраструктурный инвестор смотрит на объект шире, потому что ему важна дальнейшая эксплуатация. Атомный инжиниринг вынужден держать максимально строгий контур контроля, потому что ошибка там стоит слишком дорого.

Общее между этими компаниями все равно есть. Во-первых, поставщика нельзя оценивать только по цене. Это, пожалуй, самая грубая ошибка в понимании проектных закупок. Дешевый поставщик может оказаться дорогим, если он сорвет срок, плохо

оформит документацию, не пройдет приемку или не выдержит требования по качеству. Во-вторых, поставка должна быть привязана к графику работ. Оборудование нужно не «когда-нибудь», а в тот момент, когда площадка готова его принять и смонтировать.

Еще один общий момент - роль информации. В больших проектах проблема часто возникает не потому, что никто не работает, а потому что разные участники видят разные данные. У инженера одна версия спецификации, у закупщика другая, у строителей третий график, у поставщика четвертое понимание сроков. Потом выясняется, что все вроде бы действовали, но проект все равно получил задержку. Поэтому связь между документацией, закупками и строительством не менее важна, чем сам договор поставки.

Для себя я выделяю несколько признаков нормального управления поставками в проектно-инжиниринговой компании. Первый - поставщиков проверяют заранее, а не после срыва срока. Второй - закупки идут по актуальной проектной документации. Третий - контролируется не только подписание договора, но и изготовление, отгрузка, доставка, склад и передача на монтаж. Четвертый - критические позиции видны в общем графике проекта. Пятый - у компании есть понимание, какие задержки опасны, а какие еще можно компенсировать.

Российским проектно-инжиниринговым компаниям, на мой взгляд, особенно важно уходить от разрозненных таблиц и ручного согласования. Полностью убрать человеческий фактор невозможно, да и не нужно. Но когда крупный проект держится на переписке, Excel-файлах и устных уточнениях, риск ошибки слишком высокий. Нужна связка между проектной документацией, закупками, складом, логистикой и

календарным графиком. У Росатома такой подход сильнее выражен через MULTI-D, у остальных компаний отдельные элементы тоже есть, но степень цифровой зрелости выглядит разной.

Управление поставками в проектно-инжиниринговой сфере я бы рассматривал не как вспомогательную работу отдела снабжения, а как часть общего управления проектом. От поставок зависит, будет ли оборудование на площадке вовремя, не придется ли переделывать решения, не встанет ли монтаж и не вырастет ли стоимость. Поэтому закупки, логистика и работа с поставщиками должны быть связаны с инженерной частью проекта с самого начала. Иначе компания может хорошо спроектировать объект, но потерять темп уже на стадии реализации.

**Литература**

1. АО «Газстройпром»: официальный сайт. URL: https://www.gsprom.ru/ (дата обращения: 29.05.2026).

2. Группа «ВИС». Закупки: официальный сайт. URL: https://vis.ru/purchases/ (дата обращения: 29.05.2026).

3. Группа «ВИС». О группе: официальный сайт. URL: https://vis.ru/about/ (дата обращения: 29.05.2026).

4. Инжиниринговый дивизион Госкорпорации «Росатом». MULTI-D: официальный сайт. URL: https://ase-ec.ru/products-and-services/multi-d/ (дата обращения: 29.05.2026).

5. Инжиниринговый дивизион Госкорпорации «Росатом». Поставщикам: официальный сайт. URL: https://ase-ec.ru/for-suppliers/ (дата обращения: 29.05.2026).

6. НИПИ НГ «ПЕТОН»: официальный сайт. URL: https://www.peton.ru/ru/ (дата обращения: 29.05.2026).

7. ПЕТОН. Наши услуги: официальный сайт. URL: https://www.peton.ru/ru/about/epc/ (дата обращения: 29.05.2026).

8. ПЕТОН. Предквалификация: официальный сайт. URL: https://oldsite.peton.ru/pages.php?p=283 (дата обращения: 29.05.2026).