



Открытый кубок по управлению проектами 2026 в городе Москва

УСТАНОВОЧНЫЙ ВЕБИНАР

4 августа 2026 • 19:00 МСК • онлайн, МТС Линк

Организатор — Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ • Ведущий — Андрей Лякин, представитель оргкомитета

ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА

Андрей Лякин



- **Представитель оргкомитета Кубка**
ведущий и арбитр деловых игр и чемпионатов по управлению
- **Сертифицированный руководитель проектов повышенной сложности**
СРП-2 ПМ СТАНДАРТ
- **Член методического совета и ассессор конкурса «Проектный Олимп»**
оценка проектного управления в госсекторе
- **Опыт: госуправление и коммерческий менеджмент**
руководитель проектных офисов в органах исполнительной власти, директор департамента, ИТ-предприниматель
- **Спикер • эксперт • преподаватель**
осмысление и обучение управлению



СЕГОДНЯ НА ВЕБИНАРЕ

О чём расскажем за час

1 Как устроен Открытый Кубок по управлению проектами – 2026 в г. Москве

2 Как подготовиться к соревнованию

3 Как будет проходить объединение участников в команды

4 Какие задачи и этапы ждут участников

5 Какое домашнее задание необходимо выполнить

*Останьтесь до конца —
в финале ссылки, домашнее задание
и ответы на вопросы*



ЗАЧЕМ ЭТО ВСЁ

Миссия Кубка

Служить развитию и повышению уровня **управленческой зрелости** в России

У врачей есть клинические разборы, у юристов — состязательный процесс, у рабочих профессий — чемпионаты мастерства. Управление — едва ли не единственная массовая профессия без публичной пробы: управленца обычно оценивает только начальник, и только постфактум.

Кубок — это наш ринг. Безопасная арена, где управленческое мастерство становится видимым: себе, коллегам, экспертам.

ТРЕНИРУЙСЯ · СОРЕВНУЙСЯ · РАСТИ



Что такое Кубок и для кого он

Бизнес-соревнование для развития компетенций проектного менеджмента, формирования управленческой культуры и сообщества социально ответственных предпринимателей.



Мозговой штурм



Проектные инициативы



Защита бизнес-идей



Планы проектов



Оценка компетенций



Рекомендации по развитию

Приглашаются: руководители проектов · руководители проектных офисов · функциональные директора · менеджеры российских и зарубежных компаний · предприниматели

Участие бесплатное — требуется регистрация

КАК ЭТО БЫЛО

Кубки уже прошли в Санкт-Петербурге и на Дальнем Востоке

120

участников

30

экспертов

8

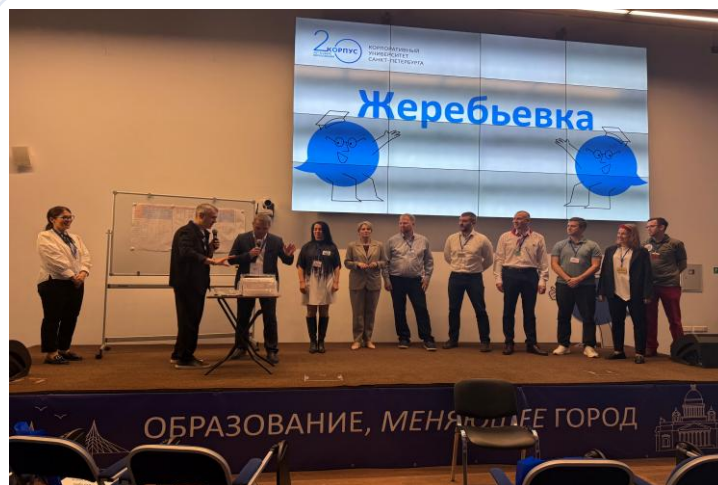
команд

1

лучшая команда — 2025



Работа команд



Жеребьевка



Защита проектов

Межрегиональный открытый кубок по проектному управлению Санкт-Петербурга, 2025



Открытый кубок по управлению проектами — 2026 • Москва

КАК ЭТО БЫЛО

Один день Кубка — от штурма до общего фото



Защита на станциях: команда против эксперта



Выступления и вопросы жюри



Общее фото финала



ОТКРЫТЫЙ КУБОК ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ - 2026 В Г. МОСКВЕ

4–5 сентября 2026 • Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ

ДАТЫ

4–5 сентября 2026 года (пятница–суббота)

ПЛОЩАДКА

НИУ ВШЭ, Высшая школа бизнеса
ул. Шаболовка, 28/11с4, Москва

ФОРМАТ

очное бизнес-соревнование, работа в командах

УЧАСТИЕ

бесплатное, по регистрации

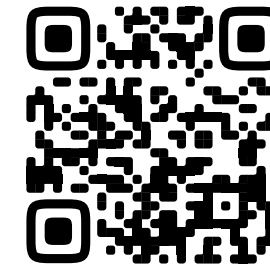
Эксперты и жюри: ведущие российские специалисты по проектному управлению, топ-менеджеры крупных компаний, члены Экспертного совета ЦУП ВШБ НИУ ВШЭ и Аналитического центра при Правительстве РФ.



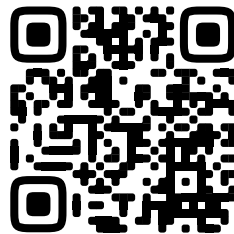
ул. Шаболовка, 28/11с4



Сайт – платформа деловых игр <https://cup.russian.management>



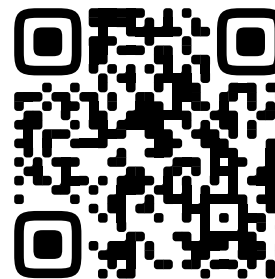
ЧАТ в МАХе



clck.ru/3V6gwt

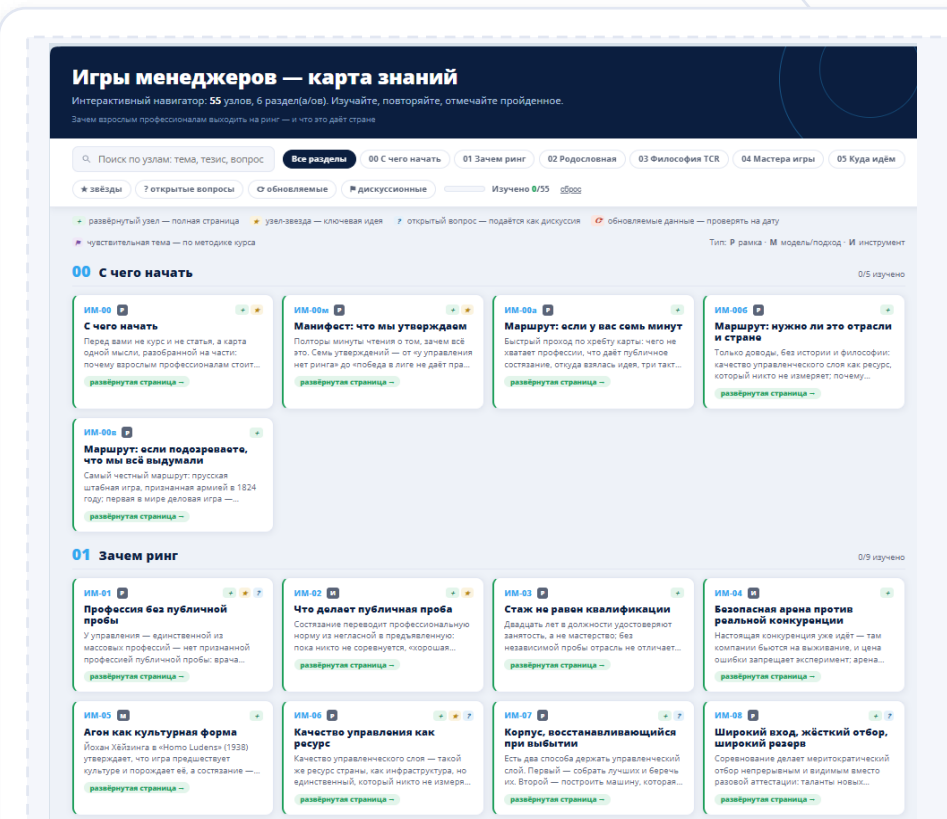
Чат в Телеграмм

clck.ru/3V6hEU



Платформа, где играют настоящие управленцы

Наша миссия - повышение уровня управленческой зрелости в стране. Через деловые игры, чемпионаты и интеллектуальное волонтерство неравнодушных управленцев. Присоединяйся - и вместе с нами
ТРЕНИРУЙСЯ, СОРЕВНУЙСЯ, РАСТИ!



<https://cup.russian.management/map>



День 1 · 4 сентября, пятница

13:00–14:00	Сбор участников
14:00	Открытие, приветственные слова
14:15	Объяснение правил игры и старт
14:20	Конкурс «Представление команд»
14:40	Игра, часть «Командообразование и Инициализация»
15:40	Игра, часть «Защита на станциях»
17:40	Завершение первого дня; вечером — презентация «одностраничника», подготовка материалов к защите в командах

День 2 · 5 сентября, суббота

9:00–10:00	Сбор участников
10:00	Игра, часть «Выступления команд и защиты проектов»
11:30	Перерыв на подготовку зала (резерв)
11:45	Игра, часть «Дебаты команд»
13:10	Перерыв на подготовку зала (резерв)
13:15	Игра, часть «Конкурс видеороликов»
13:50	Игра, часть «Ретроспектива» и обратная связь
14:20	Перерыв на подведение итогов
14:35	Объявление результатов
14:50	Общее фото
15:00	Завершение мероприятия

Номинации Кубка

«Чемпионы»

Лучшая команда по проектному управлению

За общее количество набранных баллов

«Лучшая защита»

Команда, показавшая владение переговорными и коммуникационными навыками в проектной деятельности

Решение жюри за этап «Выступление команд»

«Лучшее нападение»

Команда, показавшая умение вести дебаты и рождать истину в споре

Решение жюри за этап «Дебаты»

«Лучший вратарь»

Команда, показавшая умение вести информационное сопровождение проектов

Решение жюри и голосование команд за работу на всём мероприятии, особенно на конкурсе «Видеоролики»

Команда собирается до Кубка

1

Соберитесь заранее

команды формируются до Кубка — коллеги, знакомые по индустрии, участники вебинара

2

Название и роли

придумайте имя команды и договоритесь, кто за что отвечает

3

Нет команды — поможем

напишите организаторам после регистрации, объединим с другими участниками

4

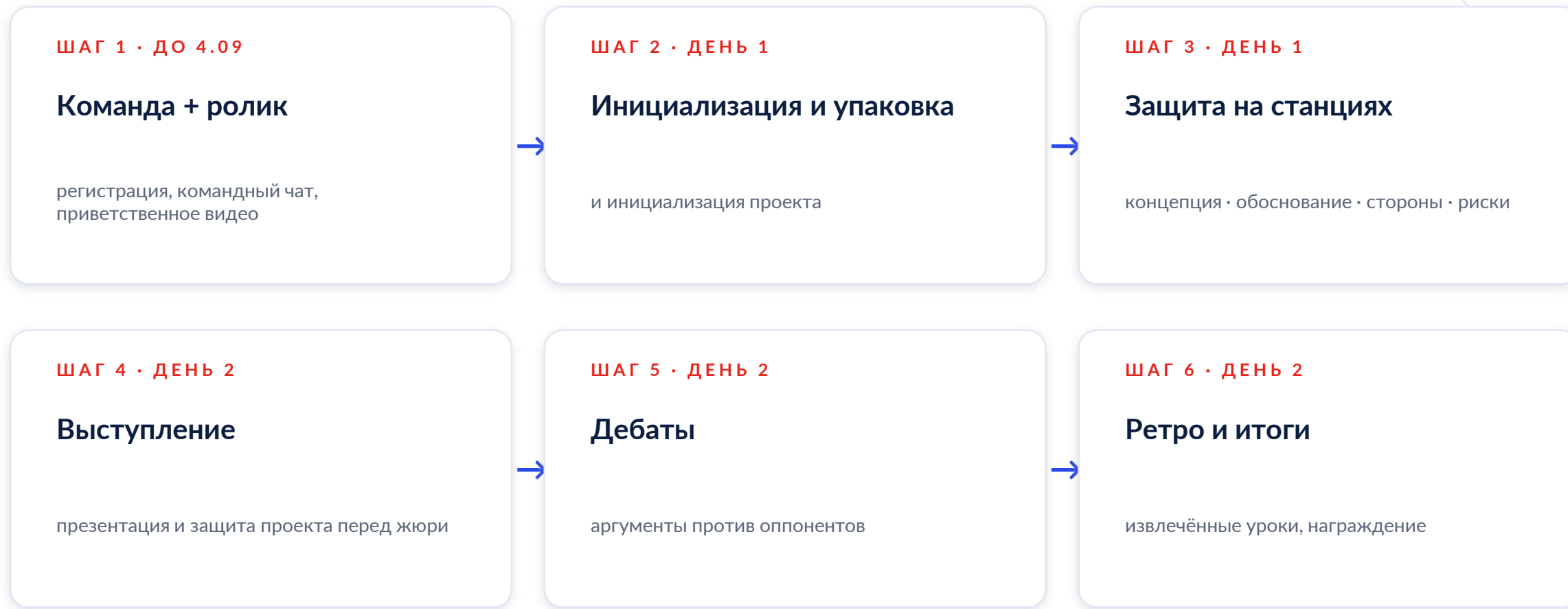
Представление команд

конкурс в первый день: приветственный видеоролик не более 1,5 минуты (готовится заранее — это часть домашнего задания)



Командообразование — первый этап игры

Путь команды на Кубке



Защита на станциях

Команда с проектной инициативой проходит станции; на каждой — задания в карточках и эксперт, который оценивает работу и задаёт вопросы.

КОНЦЕПЦИЯ

замысел проекта: проблема, цель, образ результата

ОБОСНОВАНИЕ И СОДЕРЖАНИЕ

зачем проект нужен и что именно будет сделано

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

кто влияет на проект и как с ними работать

РИСКИ

что может пойти не так и что с этим делать



Станция: команда защищает решение эксперту

Выступления, защита проектов и дебаты



Выступления команд и защита проектов. Команда представляет проект жюри: концепция, обоснование, план — и отвечает на вопросы экспертов.



Дебаты команд. Возможность представить проект, выслушать мнения оппонентов и выдвинуть аргументы в защиту своих идей.

Эксперты наблюдают работу команд на всех этапах: по итогам — оценка управленческих компетенций и рекомендации для профессионального развития каждого участника.

Информационное сопровождение проекта

Идёт всё время Кубка — с домашнего задания до финала. Оценивается жюри и голосованием команд (номинация «Видеоролики»).

ОБЯЗАТЕЛЬНО — 2 РОЛИКА

- 1. Приветственный видеоролик команды**
не более 1,5 минуты • готовится до Кубка (ДЗ)
- 2. Видеоролик о работе команды на Кубке**
не более 1,5 минуты • снимается на площадке

СКОЛЬКО УГОДНО — ДОПОЛНИТЕЛЬНО

Посты в соцсетях о команде и проекте
считаются просмотры (при возможности) и реакции — «лайки»

Совет: назначьте в команде ответственного за медиа с первого дня

Что почитать и что взять с собой

СТАНДАРТЫ И КНИГИ

- ГОСТ Р 54869-2011 — требования к управлению проектом
- ГОСТ Р 58184-2018 — система менеджмента проектной деятельности
- Серия ГОСТ ИСО 21500х — обзор на isopm.ru
- Учебники по управлению проектами — любой базовый курс
- Руководство по Scrum (scrumguides.org) — щепотка «гибкости»
- Указ Президента №309 от 07.05.2024 — национальные цели развития

Шаблоны паспорта проекта и обоснования вышлем участникам заранее

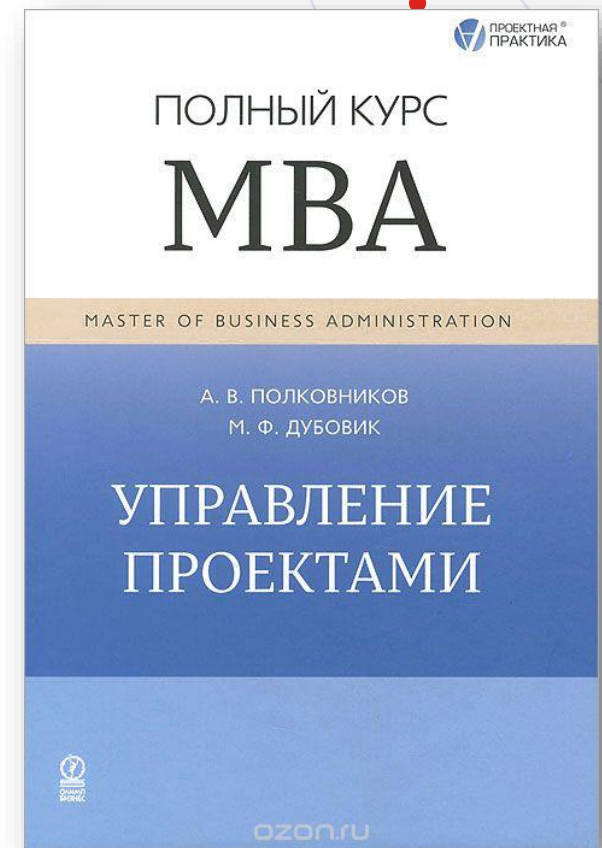
ВЗЯТЬ С СОБОЙ

- Ноутбук
- Мобильный телефон с камерой (видеоролики!)
- Ручка, карандаш, бумага для записей
- Внешний вид — опрятный casual
- Светлая голова и хорошее настроение

**Главная подготовка — командная:
договоритесь о ролях до 4 сентября**



https://ridero.ru/books/proektnyi_ezhednevnik/



Домашнее задание

1

Соберитесь в команду

найдите единомышленников, придумайте название, распределите роли

2

Подготовьте приветственный видеоролик

не более 1,5 минуты — покажете его на конкурсе «Представление команд»

3

Создайте командный чат

и добавьте в него двух организаторов Кубка

Контакты организаторов для чата дадим после регистрации и в чате вебинара

СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

Что сделать сразу после вебинара

1

Зарегистрируйтесь на Кубок

cup.russian.management/activities/moscow-cup-2026

2

Выполните домашнее задание

команда • ролик до 1,5 мин • чат с двумя организаторами

3

Следите за анонсами

материалы и шаблоны придут зарегистрированным участникам

4

Приходите 4–5 сентября

Москва, ул. Шаболовка, 28/11с4 — Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ



«Представление команды»

Видеоролик не более 1,5 минуты





Открытый кубок
по управлению проектами
2026 в городе Москва

Командообразование и Инициализация



Работа на станциях





Карточки станции «КОНЦЕПЦИЯ»

Номер команды:	Станция: КОНЦЕПЦИЯ	
	Название команды:	
Что представлено:		
КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ		ОЦЕНКА
1	Представлены основные параметры проекта: название, заказчик, исполнитель, сроки, бюджет	
2	Представлена Проблематика проекта; проблематика выражена через числовые показатели; дана оценка целевой аудитории, охваченной проблемой; дана оценка масштабам проблемы через финансовые показатели	
3	Суть, концепция проекта показывает, за счет чего будут достигнуты цели; И как (за счет чего) будут решены основные проблемы/препятствия на пути реализации проекта	
4	Цели выражены через Показатели; Показатели целей работают на достижение стратегических целей организации	
5	Проработаны альтернативные варианты (например, «Матрица альтернатив»)	
6	Представлена связь и влияние проекта на достижение показателей систем более высокого порядка - Города, Региона, Страны (Указы №№309 и 1014, Стратегия развития Амурской области	
Эксперт:	ОБЩАЯ ОЦЕНКА: max 6	

Паспорт проекта

краткое (кодовое) название



Заказчик проекта:



Руководитель проекта:



начал

конец

о

полное название



Входит в состав портфеля/нужен для достижения
стратегической цели

Версия №.....



Контекст проекта

Серые будни

Светлое будущее
«куда хочется попасть»

1 Организация сегодня (в цифрах):

2 Название проекта:

3 Описание «как есть» сегодня ситуации/проблемы/деятельности:

4 Прогноз ситуации (проблематика будущего):

5 Заказчик:

6 РП:

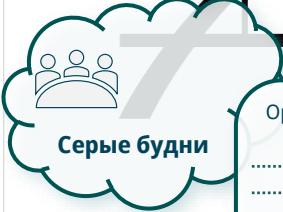
7 Цели Заказчика, «как будет» - Описание ситуации/деятельности:

8 Эффекты/Показатели/KPI достиже- целей Заказчика:

9 Концепция, суть проекта:

10 Результаты/Продукты проекта:

Контекст проекта: проблематика



Серые будни



Организация сегодня (в цифрах):

Описание ситуации «как есть сегодня», ведущейся деятельности, имеющихся проблем(ы):

Прогноз ситуации (проблематика будущего):

Как заполнять часть «Контекст проекта: проблематика»



Проблематика – это боль, выраженная через цифры.

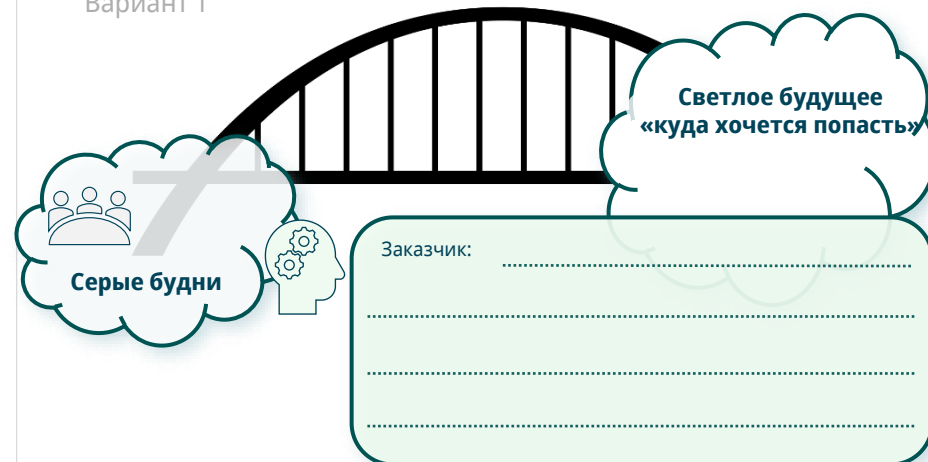
В описании должно быть не только описание боли, но и указан масштаб целевой аудитории, испытывающей эту боль.

«Обычное будущее» само по себе – не боль, и не проблема. Проблемой, или болью, оно становится при сравнении с неким «идеалом», «светлым будущим». В котором, видимо (мы надеемся) всё будет по-другому.

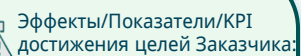
Хорошее описание проблематики должно в голове у читающего вызывать жгучее желание решить эту проблему, и буквально строить (при этом читателю кажется, что это он делает сам, самопроизвольно) проектную идею. Которую он и должен встретить дальше в графе «Цель» и «Концепция». Если такая логика выстроена, читающий паспорт ЛПР (лицо, принимающее решение) проникается доверием и уважением к составителю паспорта, и к проектной команде.

Вариант 1

Вариант 1



Цели Заказчика, «как будет» –
Описание ситуации/деятельности в
желаемом будущем:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. A vertical red margin line runs down the left side of the page. The paper is slightly wrinkled and has some faint smudges. There are small dark specks near the top right corner. The overall appearance is that of a clean, unused piece of stationery or notebook paper.[illegible]

Как заполнять часть «Контекст проекта: цель заказчика»-1



Цель (проекта) для Заказчика – всегда ВНЕ проекта.

Обычно это новое или улучшенное конкурентное преимущество, за счет которого он и хочет попасть в «светлое», более лучшее, будущее.

Выгода может быть как внешней, так и внутренней.

Внешняя выгода обычно лежит в сфере поставки ценности – больше ценности, новая ценность, более лучшим способом. Поэтому Цель Заказчика для внешней выгоды (внешних проектов) всегда подразумевает в качестве будущего Пользователя продуктами/результатами проекта Клиентов компании или организации, в том числе – население.

Внутренняя выгода обычно лежит в сфере производства ценности – более оптимальным и рациональным способом, с экономией ресурсов, в том числе – времени. Пользователем внутренних проектов обычно бывают сотрудники самой компании или её руководство.

Формулируется Цель Заказчика в виде положительного эффекта от внедрения/использования результатов проекта, весьма желательно – раскрывающегося через показатель(и). Также можно использовать в формулировке реализованное преимущество, и/или – исправление проблемной ситуации. При этом очень важно в цифрах показать, насколько будет улучшена проблемная ситуация.

Как заполнять часть «Контекст проекта: цель заказчика»-2



Цель (проекта) для Заказчика – всегда ВНЕ проекта.

То, что интересует Заказчика – это будущая **выгода - возможность, дающая преимущество.**

После реализации проекта поменяется операционная деятельность. Соответственно, надо разобраться и отметить, что именно изменится, и кто при этом получит выгоду.

Может измениться Клиент, и/или – поставляемая ему Ценность. А может случиться так, что клиент и ценность не изменятся, а изменится сам процесс производства и/или поставки ценности. При этом он может облегчиться и стать более эффективным – тогда выгоду получит Сотрудник. А может улучшиться управляемость процесса, или снизятся затраты – тогда выгоду получит Владелец процесса.

Иногда получается так, что выгоду получают сразу все или несколько стейкхолдеров одновременно.

Роль «Заказчика» в проектном управлении важна, ведь он представляет интересы того, кто получит выгоду при реализации проекта.

Вариант 2



- ☐ Клиент/ЦА
- ☐ Поставляемая ценность
- ☐ Процесс поставки ценности
- ☐ Работа сотрудника
- ☐ Параметры процессов
- ☐

- ☐ Клиент(ы)
- ☐ Сотрудник(и)
- ☐ Руководство организации
- ☐ _____
- ☐ _____



Цели Заказчика, «как будет» –
Описание ситуации/деятельности в
желаемом будущем:

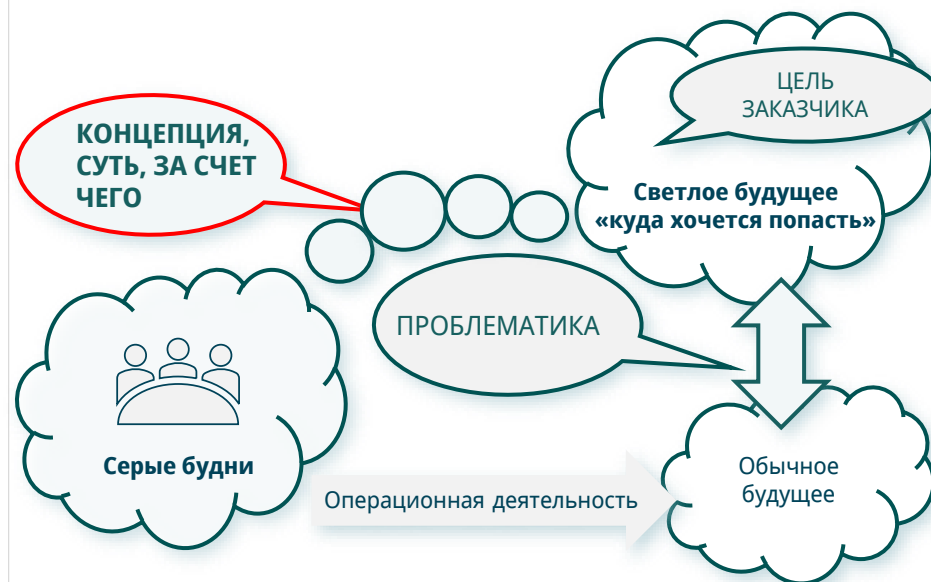
желанием будущим.



Эффекты/Показатели/КРІ
достижения целей Заказчика

[illegible]

Как заполнять часть «Контекст проекта: концепция/суть»



Концепция, суть раскрывает, за счет чего будет достигнута **Цель Заказчика** и, соответственно, решена **Проблематика**.

Внятная реализуемая Концепция превращает «бесплодный мечтательный прожект» в реализуемый заряженный Проект.

Концепция, другими словами – Суть проекта – это «мостик» из проблемной сегодняшней ситуации в светлое будущее.

В Концепции должны быть описаны не только механизмы перехода, но и даны ответы на наиболее проблемные вопросы, препятствующие реализации проекта.

Например, всем понятно, что надо строить новые школы – но на них у местной администрации не хватало своего бюджета. Т.е. отсутствие достаточного финансирования являлось непреодолимой преградой на пути реализации проекта. Возможность получения финансирования из регионального и федерального бюджета в рамках Национального проекта «Образование» – важная новация, играющая ключевую роль в успехе проекта. Поэтому она должна быть отражена в Концепции.

Контекст проекта: концепция/суть

Операционная
деятельность

Светлое будущее
«куда хочется попасть»



Серые будни

РП:

.....



Новая
операционная
деятельность



Концепция/суть, за счет чего будет осуществлен переход
из «сегодня» в «светлое будущее»

.....

.....

.....

.....

.....



Результаты/Продукты проекта:

.....

.....

.....

.....

Операционная деятельность

Серые будни

1

Организация сегодня (в цифрах):

2

Описание «как есть» сегодня ситуации/проблемы/деятельности:

3

Прогноз ситуации (проблематика будущего):

Контекст проекта

7

РП:

8

Название проекта:

9

Концепция, суть проекта:

10

Результаты/Продукты проекта:

Светлое будущее «куда хочется попасть»

4

Заказчик:

5

Цели Заказчика, «как будет» – Описание ситуации/деятельности:

6

Эффекты/Показатели/KPI достижения целей Заказчика:

Новая операционная деятельность



Карточки станции «ОБОСНОВАНИЕ и СОДЕРЖАНИЕ»

Номер команды:	Станция: ОБОСНОВАНИЕ и СОДЕРЖАНИЕ	
	Название команды:	
Что представлено:		
КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ		ШКАЛА
1	Представлено обоснование проекта, выгода для Заказчика (Инвестора)	
2	Обоснование проекта имеет экономическую оценку; выгоды выражены через финансово-экономические показатели	
3	Обоснование проекта имеет оценку Расходов (затрат) и Доходов; представлен график поступления и расходования по годам	
4	Произведено дисконтирование денежных потоков; рассчитаны инвестиционные показатели проекта	
5	Определены цели проекта и целевые показатели (минимум 3)	
6	Определены результаты/продукты проекта (минимум 5) и критерии получения результатов	
7	Представлены Ограничения, Допущения и Зависимости проекта	
8	Дополнительный балл от Эксперта	
Эксперты:		



Часть «ОБОСНОВАНИЕ»

Оценка инвестиционной привлекательности проекта		
№ п/п	Параметр/условие	Характеристика/значение
1.	Стратегия функционирования/выравнивания продолжительности	Бессрочная
2.	Режим начислений (кроме капитальных вложений)	Постнумерандо
3.	Режим начисления капитальных вложений	Пренумерандо
4.	Тип начислений	Аннуитетный
5.	Единица времени	
6.	Продолжительность одного проектного цикла в принятых единицах времени	
7.	Капитальные вложения, руб.	
8.	Себестоимость/издержки (в том числе амортизация) за единицу времени, руб.	
9.	Выручка от реализации за единицу времени, руб.	
10.	Налогооблагаемая прибыль за единицу времени, руб.	0
11.	Ставка налога на прибыль, проц.	
12.	Налог на прибыль за единицу времени, руб.	0
13.	Чистая прибыль за единицу времени, руб.	0
14.	Амортизация за единицу времени, руб.	-
15.	Период окупаемости в принятых единицах времени	-
16.	Ставка требуемой доходности за год, проц.	
17.	Ставка требуемой доходности за единицу времени, проц.	-
18.	Чистая приведенная стоимость, руб.	-
19.	Внутренняя норма прибыли за единицу времени, проц.	-
20.	Внутренняя норма прибыли за год, проц.	-



Часть «СОДЕРЖАНИЕ»

Целеполагание

 Цели Спонсора/куратора

 _____

Показатели достижения целей

 _____

 Цели Заказчика,
(будущих пользователей)

 _____

Показатели достижения целей

 _____

Спонсор проекта 

Заказчик проекта 

Руководитель проекта 

Цели руководителя проекта

 _____

Показатели достижения целей

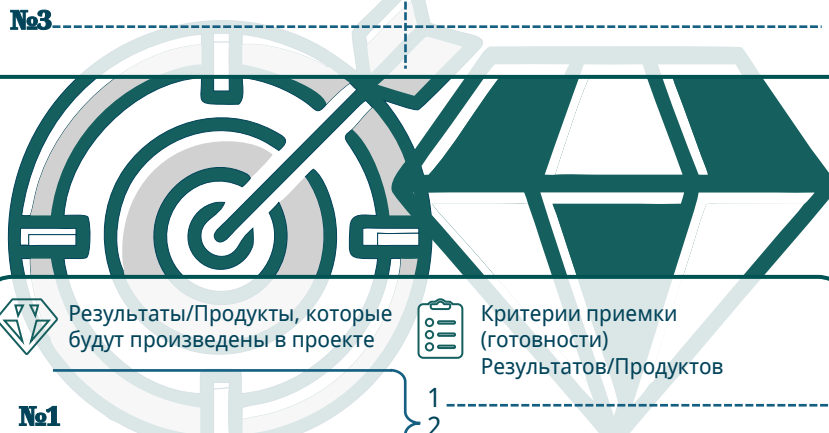
 _____

 Продукты, что должны
удовлетворить все стороны

№1 _____
№2 _____
№3 _____
№4 _____
№5 _____
№6 _____
№7 _____
№8 _____
№9 _____
№10 _____

Содержание (score) проекта: цели и результаты

 Цели проекта	 Показатели достижения целей
№1 _____	
№2 _____	
№3 _____	



 Результаты/Продукты, которые будут произведены в проекте	 Критерии приемки (готовности) Результаты/Продуктов
№1 _____	1 _____
	2 _____
	3 _____
№2 _____	1 _____
	2 _____
	3 _____
№3 _____	1 _____
	2 _____
	3 _____
№4 _____	1 _____
	2 _____
	3 _____
№5 _____	1 _____
	2 _____
	3 _____

Принципы постановки целей



Принцип **S.M.A.R.T.**
Джорджа Дорана



Принцип **В.О.Д.К.И.**
Вадима Котельникова

Цели должны быть:

S – specific

Конкретными

M – measurable

Измеримыми

A – attainable/achievable

Достижимыми

R – relevant

Релевантными

T – time bound

Ограниченными во
времени

В – важными и

вдохновляющими

О – ограниченными по времени

Д – дерзкими, но достижимыми

К – конкретными

И – измеримыми

Принцип постановки целей социального, общественного или
национального/регионального/муниципального проекта

Павла Леонидовича Шестопалова



Цели должны быть сформулированы через:

- ✧ Основной эффект(ы) вашего проекта,
- ✧ Выраженный в числовом виде,
- ✧ К определенному году,
- ✧ С указанием за счет/с помощью/путём чего
- ✧ Будут решены следующие задачи

Пример формулировки:

Уменьшение объемов захоронения
отходов в Н-ской области
на 70% к 20__ году
путем создания экологического
кластера переработки
и формирования культуры
обращения с отходами у граждан

и примененных правил:

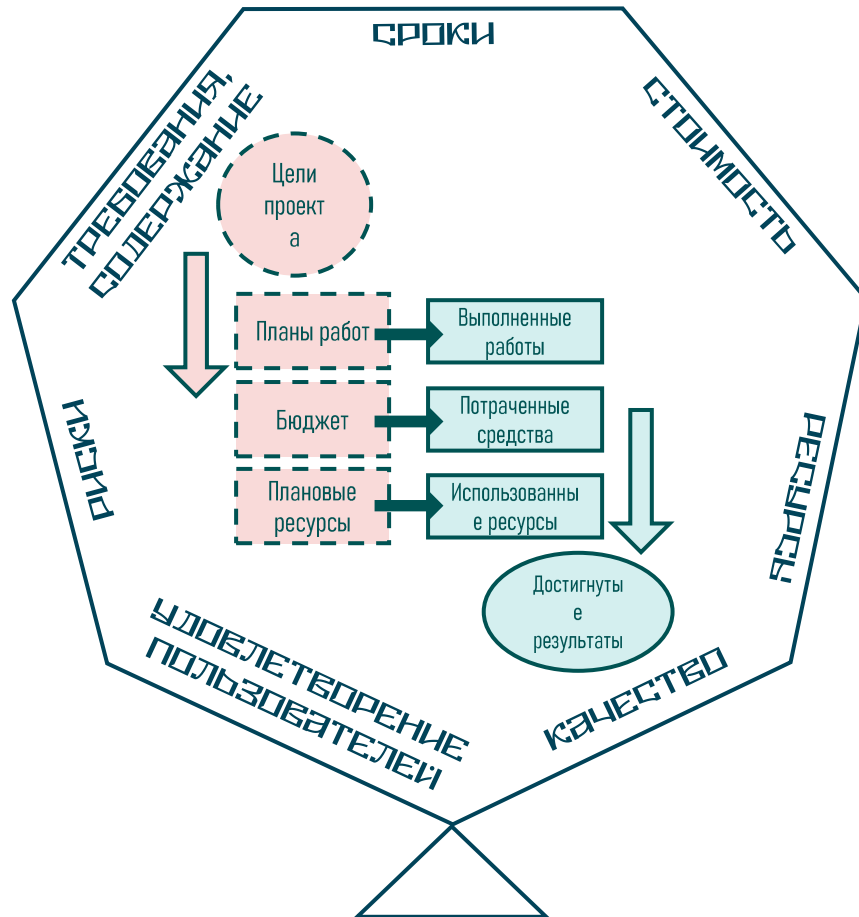
Эффект

Основной целевой показатель и
срок

Задача и создаваемый результат №1

Задача и создаваемый результат №2

Управление ограничениями - это уравнивание конкурирующих ограничений проекта.



- Ограничения взаимосвязаны так, что изменения одного из них могут повлечь за собой изменения других
- Ограничения не равны, их надо расставлять по порядку с учетом важности

Принцип работы с ограничениями – как с «дрожжевым тестом»

Много факторов воздействует на первоначальные планы проекта – от случайного характера протекания многих технических и социо-экономических процессов до неопределенного характера будущего. Соответственно, жизнь постоянно вносит коррективы в планы – по бюджету, новым требованиям, доступности ресурсов. Поэтому проект так и норовит выйти за рамки заданных ограничений – прямо как и дрожжевое тесто! Но Заказчику для успеха важно уложиться в несколько принципиальных параметров. Для этого Руководитель проектов **постоянно** управляет ограничениями, в т.ч. с помощью контроля.

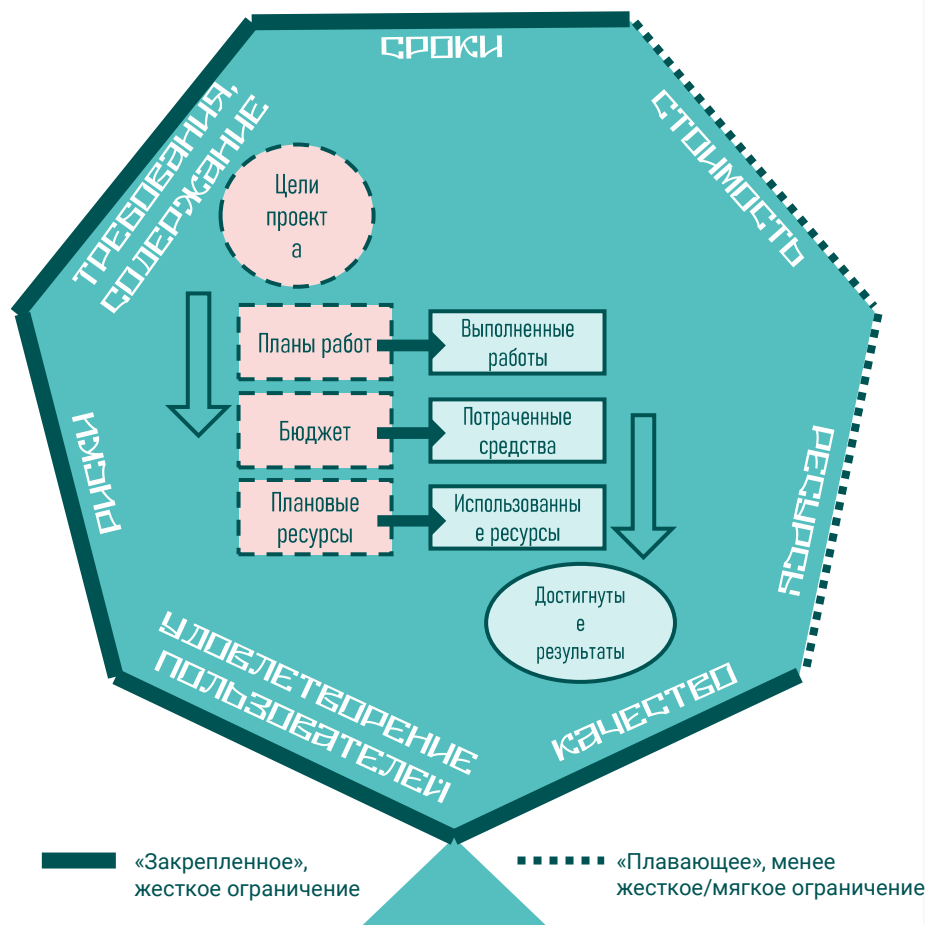


«Расползание содержимого»

(англ. - content creep) – свойство автоматического увеличения требований с течением времени, как у дрожжевого теста.



Типы ограничений: «закреплённые» и «плавающие»



- Первичное расставление приоритетов, выделение группы «главных» (закрепленных) и «второстепенных» (плавающих) ограничений
- Во время реализации проекта при возникновении рисков или неожиданностей главные ограничения удерживаются в границах за счет второстепенных.

«Прожигатели бюджета»

Проиллюстрируем принцип работы «закреплённых» и «плавающих» ограничений на примере. У такого большого (мега) проекта, как Олимпиада, в группу «главных/закрепленных» ограничений попадают Сроки, Содержание и Качество. Нельзя провести Олимпиаду в другие сроки. Нельзя не провести все соревнования, входящие в программу Игр. Нельзя пренебречь требованиями международных спортивных федераций к условиям проведения соревнований, телевизионных компаний по освещению и качеству «картинки», требования по размещению спортсменов и логистике зрителей, безопасности, в конце концов.

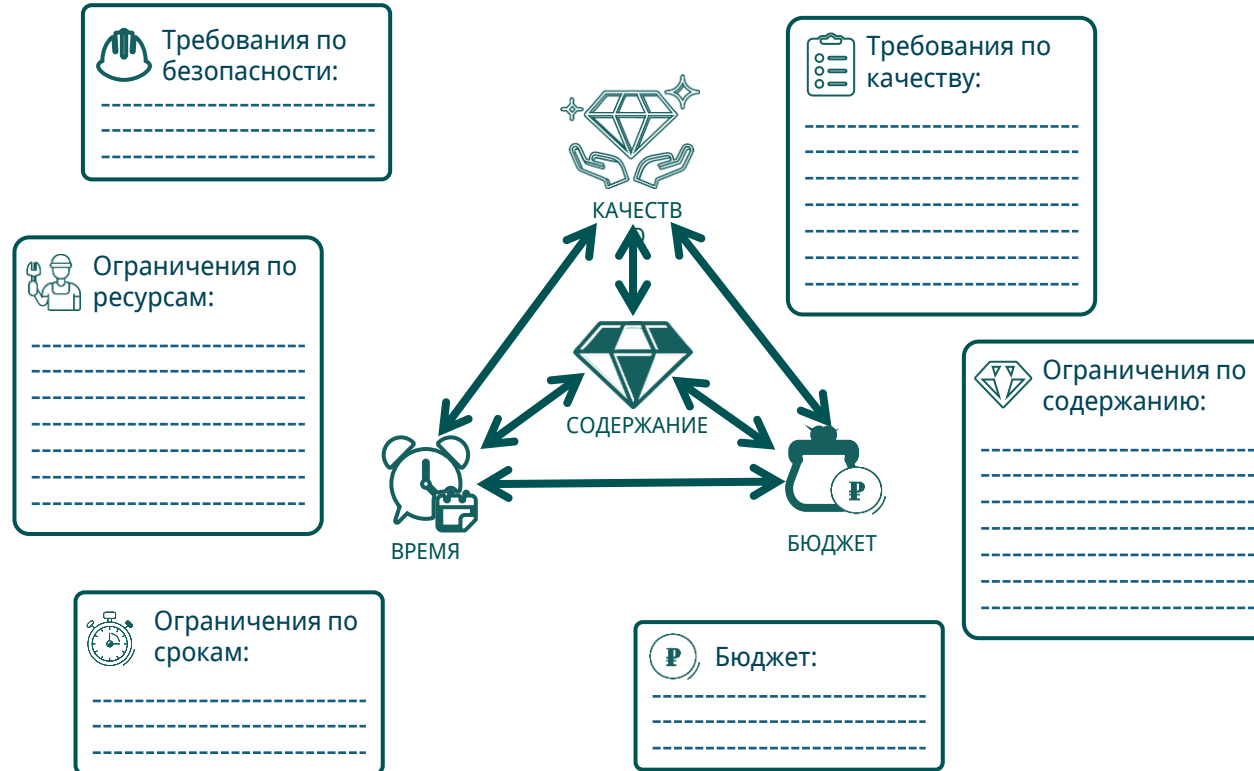
Соответственно, все неточности планирования, «расползание содержимого», риски и проявления неопределенности будущего будут компенсироваться за счет увеличения Бюджета.

Именно поэтому такие амбициозные и впечатляющие проекты, как проведение Олимпийских игр, обычно заканчиваются впечатляющим же перерасходом средств.

Анализ относительных капитальных затрат на проведение Олимпийских игр

Год	Олимпиада	Город	Страна	Олимпийские расходы, млрд.\$		
				план	факт	перерасход
1988	XV Зимние	Калгари	Канада	0,67	1,07	59,7%
1992	XVI Зимние	Альбервилль	Франция	0,86	2,03	136,0%
1992	XXV Летние	Барселона	Испания	0,69	2,93	324,6%
1994	XVII Зимние	Лиллехаммер	Норвегия	0,54	2,03	275,9%
1996	XXVI Летние	Атланта	США	1,64	4,05	147,0%
1998	XVIII Зимние	Нагано	Япония	1,57	2,45	56,1%
2000	XXVII Летние	Сидней	Австралия	2,36	4,48	89,8%
2002	XIX Зимние	Солт-Лейк-Сити	США	1,9	2,45	28,9%
2004	XXVIII Летние	Афины	Греция	2	3,2	60,0%
2006	XX Зимние	Турин	Италия	2,4	4,37	82,1%
2008	XXIX Летние	Пекин	Китай	5,64	5,86	3,9%
2010	XXI Зимние	Ванкувер	Канада	2,1	2,45	16,7%
2012	XXX Летние	Лондон	Англия	3,93	15,39	291,6%
2014	XXII Зимние	Сочи	Россия	5,14	8,6	67,3%

Ограничения проекта



Приоритезация ОГРАНИЧЕНИЙ



Главные – «закрепленные» ограничения

№1 _____

№2 _____

№3 _____



Важные – «плавающие» ограничения

№4 _____

№5 _____

№6 _____

№7 _____

№8 _____

№9 _____

№10 _____



«Расползание содержимого»

(англ. - content creep) – свойство автоматического увеличения требований с течением времени, как у дрожжевого теста.



Неопределенность будущего

Инфляция



Расползание содержимого

Риски

Ограничения, допущения и зависимости



За границами проекта: то, что **не** входит в Содержание и **не будет** реализовано в данном проекте

.....

.....

.....

.....

.....



Допущения проекта: факторы неопределенности, которые считаются РП, Заказчиком и Куратором верными, реальными или определенными без привлечения доказательств в проекте.

№1

№2

№3 Допущений не может быть много, иначе вероятность успеха резко падает!



Зависимости проекта: предположения о нормальном протекании сторонних процессов, которые оказывают влияние на проект, но не находятся в зоне ответственности РП (руководителя проекта)

.....

.....

.....

.....

.....



Главные – «закрепленные» ограничения*

№1

№2

№3

*заполнялись ранее



Ограничения, допущения и зависимости – (главные) источники потенциальных рисков проекта



Карточки станции «ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ»

Номер команды:	Станция: ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ		
	Название команды:		
Что представлено:			
КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ		ШКАЛА	ОЦЕНКА
1	Представлены основные стейкхолдеры проекта; количество ЗС не менее 15		
2	Проведен анализ отношения ЗС к проекту; Выражена текущая и желательная заинтересованность		
3	Представлена визуализация (карта) ЗС (например, «Матрица ЗС»); Проведен Анализ основных ЛПР (лиц, принимающих решения) и влиятельных "противников" проекта		
4	Представлен "План управления коммуникации" для основных ЛПР		
Эксперты:			

Ролевая структура проекта

Руководящий комитет:

.....
.....
.....



Ключевые решения



Требования, бюджет

Заказчик проекта:

.....
.....
.....

Использование
результатов



Функциональный заказчик проекта:

.....
.....

Куратор/Спонсор проекта:

.....
.....
.....



Ресурсы, поддержка



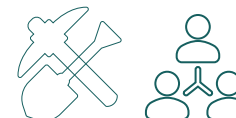
Результаты проекта

Руководитель проекта:

.....
.....
.....

Команда проекта:

.....
.....
.....
.....
.....



Задачи, работы

Проектный офис



Методологическая поддержка

Координатор
проекта:

.....
.....
.....



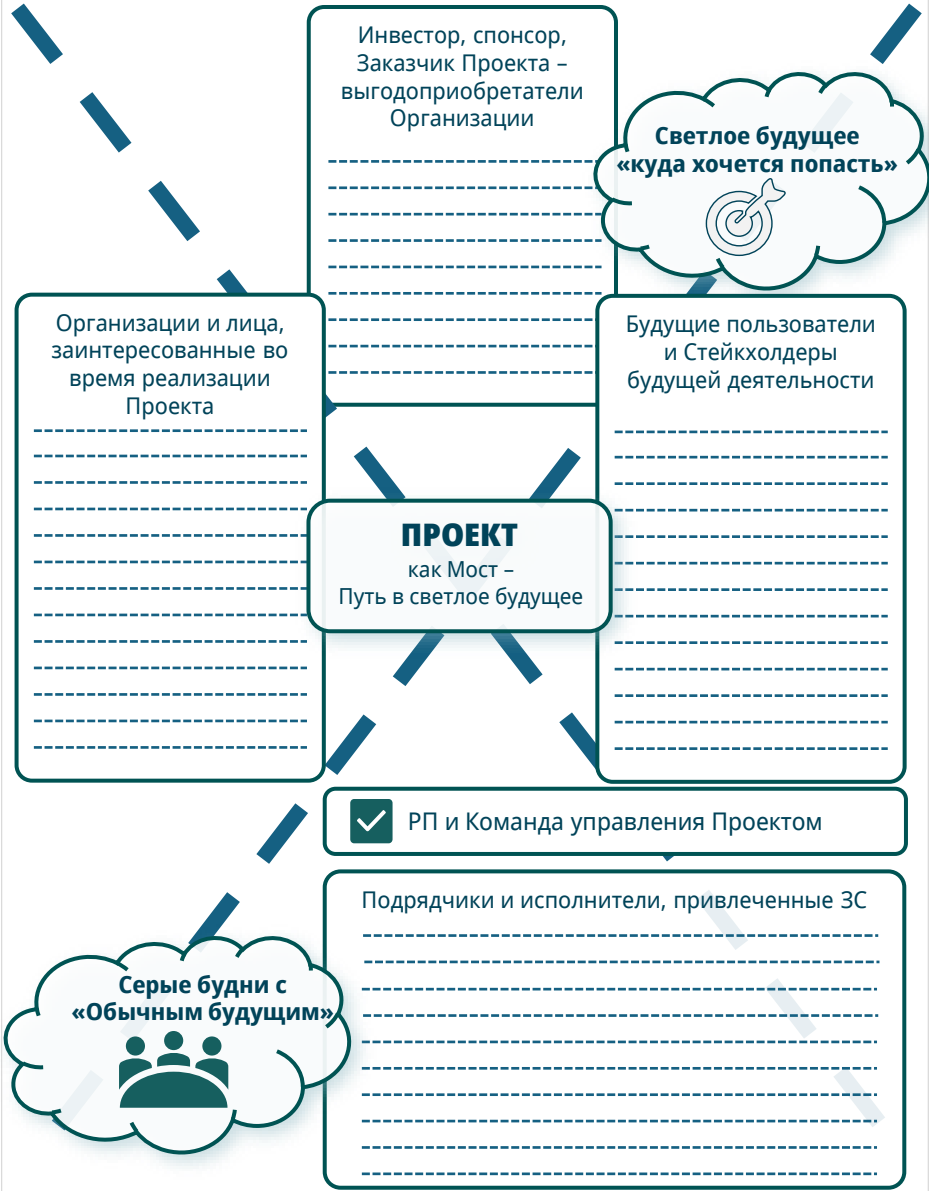
Административная поддержка

Администратор
проекта:

.....
.....
.....

Заинтересованные стороны/Стейкхолдеры

Вариант 1



Заинтересованные стороны/Стейкхолдеры

Вариант 2

	Может повлиять НА	НА КОТОРУЮ может повлиять	Которая может ВОСПРИНИМАТЬ себя
Решения Проекта			
Операции (ход Проекта)			
Результаты Проекта			



Заинтересованная сторона —

- лицо, группа или организация,
- которая может повлиять, на которую могут повлиять или которая может воспринимать себя
- подвергнутой влиянию решения, операции или результата проекта

«Свод знаний по управлению проектами PMI» (PMI PMBoK)

Матрица заинтересованных сторон

		Заинтересованность негативная		Нейтральное отношение	Заинтересованность позитивная		ПРИЁМКА проекта, достижение целей
ОСТАНОВКА или недостижение целей	-3					3	
	-2					2	
	-1					1	
СУЩЕСТВЕННЫЕ изменения параметров	-3						СУЩЕСТВЕННЫЕ улучшения параметров
	-2						
	-1						
НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ изменения параметров	-3						НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ улучшения параметров
	-2						
	-1						
		Организует	Делает	Говорит	Говорит	Делает	Организует

ВЛИЯНИЕ

Реестр заинтересованных сторон

Организация	Контакт	Адрес, телефон	Чего ожидает	Когда
 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----
 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----
 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----
 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----
 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----
 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----
 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----
 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----	 ----- -----

Реестр требований

Стейкхолдер или Категория	Краткое описание Требования	Детализация Требования	Источник, Автор
 [	 [	 _____ _____ _____	 _____ _____ _____
 [	 [	 _____ _____ _____	 _____ _____ _____
 [	 [	 _____ _____ _____	 _____ _____ _____
 [	 [	 _____ _____ _____	 _____ _____ _____
 [	 [	 _____ _____ _____	 _____ _____ _____
 [	 [	 _____ _____ _____	 _____ _____ _____
 [	 [	 _____ _____ _____	 _____ _____ _____

Реестр требований

Стейкхолдер или Категория	Краткое описание требования	Источник, автор
 [	 ]	]
 [	 ]	]
 [	 ]	]
 [	 ]	]
 [	 ]	]
 [	 ]	]
 [	 ]	]



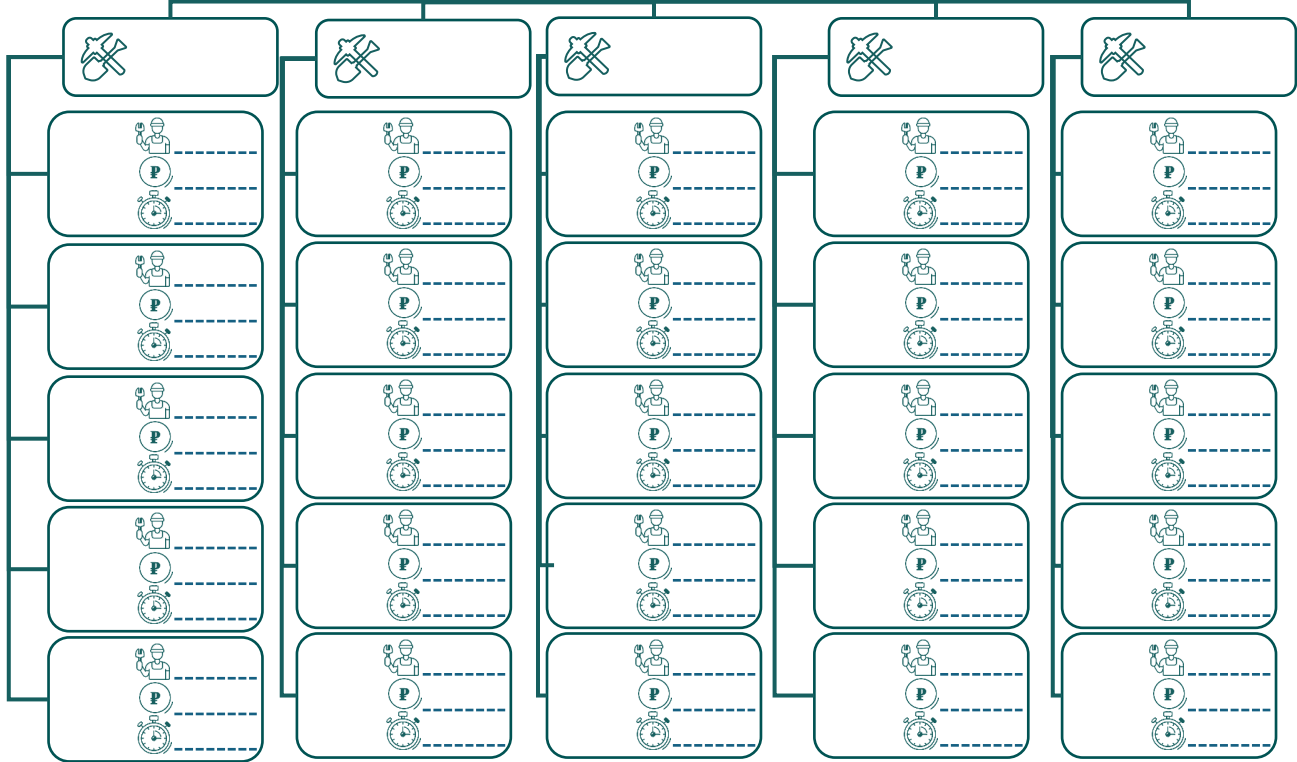
Карточки станции «ПЛАНИРОВАНИЕ»

Номер команды:	Станция: ПЛАНИРОВАНИЕ	
	Название команды:	
Что представлено:		
КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ		ШКАЛА
1	Представлено Ресурсное планирование проекта; есть представление о сроках, бюджете, необходимых ресурсах	
2	Проведено более глубокое ресурсное планирование; разработана структурная декомпозиция РАБОТ (СДР/ИСП/WBS); разработана структурная декомпозиция ПРОДУКТОВ (результатов) проекта	
3	На основании структурных декомпозиций: - разработан Ресурсный план; - оценены сроки и бюджет проекта	
4	Представлено Календарное планирование проекта; есть представление об основных этапах, их зависимостях и длительностях (например, в виде Дорожной карты проекта)	
5	Произведено более детальное календарное планирование (например, в виде Диаграммы Ганта)	
6	Разработан План контроля (контрольных мероприятий), например, в виде "Плана по вехам/контрольным точкам"	
7	Дополнительный балл от Эксперта	
Эксперты:		

Список планов проекта			
✦✦✦✦ ✦✦ ✦ Нужен в любом проекте Годен для средних проектов Пригодится в большом проекте	Важен	Нужен	Ответственный
План управления проектом	✦	☐	
Календарный план работ	✦✦✦✦	☐	
Календарный план-график в виде Диаграммы Ганта	✦✦	☐	
План обеспечения ресурсами (Ресурсный план)	✦✦	☐	
Бюджет проекта	✦✦✦✦	☐	
Календарный план финансового обеспечения (т.е. расходов)	✦✦	☐	
Календарный план доходов	✦	☐	
План закупок	✦✦	☐	
План управления рисками, в т.ч. Реестр рисков и Матрица рисков	✦✦	☐	
План управления коммуникациями	✦	☐	
План управления Заинтересованными Сторонами	✦✦	☐	
Матрица распределения ответственности (RACI)	✦✦	☐	
План обеспечения качества	✦	☐	
План по вехам (План контрольных точек)	✦✦✦✦	☐	
Дорожная карта проекта	✦	☐	

Структурная декомпозиция работ

 Работы проекта _____



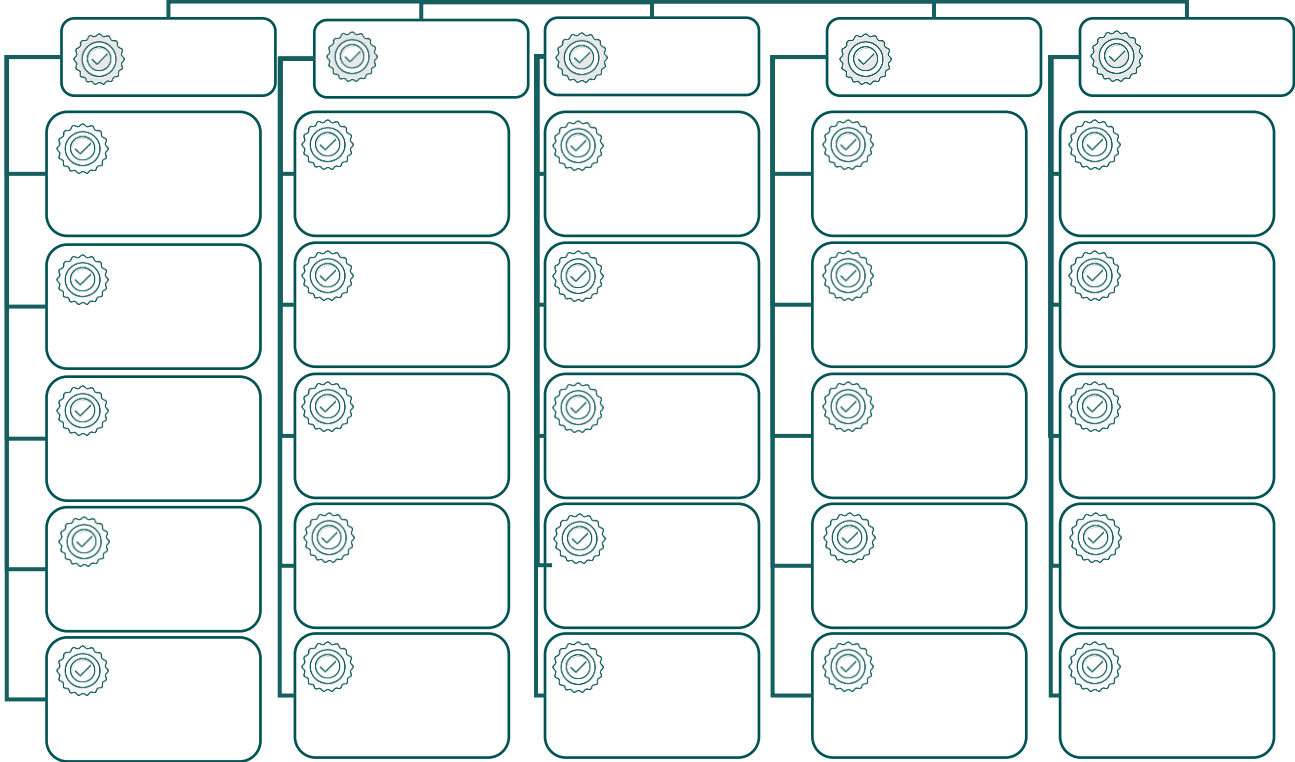
Структурная декомпозиция работ



Работы проекта

Структурная декомпозиция ПРОДУКТОВ

Продукты проекта _____



Структурная декомпозиция ПРОДУКТОВ



Продукты проекта

Календарный план работ

					
№	Наименование работ	Старт	Финиш	Ответственный	Ресурсы
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					

Бюджет проекта

					
No	Статья бюджета	Сумма, план	Источник	Дата	Комментарий
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
Итого:					

План по вехам

№	 Наименование вехи	 Дата	 Ответственный	 Примечание
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				

Матрица распределения ответственности (RACI)

№	Зона ответственности/этап/задача					
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						



Responsible (R) – исполнитель работ
Approver (A) – ответственный за результат
Consulted (C) – советник, эксперт по задаче
Informed (I) – информируемый о статусе



- По каждой задаче может быть только один (A) – ответственный за результат.
- Возможно совмещение ролей, один человек может играть 2-3 роли.
- У каждой задачи должен быть как минимум исполнитель (R) и ответственный (A).

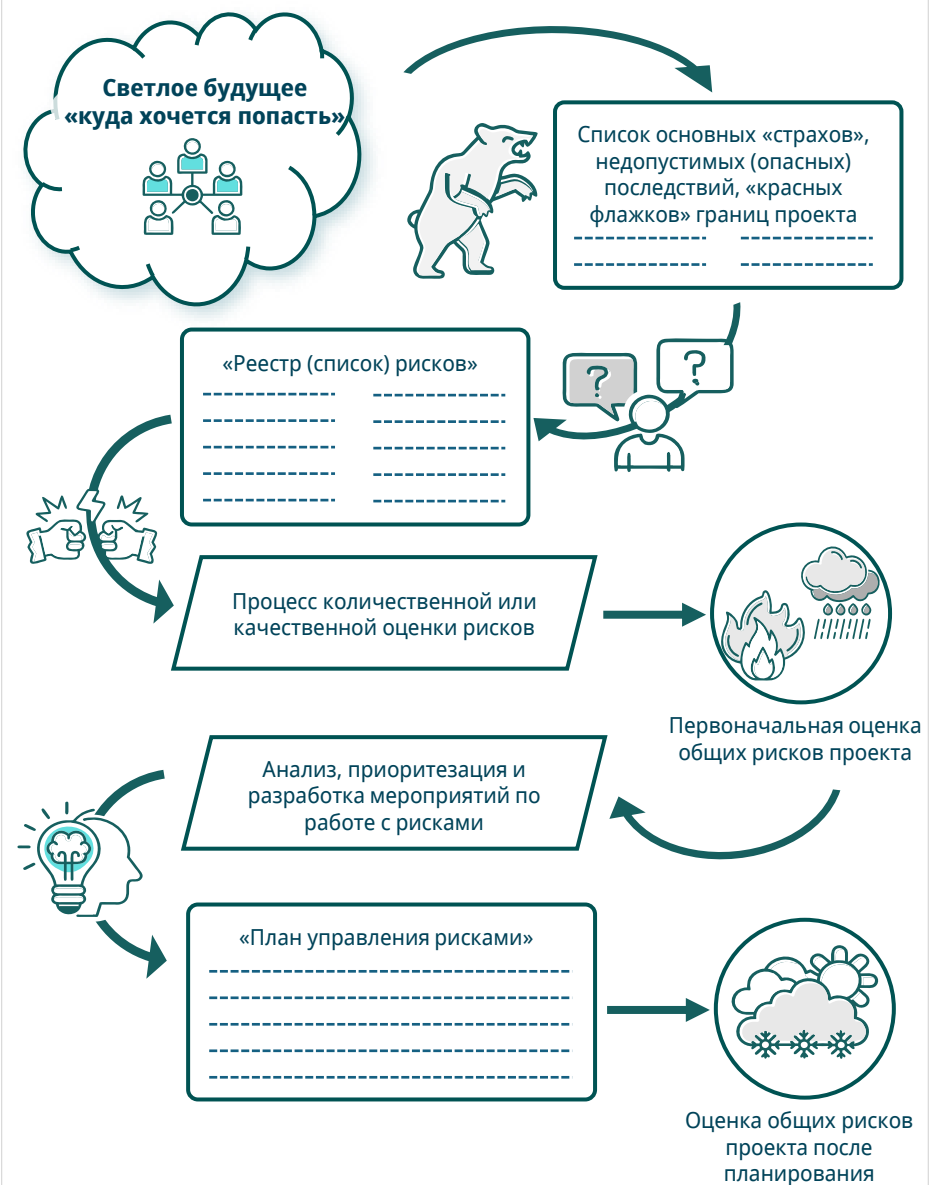
(P) Работник
(A) Администратор (авторитет)
(C) Советник
(I) Информированный



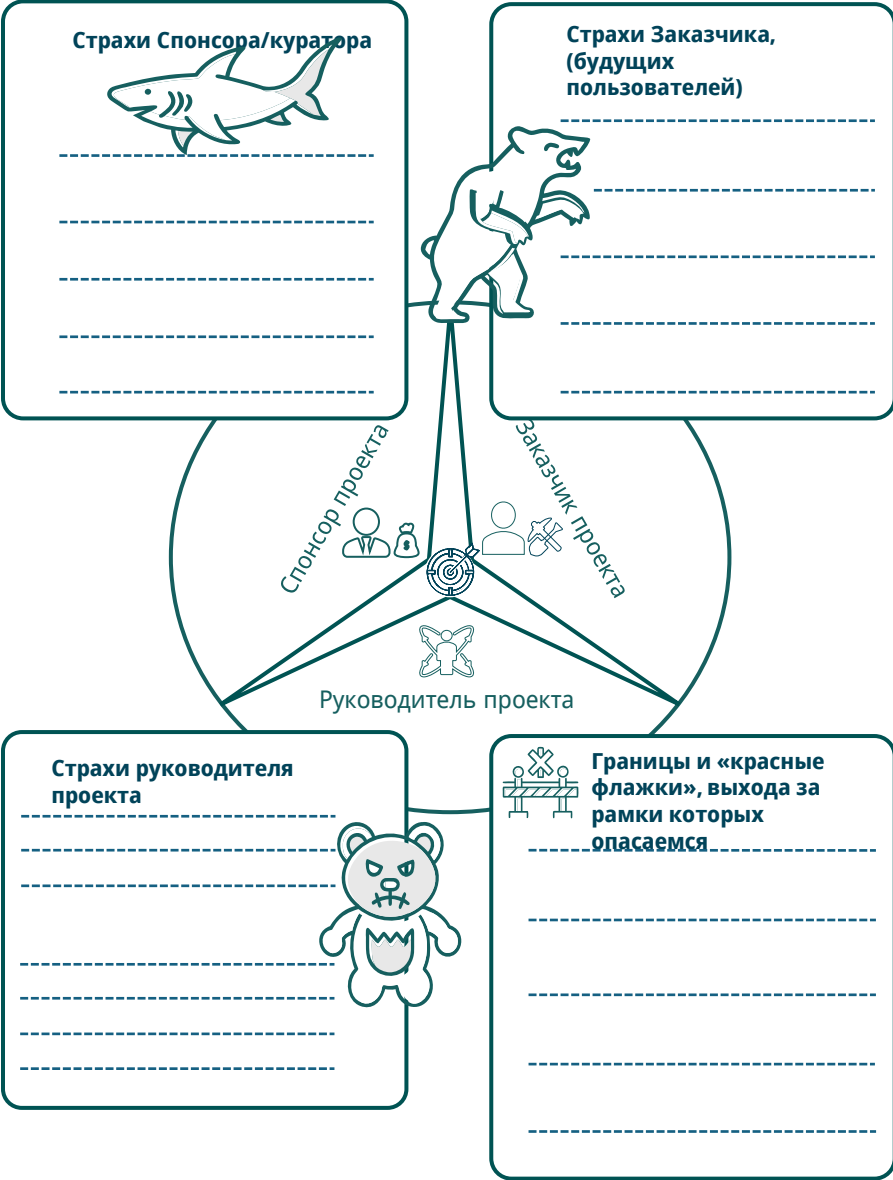
Карточки станции «РИСКИ»

Номер команды:	Станция: УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	
	Название команды:	
Что представлено:		
КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ		ШКАЛА
1	Представлены основные риски проекта; количество рисков не менее 5	
2	Риски оформлены в виде "Реестра рисков", сгруппированы	
3	Риски проанализированы (например, с помощью схемы "Галстук-бабочка")	
4	Проведена качественная оценка рисков (например, с помощью "Матрицы рисков")	
5	Разработан "План управления рисками"; план включает в себя как до-, так и после- событийные мероприятия; в плане присутствует мониторинг рисков и есть "Ответственный"	
Эксперты:		

Алгоритм работы над рисками проекта



Работа над рисками: поиск нежелательных последствий



Реестр рисков

Формулировка риска – это выражение на естественном языке причинно-следственной связи между реально существующим фактором проекта (текущим положением дел) и потенциально возможным, еще не случившимся событием.

№	 Категория	 Наименование риска	 Причины	 Последствия	 Факторы/условия
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Табличная матрица рисков проекта						
№	 Тип риска	 Название риска	Вероятность возникновения	Уровень влияния	Общий коэффициент	 Группа риска
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
Общая оценка рисков проекта:						

Матрица рисков: качественная оценка ВЕРОЯТНОСТИ и ВЛИЯНИЯ

Вероятность наступления			Уровень влияния риска				
					стоимость	сроки	содержание
0,2	Ничтожная	1-20%	0,2	Очень низкий	Отклонение стоимости проекта не более чем на 15% от плановой	Отклонение длительности проекта менее чем на 2 месяца от плановой	Сокращение содержания едва заметно
0,4	Низкая	21-40%	0,4	Низкий	Отклонение стоимости проекта на 16-35% от плановой	Отклонение длительности проекта на 3-6 месяцев от плановой	Сокращение содержания приемлемо
0,6	Средняя	41-60%	0,6	Средний	Отклонение стоимости проекта на 36-55% от плановой	Отклонение длительности проекта на 7-10 месяцев от плановой	Сокращение содержания значительно
0,8	Высокая	61-80%	0,8	Высокий	Отклонение стоимости проекта на 56-75% от плановой	Отклонение длительности проекта на 11-14 месяцев от плановой	Сокращение содержания критично
1	Очень высокая	81-100%	1	Катастрофический	Отклонение стоимости проекта на 76% и более от плановой	Отклонение длительности проекта более чем на 15 месяцев от плановой	Конечный продукт практически бесполезен

Риски оцениваются по двум параметрам – **вероятность** возникновения (в процентах от 1% до 99%) и **влияние** на результаты (в той же размерности, от 0% до 100%). Далее **перемножаем** их, и получаем **«общий коэффициент»**.

Правила перемножения процентов:

- сначала переводим проценты в доли от 1. Так, 36% = 0,36.
- Далее перемножаем на калькуляторе. Например, риск с вероятностью 40% и влиянием в 15% получит общий коэффициент 0,06

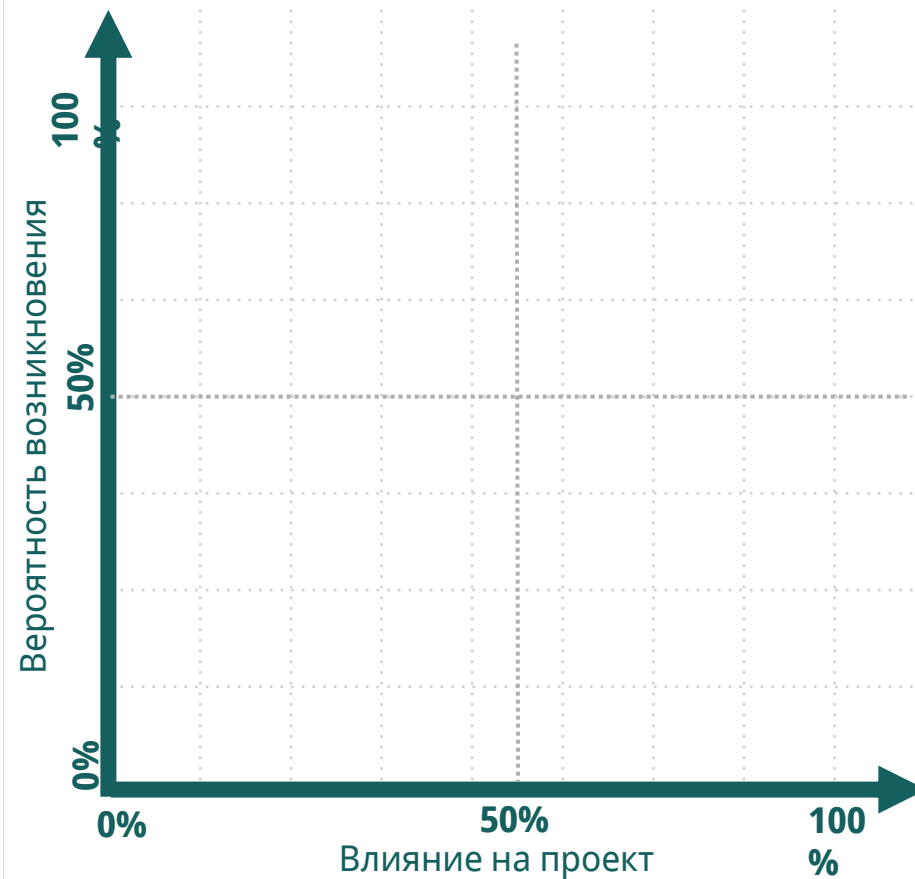
После по «общему коэффициенту» **ищем соответствующую «группу риска»** по таблице на следующей странице

Табличная матрица рисков проекта

						Группа риска I (5-ти уровневая)		Общая оценка риска	Группа риска II (простая)
	0,2	0,4	0,6	0,8	1	Катастрофический	1	0,4-0,99	Критический риск
	0,16	0,32	0,48	0,64	0,8	Высокий	0,8	0,15-0,4	Умеренный риск
	0,12	0,24	0,36	0,48	0,6	Средний	0,6	0,15	Незначительный риск
	0,08	0,16	0,24	0,32	0,4	Низкий	0,4		
	0,04	0,08	0,12	0,16	0,2	Очень низкий	0,2		
Вероятность	Ничтожная	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая				
	0,2	0,4	0,6	0,8	1				

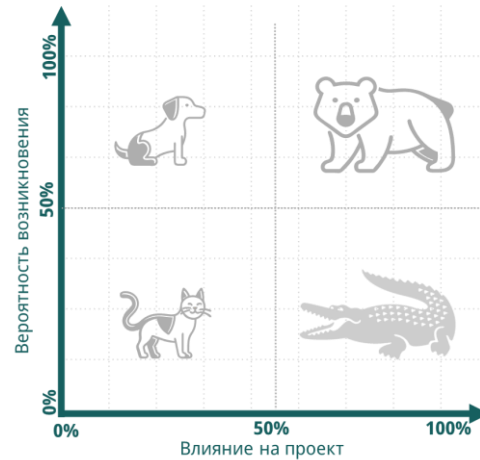
Группа риска – это способ группировки рисков после перемножения «вероятности» на «влияние». Далее, согласно получившемуся значению, риски распределяются в ту или иную группу – от «низких» до «катастрофических». Вы можете использовать упрощенную категоризацию из трех групп – «ГРУППА РИСКА II» (незначительные – умеренные – критические риски) или более подробную уровневую «ГРУППА РИСКА I», или предложить свою.

Графическая матрица рисков



Риски, после идентификации, можно подвергнуть качественной оценке – для этого используется такой простой и в то же время мощный инструмент, как «Матрица рисков» – оценка по двум параметрам: вероятность возникновения рисков, и его последующее влияние на ход работ проекта, его параметров или получаемых результатов.

Графическая матрица рисков – «4 квадранта»



Графически удобно представлять результаты этой оценки, располагая кружочки с номерами рисков в соответствующих местах плоскости на пересечении осей X (влияние) и Y (вероятность).

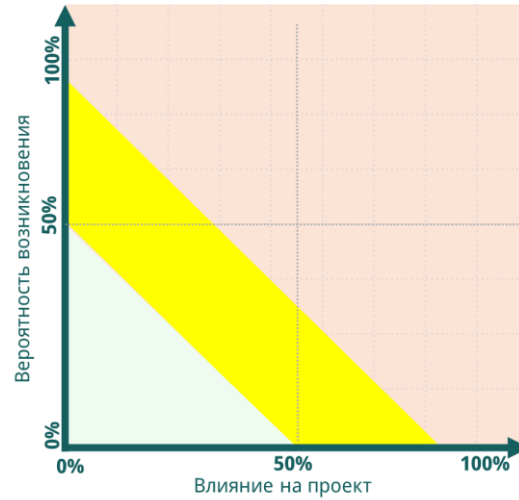
Оценка производится по двум параметрам: оценивается вероятность возникновения рисков, и его последующее влияние на ход работ проекта, его параметров или получаемых результатов.

Получившиеся кружочки можно сгруппировать!

Вариант А: «Схема 4 рисковых квадранта». В ней риски группируются по четырем областям:

- «Котята», где представлены маловероятные и слабо влияющие на проект риски
- «Кутята (щенята)», где представлены более часто встречающиеся риски всё с тем же малым влиянием
- «Аллигаторы» - маловероятные, но при этом сильно влияющие риски. Как их тотем – медленные но опасные хищники
- И наконец «Медведи» – риски, обладающие большим «весом» - высокой вероятностью вкупе с большим влиянием

Графическая матрица рисков – «Светофор»



Вариант группировки рисков Б: «Схема 3 цвета, или Светофор».

В ней риски группируются по трем областям, в зависимости от «общего коэффициента», который получается при перемножении Вероятности на Влияние:

- **«Зеленые»** - низкие или незначительные риски, где представлены маловероятные и слабо влияющие на проект риски с общим коэффициентом менее 0,25
- **«Желтые»** - умеренные или средние риски, с общим коэффициентом менее 0,50
- **«Красные»** – высокие, значительные вплоть до катастрофических риски с общим коэффициентом более 0,50 до 0,99. Это риски с большой вероятностью возникновения и одновременно с большим влиянием на проект.

План управления рисками

Триггер риска - событие или индикатор, по которому можно судить о том, что рисковое событие скоро наступит.

№	 Наименование риска	  Мониторинг (триггер, периодичность)	  До-событийные мероприятия	  После-событийные мероприятия	 Ответственный (ФИО)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					

Табличная матрица рисков проекта: оценка после Планирования

№						
	Тип риска	Название риска				
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
Общая оценка рисков проекта:						



**Открытый кубок
по управлению проектами
2026 в городе Москва**

Подготовка презентации и выступления





Карточки этапа «ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ЗАЩИТА»

ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ЗАЩИТА ПРОЕКТОВ		Команда 1:	Команда 2:	Команда 3:	Команда 4:	Команда 5:	Команда 6:
КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ		ОЦЕНКА	ОЦЕНКА	ОЦЕНКА	ОЦЕНКА	ОЦЕНКА	ОЦЕНКА
1	Презентационные материалы Команды - суть, содержание, полнота						
2	Презентационные материалы Команды - оформление, красота, эстетика						
3	Доклад - донесенная суть, полнота раскрытия проекта						
4	Доклад: - креатив, представление/шоу; - качества спикера/докладчиков - уверенность, четкость, донесение сути						
5	Ответы на вопросы экспертов						
6	Тайминг, соблюдение сроков						
Эксперт:							



Открытый кубок
по управлению проектами
2026 в городе Москва

Дебаты





Открытый кубок
по управлению проектами
2026 в городе Москва

Ретроспектива





Карточки этапа «РЕТРО и ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ»

РЕТРОСПЕКТИВА и ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ		Команда 1:	Команда 2:	Команда 3:	Команда 4:	Команда 5:	Команда 6:
КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ		ОЦЕНКА	ОЦЕНКА	ОЦЕНКА	ОЦЕНКА	ОЦЕНКА	ОЦЕНКА
1	Флипчарт с рефлексией: +/-, советы себе/организаторам						
2	Само-анализ "было-стало"						
3	Анализ (перечень) примененных и освоенных инструментов						
4	Анализ работы команды на модуле: сильные/слабые стороны						
5	План улучшений, список "в работу" на следующие полгода						
6	Видео-отчет по работе команды на Модуле						
Эксперт:							

Информационное сопровождение проекта

Этап «**Информационное сопровождение проекта**» проходит все время мероприятия: начинается 4 сентября и заканчивается 5 сентября.

В него входит 2 обязательных элемента:

- Приветственный видеоролик команды – не более 1,5 минут
- Видеоролик о работе команды на Кубке – не более 1,5 минут

И сколько угодно дополнительных:

- ☐ Посты в соцсетях – считаются просмотры (при возможности) и реакции («лайки»)
- ☐ Публикации в СМИ
- ☐ Фотолента на сайте мероприятия
- ☐ Внешний вид команды
- ☐ И все что не запрещено законодательством РФ



ГОТОВ ОТВЕТИТЬ НА ВАШИ ВОПРОСЫ

До встречи **4–5 сентября** на Открытом Кубке по управлению проектами – 2026 в г. Москве!

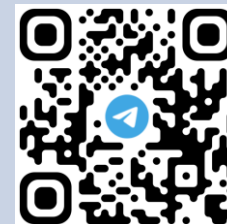
Андрей Лякин • представитель оргкомитета

Telegram: @lyakin Почта: A@Lyakin.ru

Регистрация: cup.russian.management/activities/moscow-cup-2026



Tg: @lyakin
A@Lyakin.ru



Лектор Лякин

