



ИГРЫ УПРАВЛЕНЦЕВ

всероссийская серия кубков по управлению проектами

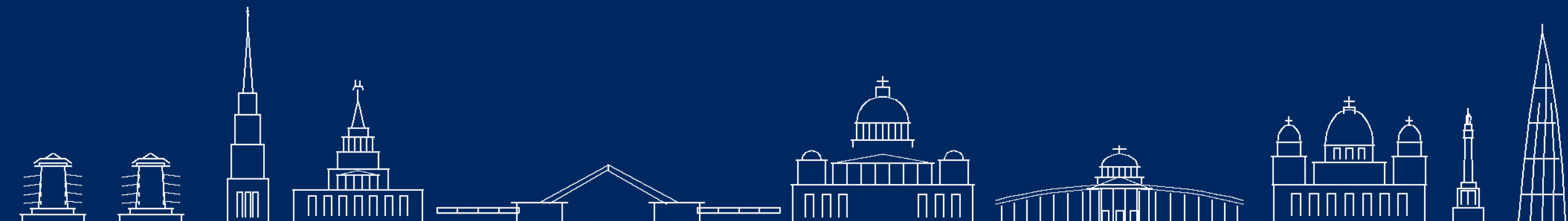
УСТАНОВОЧНЫЙ ВЕБИНАР ДЛЯ УЧАСТНИКОВ

Открытый кубок по управлению проектами — 2026 в г. Санкт-Петербурге

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ · 29–30 октября 2026

Вебинар: 2 октября 2026 · 19:00 МСК · онлайн, МТС Линк

Ведущий — Андрей Лякин, представитель оргкомитета





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



О чём расскажем за час

- 1 Как устроен Открытый кубок и какие этапы вас ждут
- 2 Как подготовиться к участию
- 3 Как будет проходить объединение участников в команды
- 4 Какое домашнее задание необходимо выполнить
- 5 Где искать важную информацию и куда обращаться с вопросами

Останьтесь до конца

В финале — ссылки, домашнее задание и ответы на вопросы.

Запись вебинара появится в ленте Кубка на сайте.



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 ваш ринг. Безопасная арена, где управленческое мастерство становится видимым: себе, коллегам, экспертам.

ТРЕНИРУЙСЯ · СОРЕВНУЙСЯ · РАСТИ



Что такое Кубок и для кого он

Очное бизнес-соревнование для развития компетенций проектного менеджмента, формирования управленческой культуры и сообщества социально ответственных предпринимателей. Санкт-Петербургский кубок — этап Всероссийского кубка по управлению проектами — 2026.



Мозговой штурм



Проектные инициативы



Защита бизнес-идей



Планы проектов



Оценка компетенций



Рекомендации по развитию

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

Участие бесплатное — регистрация на сайте до 26 октября



Кубки уже прошли на Дальнем Востоке и в Москве

120

участников

30

экспертов

8

команд

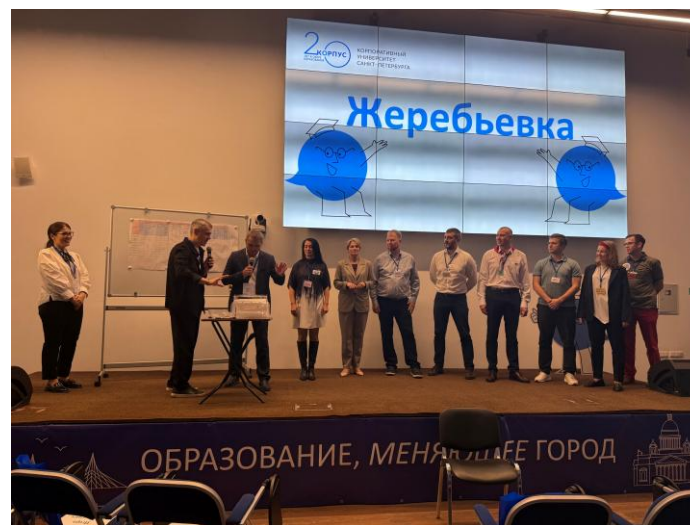
3-й

этап серии 2026 года

в среднем на этапе



Работа команд



Жеребьевка



Защита проектов

Фото: Межрегиональный открытый кубок по проектному управлению Санкт-Петербурга, 2025

Один день Кубка — от штурма до общего фото



Защита на станциях: команда против эксперта



Выступления и вопросы жюри



Общее фото финала



29–30 октября 2026 · гостиница «Прибалтийская»

ДАТЫ	29–30 октября 2026 года (четверг — пятница)
ПЛОЩАДКА	Гостиница «Космос Санкт-Петербург Прибалтийская отель» ул. Кораблестроителей, д. 14 (Васильевский остров) метро «Приморская»
ФОРМАТ	очное бизнес-соревнование, команды от 5 до 15 человек
УЧАСТИЕ	бесплатное; регистрация на сайте — до 26 октября
ПРОХОД	по спискам — их формируют по регистрации на сайте

Кубок проходит в партнёрстве с XXIV Общероссийским форумом «Стратегическое планирование в регионах и городах России» («Форум стратегов — 2026») — в те же даты и на той же площадке.

29–30

октября 2026

Санкт-Петербург
ул. Кораблестроителей, 14
🚇 Приморская





Сайт Кубка и чаты участников

СТРАНИЦА КУБКА



cup.managame.ru/activities/spb-cup-2026

положение · программа · место · контакты
· лента с записью вебинара

ЧАТ УЧАСТНИКОВ В MAX



[ссылка — на странице Кубка](#)

вопросы организаторам, поиск команды,
объявления

ЧАТ УЧАСТНИКОВ В TELEGRAM



[ссылка — на странице Кубка](#)

те же объявления — выбирайте удобный
мессенджер

ГДЕ ПРАВДА

Официальная информация о Кубке публикуется на странице Кубка; актуальной считается последняя опубликованная редакция документа.



День 1 · 29 октября, четверг

10:00	Пленарное заседание Форума стратегов «Стратегии реальных результатов: Россия и регионы — 2050»
13:00	Открытие, приветственные слова
13:15	Объяснение правил игры и старт
13:30	Конкурс «Представление команд»
14:00	Игра: «Жеребьёвка и выбор проектной инициативы»
14:15	Игра: «Защита на станциях»
16:15	Публикация паспорта проекта на странице команды на сайте
16:30	Жеребьёвка на дебаты
17:30	Завершение первого дня, представление промежуточных результатов



День 2 · 30 октября, пятница

09:30–10:00	Сбор участников
10:00	Открытие, приветственные слова
10:15	Игра: «Квиз»
10:45	Игра: «Выступления команд и защиты проектов»
12:00	Игра: «Дебаты команды» / решение проектных задач
13:15	Завершение оценивания публикаций в социальной сети — позже материалы не принимаются
13:15	Игра: «Конкурс видеорезюме»
13:45	Игра: «Ретроспектива» и обратная связь
14:00	Объявление результатов, награждение, общее фото
14:30	Завершение мероприятия

Решение проектных задач и онлайн-тестирование проводятся на площадке параллельно основной программе. Примерно через неделю после Кубка — посткубковая рефлексия; на конкурсные результаты она не влияет.



Номинации Кубка

«Чемпион»

Команда, набравшая наибольшую итоговую сумму баллов

общий зачёт — до 100 баллов

«Лучшая защита»

По результатам игры «Выступления команд и защиты проектов»

оценивает жюри

«Лучшее нападение»

По результатам игры «Дебаты команды»

оценивает жюри

«Лучший вратарь»

По совокупному результату информационного сопровождения команды

ролики и публикация в соцсети

Одна команда — один командный кубок. Все участники получают именные сертификаты. Капитан одной из трёх лучших команд с максимальным баллом за «Ретроспективу» получает титул Кубка «Руководитель проектной команды».



Из чего складываются 100 баллов

100

максимум баллов команды

Что уменьшает результат

— смена направления после жеребьёвки: -1

— апелляция: залог 1 балл, вернётся, если её удовлетворят

— нарушение правил: штраф до 5 баллов

До Кубка	Командный чат с организаторами	1
День 1	Анкета организатора — заполнили все члены команды	1
День 1	Представление команд — приветственный видеоролик	до 5
День 1	Защита на станциях — 5 станций по 7 баллов	до 35
Параллельно	Решение проектных задач	до 6
Параллельно	Онлайн-тестирование (лучший личный результат)	до 6
День 2	Квиз	до 5
День 2	Выступление команды и защита проекта	до 10
День 2	Дебаты	до 10
День 2	Конкурс видеорежюме	до 5
День 2	Публикация в социальной сети	до 5
День 2	Ретроспектива и обратная связь	до 10
Весь Кубок	Дополнительный балл оргкомитета	до 1



Команда собирается до Кубка

1

Соберитесь заранее

команда — от 5 до 15 человек: коллеги, знакомые по отрасли, участники вебинара

2

Название, роли, капитан

придумайте имя команды, договоритесь, кто за что отвечает, выберите капитана

3

Нет команды — поможем

напишите организаторам после регистрации — объединим с другими участниками в сборную команду

4

Представление команд

конкурс первого дня: приветственный видеоролик до 1,5 минуты — готовится заранее, это часть домашнего задания



Командообразование — первый шаг игры

Состав команды и капитан фиксируются по итогам подготовительного этапа



Путь команды на Кубке

ШАГ 1 · ДО 26.10

Команда, ролик, чат

регистрация, командный чат с организаторами, приветственное видео



ШАГ 2 · ДЕНЬ 1

Жеребьёвка и инициатива

команда получает направление и выбирает проектную инициативу



ШАГ 3 · ДЕНЬ 1

Защита на станциях

пять станций, эксперты, паспорт проекта

ШАГ 4 · ДЕНЬ 2

Выступление и защита

презентация проекта перед жюри, ответы на вопросы



ШАГ 5 · ДЕНЬ 2

Дебаты

аргументы против оппонентов и в защиту своего проекта



ШАГ 6 · ДЕНЬ 2

Ретроспектива и итоги

извлечённые уроки, результаты, награждение



Защита на станциях

Команда с проектной инициативой проходит пять станций. На каждой — эксперт: он оценивает паспорт проекта и материалы команды и задаёт вопросы.

КОНЦЕПЦИЯ

проблема в цифрах, цели, суть решения, альтернативы

ОБОСНОВАНИЕ И СОДЕРЖАНИЕ

выгода и деньги проекта, результаты, ограничения

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

кто влияет на проект и как с ними работать

ПЛАНИРОВАНИЕ

работы, ресурсы, сроки, бюджет, контрольные точки

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

что может пойти не так и что с этим делать



До 7 баллов за станцию, всего до 35



Выступления, защита проектов и дебаты



Выступления команд и защиты проектов

Команда представляет проект жюри: суть, обоснование, план — и отвечает на вопросы. До 10 баллов; учитываются материалы, доклад, ответы и соблюдение тайминга.



Дебаты команд

Команды спорят о проектах друг друга: содержание, подача, контраргументы. До 10 баллов. Паспорта проектов соперников открыты заранее — готовьтесь.

ЧТО ПОЛУЧИТ КАЖДЫЙ

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



Капитан: паспорт проекта и бортовой журнал

ПАСПОРТ ПРОЕКТА

- одностраничник: главное о проекте и результаты его проработки на станциях
- версия 1.0 — до начала работы на станциях
- версия 2.0 — до конца первого дня; её увидят другие команды, когда будут готовиться к дебатам
- публикуется на странице команды на сайте Кубка

БОРТОВОЙ ЖУРНАЛ КОМАНДЫ

- ведёт капитан — с подготовительного этапа до конца второго дня
- что в нём: ход работы, ключевые решения, применённые инструменты, выводы
- из него собирается «Ретроспектива»: до 10 баллов, из них 3 — за работу капитана
- что смотрят у капитана: как распределил ответственность, вовлекал команду, фиксировал решения

ГЛАВНОЕ

Оценивается то, что зафиксировано к сроку. Версии, доработанные позже, не учитываются — даже при апелляции.



Информационное сопровождение проекта

Идёт всё время Кубка — с домашнего задания до финала. По его итогам определяется номинация «Лучший вратарь».

ДВА РОЛИКА — ДО 5 БАЛЛОВ ЗА КАЖДЫЙ

1. Приветственный видеоролик команды

до 1,5 минуты · готовится до Кубка · конкурс
«Представление команд» в первый день

2. Видеорезюме

до 1,5 минуты · о работе команды на Кубке · «Конкурс
видеорезюме» во второй день

*Голосуют команды и эксперты: два «сердечка» — двум
разным командам, за свой ролик нельзя*

ПУБЛИКАЦИЯ В СОЦСЕТИ — ДО 5 БАЛЛОВ

Эксперты смотрят, есть ли в публикации:

- понятное представление команды
- суть проекта: проблема и решение
- реальный ход работы на Кубке
- структура и читаемость
- итог и ценность для читателя

Срок по программе — 13:15 второго дня

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

ВЗЯТЬ С СОБОЙ

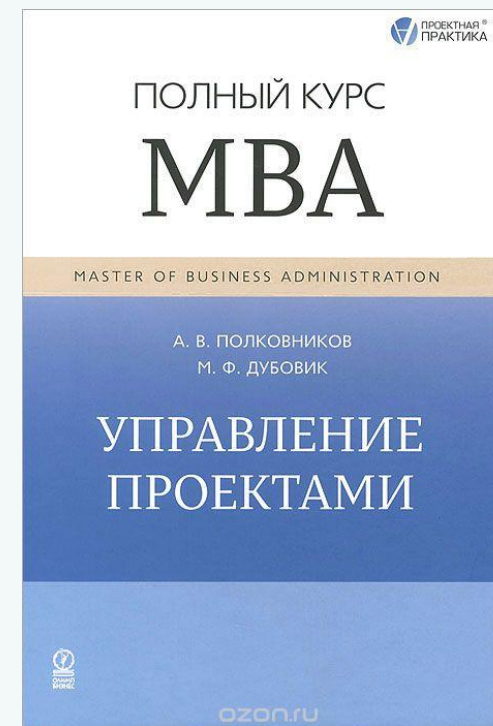
- Ноутбук
- Мобильный телефон с камерой (видеоролики!)
- Ручка, карандаш, бумага для записей
- Внешний вид — опрятный casual
- Светлая голова и хорошее настроение

**Главная подготовка — командная:
договоритесь о ролях до 26 октября**

Шаблоны паспорта проекта и обоснования вышлем участникам заранее



Учебники по управлению проектами



ridero.ru/books/proektnyi_ezhednevnik

«Проектный ежедневник» — для ведения проектной деятельности



Домашнее задание — до 26 октября

1

Соберитесь в команду

от 5 до 15 человек: найдите единомышленников, придумайте название, распределите роли, выберите капитана

2

Снимите ролик-приветствие

приветственный видеоролик до 1,5 минуты — покажете его на конкурсе «Представление команд» в первый день

3

Создайте командный чат

в MAX или Telegram — и добавьте в него двух организаторов Кубка: это первый балл команды

ЕСЛИ ВЫ ОДИН

Нет команды — напишите организаторам после регистрации: объединим с другими участниками. Контакты — на странице Кубка и в чатах участников.



Что сделать сразу после вебинара

1

Зарегистрируйтесь на Кубок

cup.managame.ru/activities/spb-cup-2026 — до 26 октября включительно

2

Вступите в чат участников

MAX или Telegram — ссылки на странице Кубка

3

Выполните домашнее задание

команда · ролик до 1,5 минуты · командный чат с двумя организаторами — до 26 октября

4

Приходите 29–30 октября

Санкт-Петербург, ул. Кораблестроителей, 14 — гостиница «Прибалтийская», метро «Приморская»

«Представление команды»

Видеоролик не более 1,5 минуты





Открытый кубок
по управлению проектами
2026 • Санкт-Петербург

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:

[illegible]

Серые будни

Организация сегодня (в цифрах):

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

Прогноз ситуации
(проблематика будущего):

[illegible][illegible]

Как заполнять часть «Контекст проекта: проблематика»



Проблематика – это боль, выраженная через цифры.

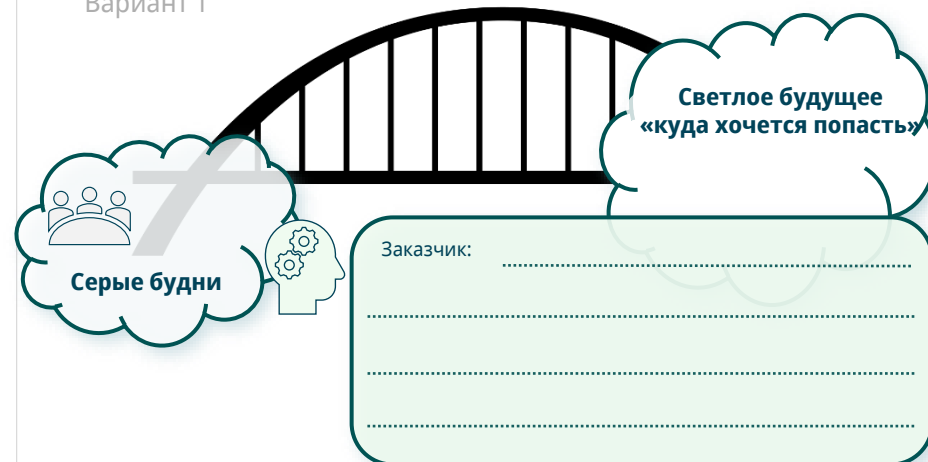
В описании должно быть не только описание боли, но и указан масштаб целевой аудитории, испытывающей эту боль.

«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.

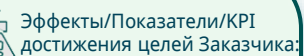
Хорошее описание проблематики должно в голове у читающего вызывать жгучее желание решить эту проблему, и буквально строить (при этом читателю кажется, что это он делает сам, самопроизвольно) проектную идею. Которую он и должен встретить дальше в графе «Цель» и «Концепция». Если такая логика выстроена, 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. At the bottom center, there is a small, faint watermark that reads "www.dreamstime.com".[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
- ☐ _____
- ☐ _____



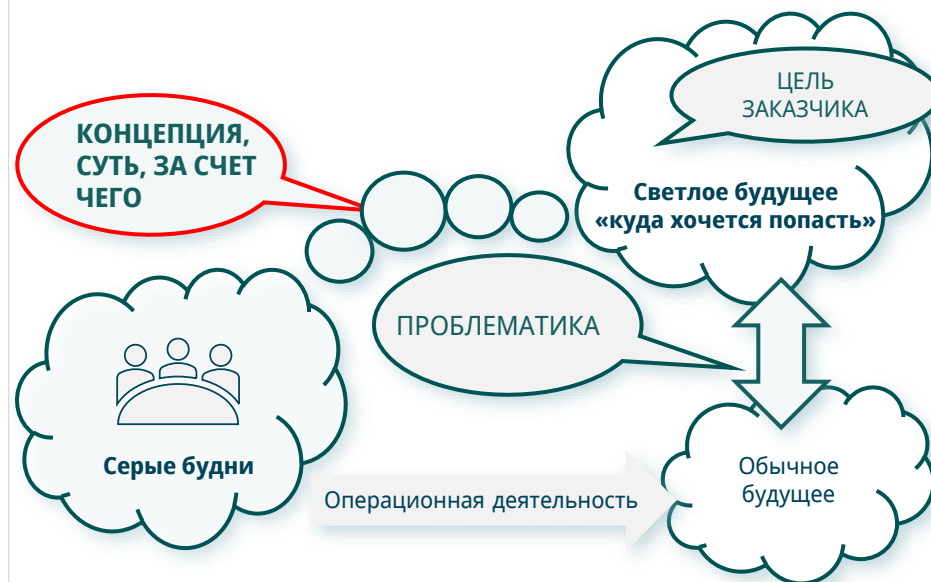
Цели Заказчика, «как будет» –
Описание ситуации/деятельности в
желаемом будущем:

[illegible]

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

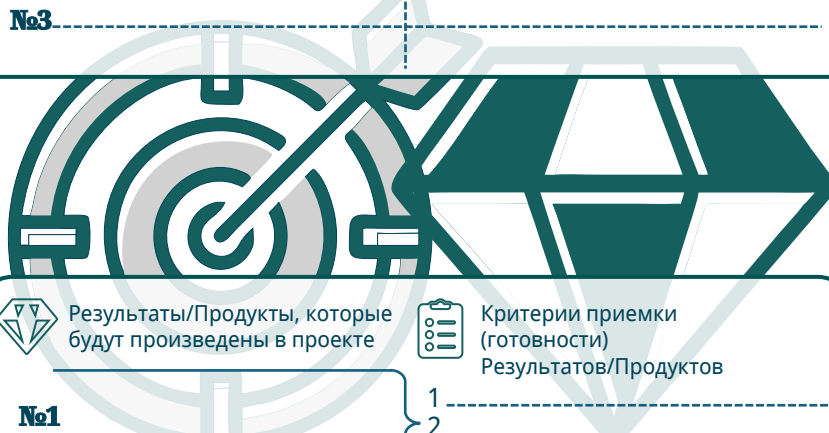
 _____

 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:

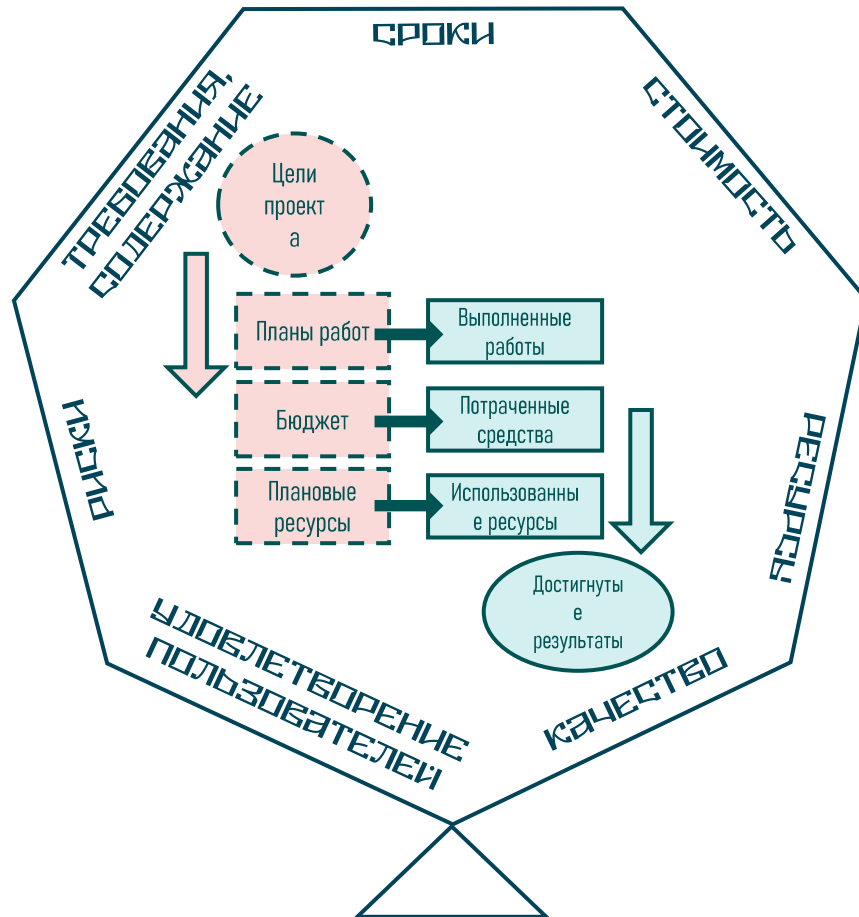
Эффект

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.

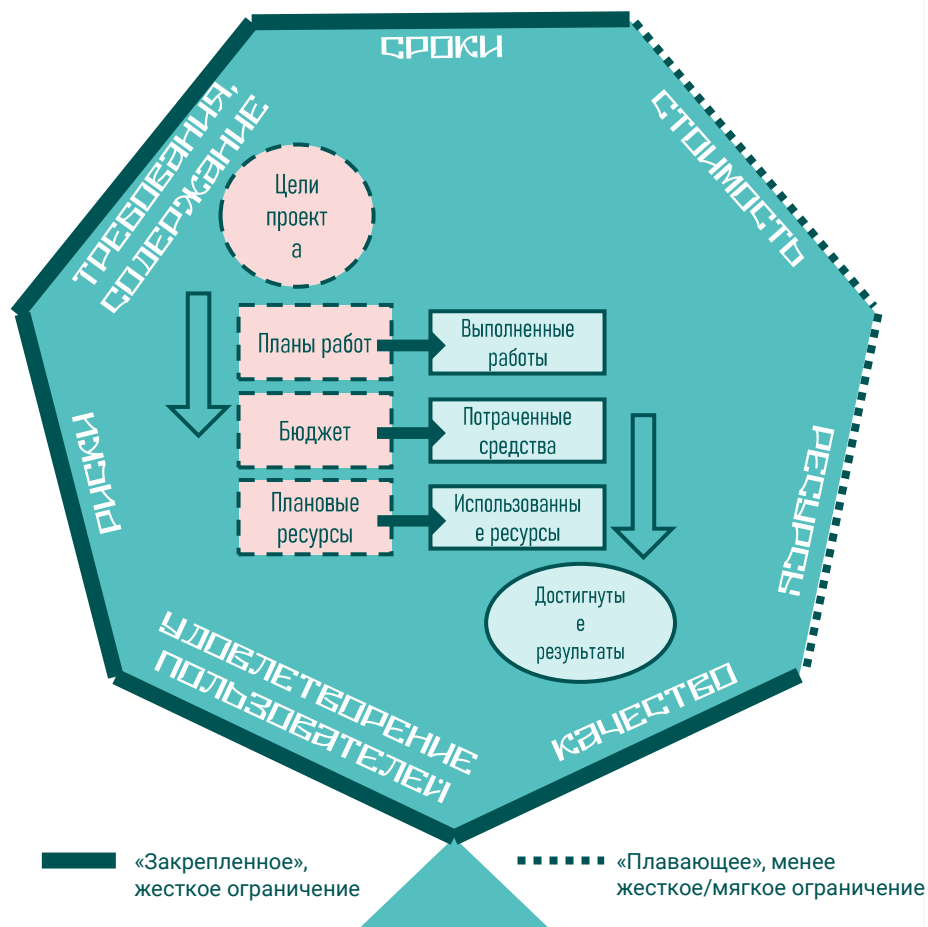


«Расползание содержимого»

(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.

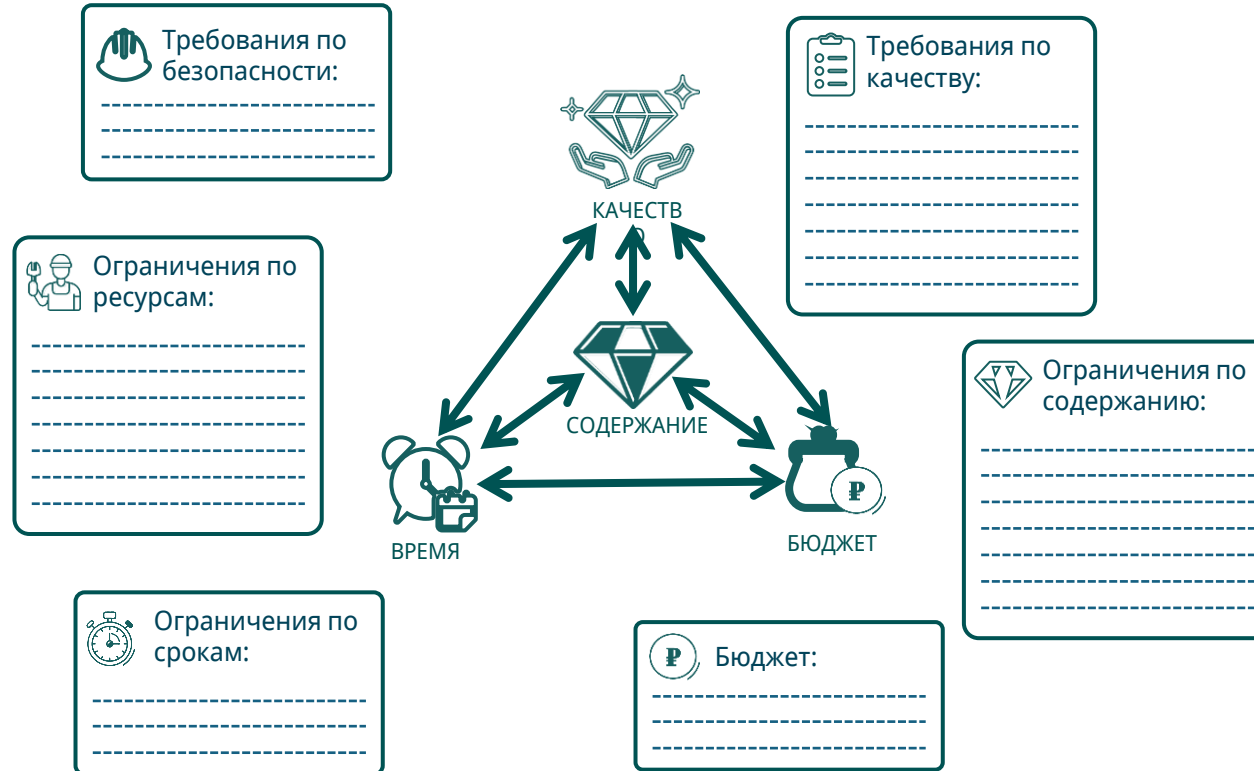
Соответственно, все неточности планирования, «расползание содержимого», риски и проявления неопределенности будущего будут компенсироваться за счет увеличения Бюджета.

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	Альбервиль	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



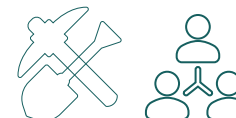
Результаты проекта

Руководитель проекта:

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

Команда проекта:

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



Задачи, работы

Проектный офис



Методологическая поддержка

Координатор
проекта:

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



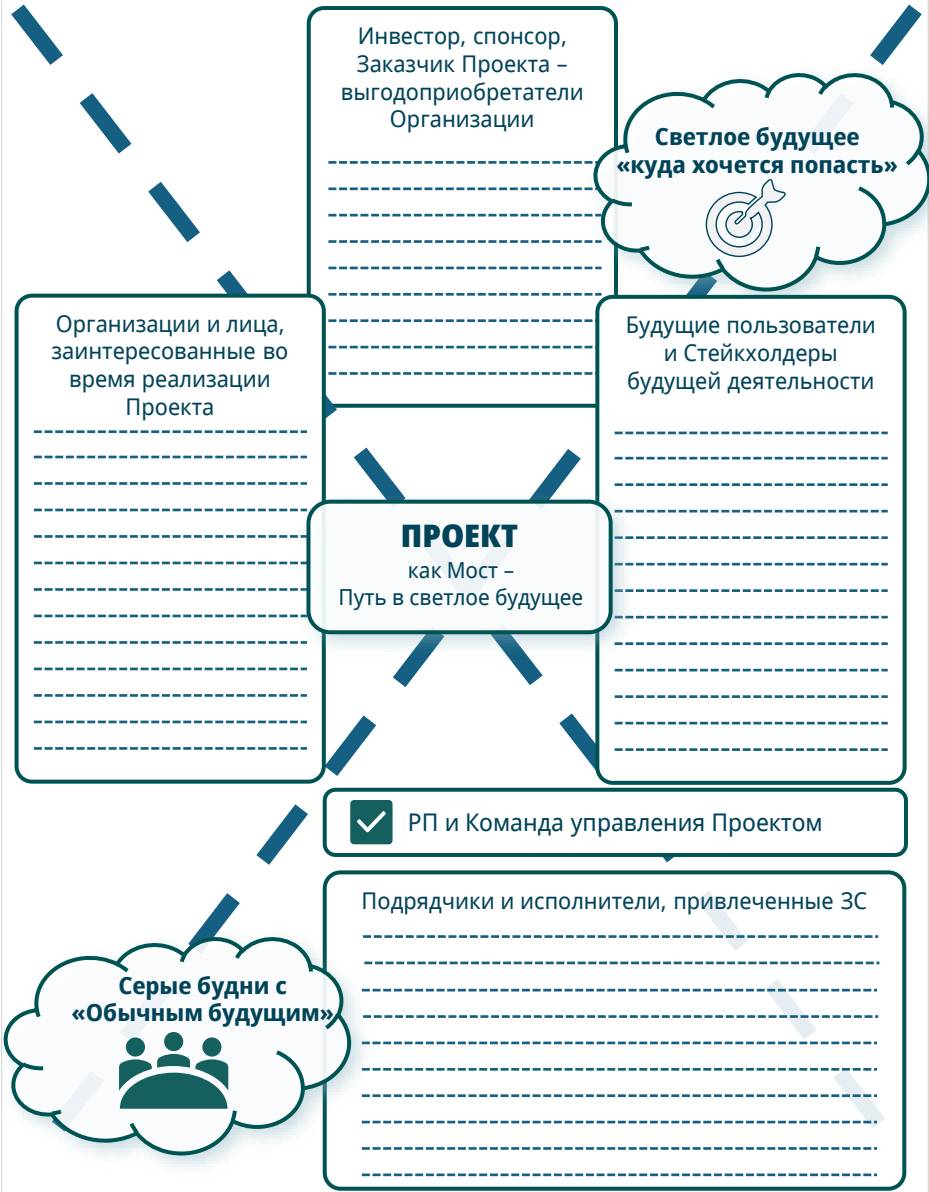
Административная поддержка

Администрато
р 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			

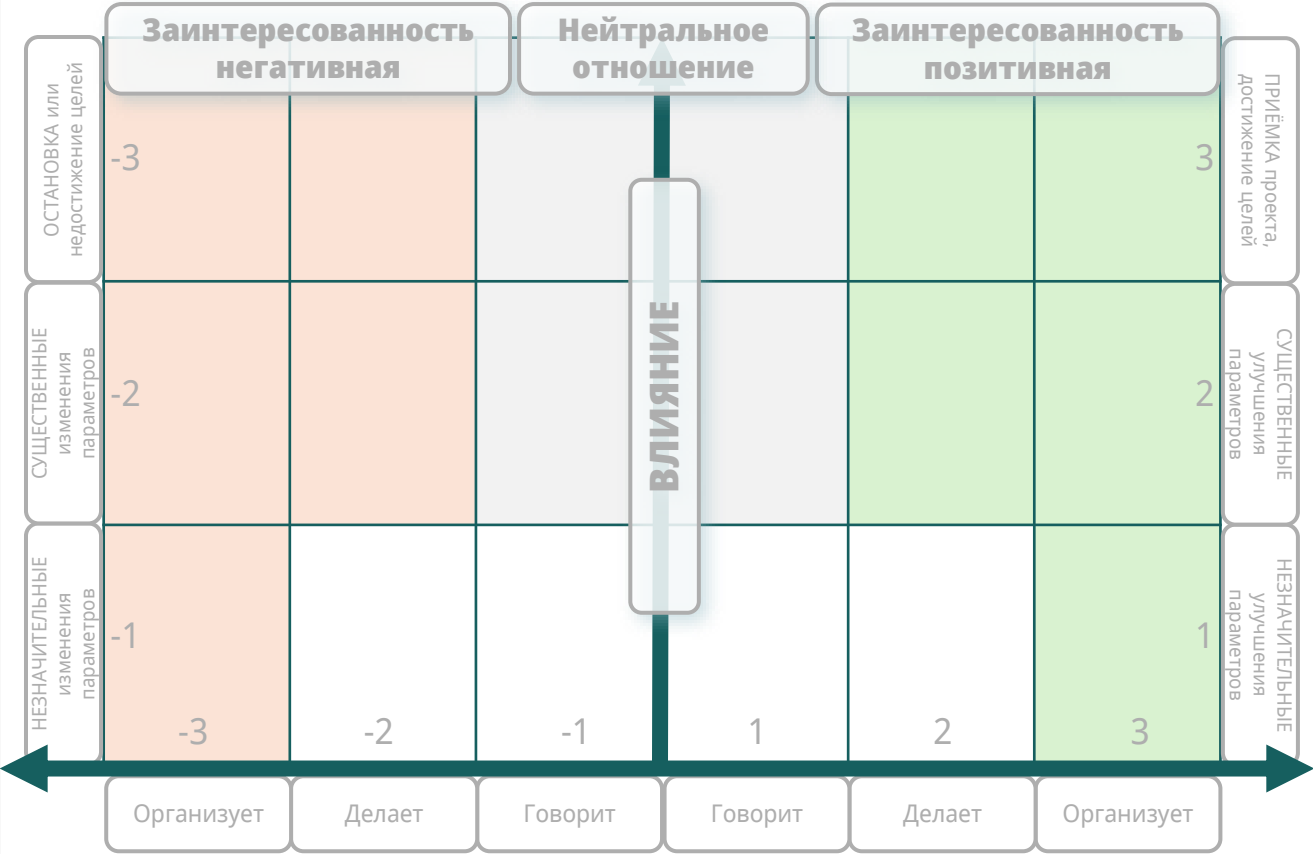


Заинтересованная сторона —

- 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



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
 [	)   _____  _____	 _____ _____
 [	)   _____  _____	 _____ _____
 [	)   _____  _____	 _____ _____
 [	)   _____  _____	 _____ _____
 [	)   _____  _____	 _____ _____
 [	)   _____  _____	 _____ _____
 [	)   _____  _____	 _____ _____



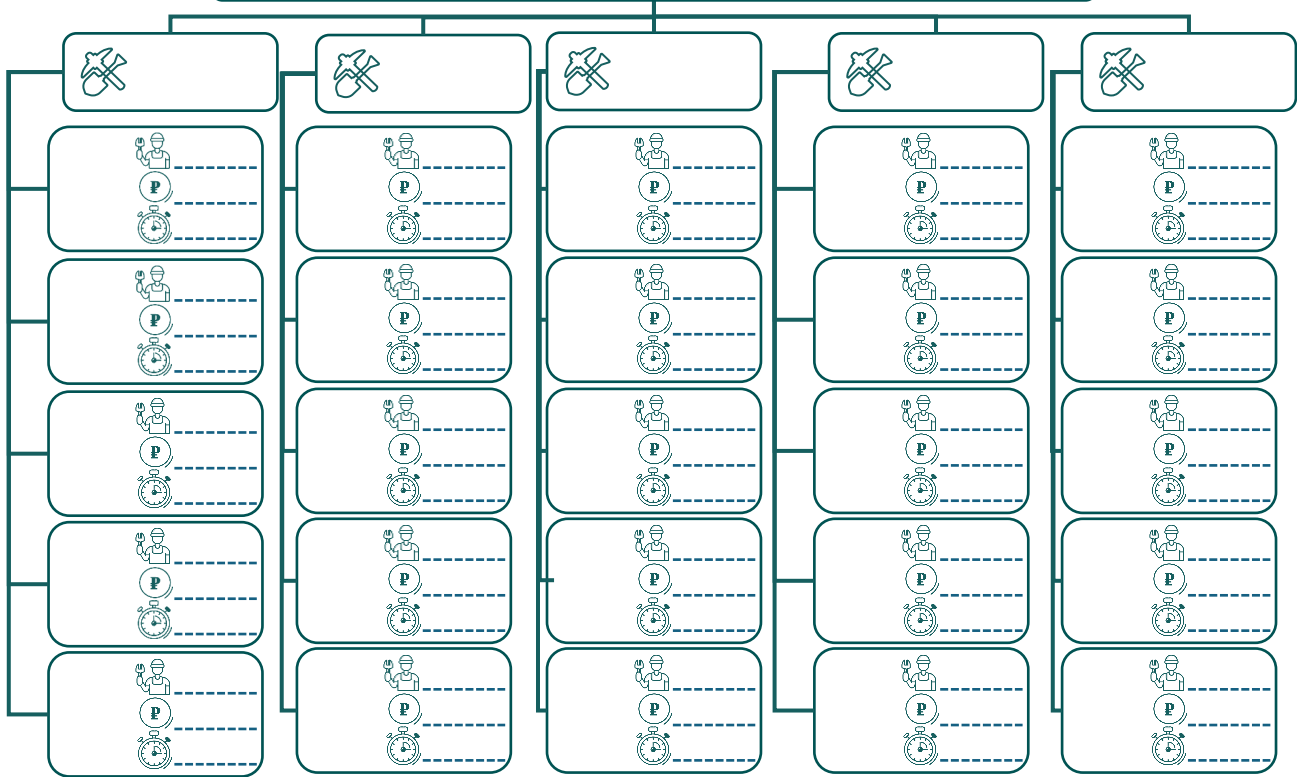
Карточки станции «ПЛАНИРОВАНИЕ»

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 _____



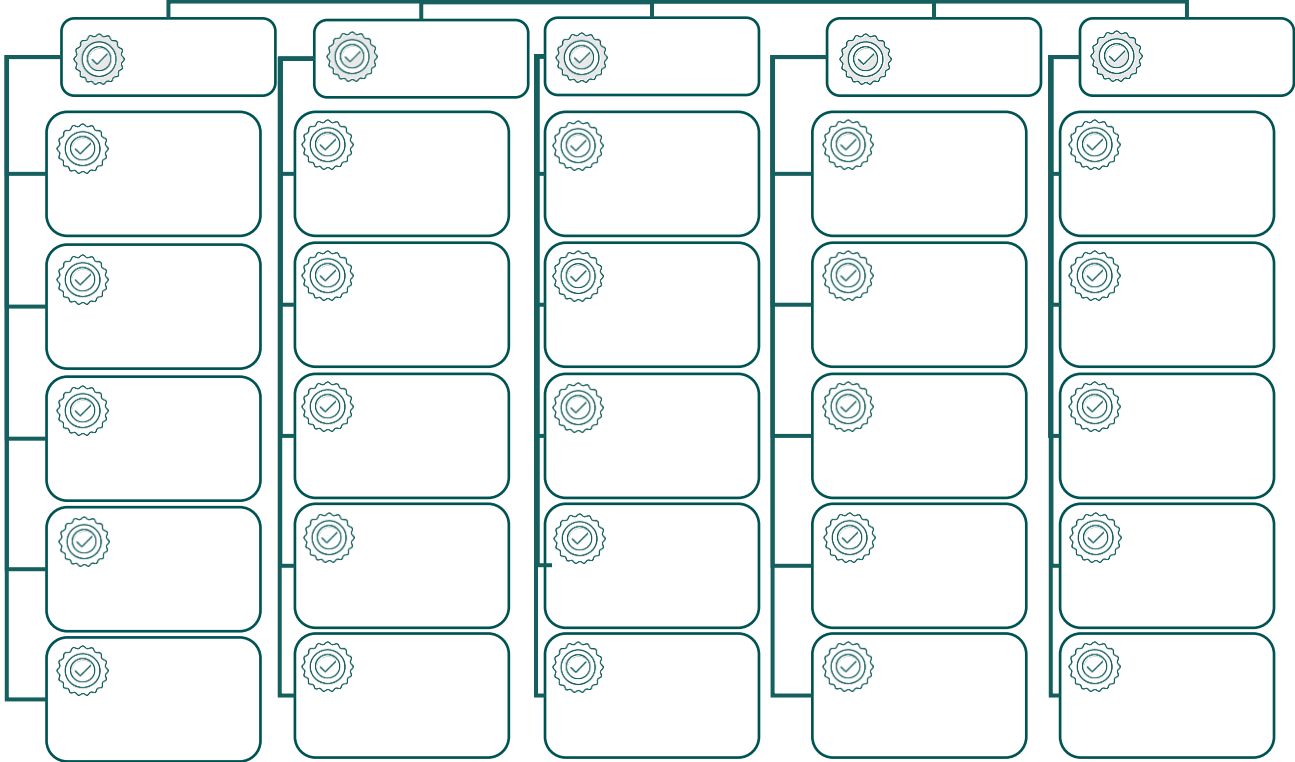
Структурная декомпозиция работ



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

№	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).

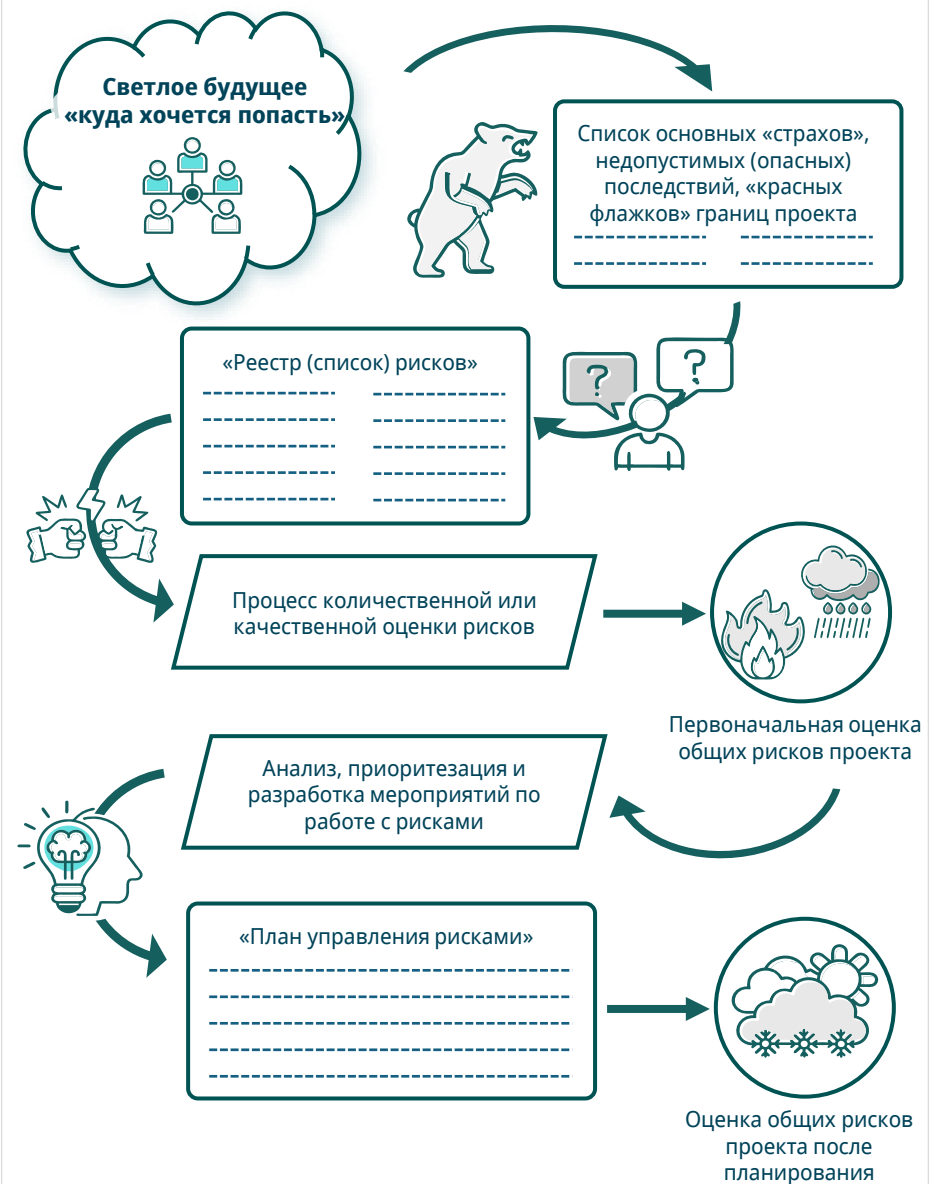
(P) Работник
(A) Администратор (авторитет)
(C) Советник
(I) Информированный



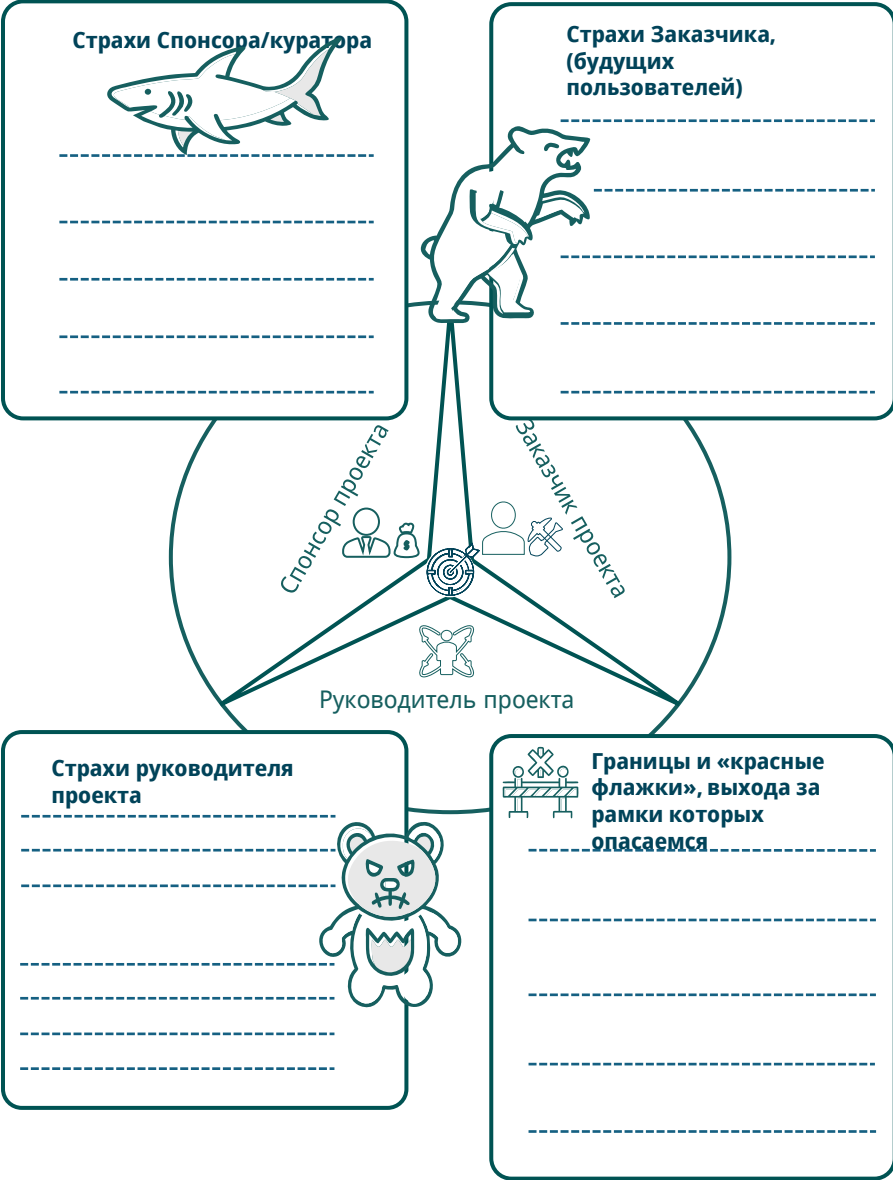
Карточки станции «РИСКИ»

Номер команды:	Станция: УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ		
	Название команды:		
Что представлено:			
КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ		ШКАЛА	ОЦЕНКА
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

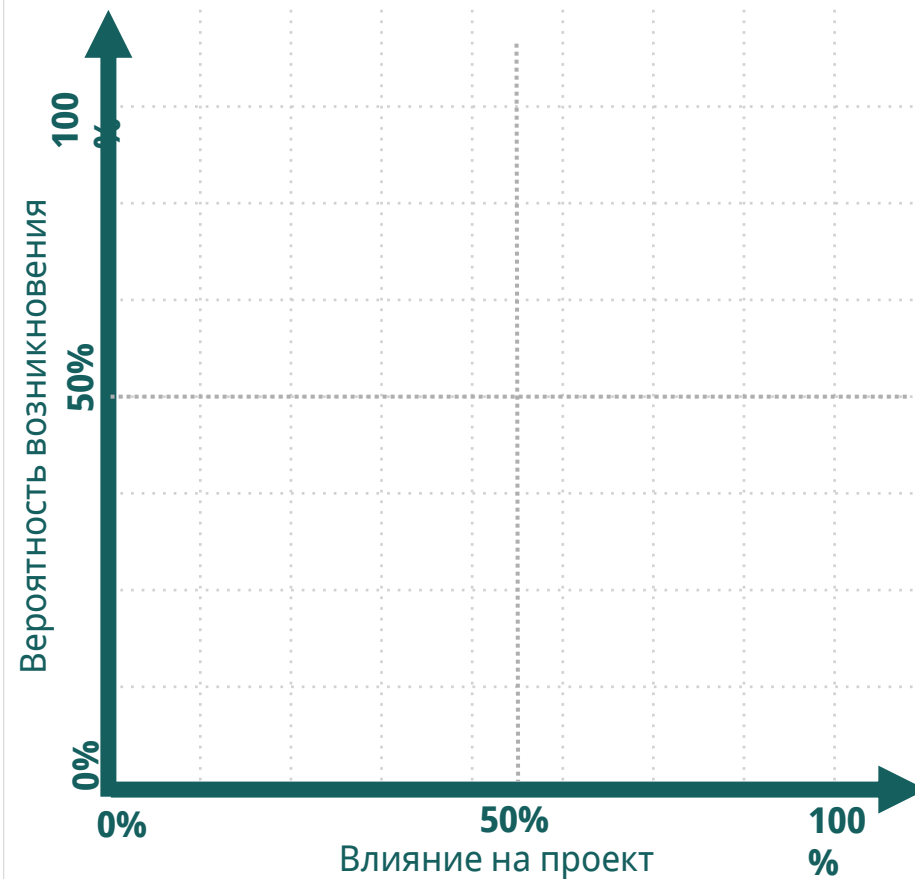
После по «общему коэффициенту» **ищем соответствующую «группу риска»** по таблице на следующей странице

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				

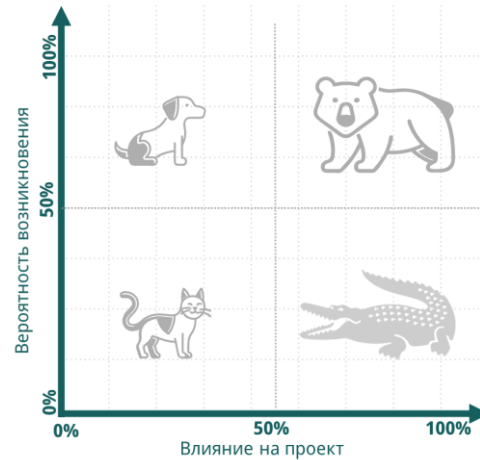
Группа риска – это способ группировки рисков после перемножения «вероятности» на «влияние». Далее, согласно получившемуся значению, риски распределяются в ту или иную группу – от «низких» до «катастрофических». Вы можете использовать упрощенную категоризацию из трех групп – «ГРУППА РИСКА II» (незначительные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

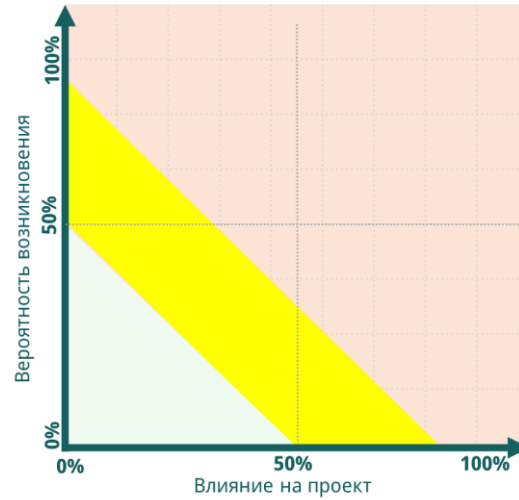
Оценка производится по двум параметрам: оценивается вероятность возникновения рисков, и его последующее влияние на ход работ проекта, его параметров или получаемых результатов.

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 • Санкт-Петербург

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 • Санкт-Петербург

Дебаты





Открытый кубок
по управлению проектами
2026 · Санкт-Петербург

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 29 октября и заканчивается 30 октября.

В него входит 2 обязательных элемента:

- Приветственный видеоролик команды – не более 1,5 минут
- Видеорезюме 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



ИГРЫ УПРАВЛЕНЦЕВ

Готов ответить на ваши вопросы

До встречи 29–30 октября на Открытом кубке по управлению проектами — 2026 в г. Санкт-Петербурге!

Андрей Лякин · представитель оргкомитета

Telegram: @lyakin · Почта: A@Lyakin.ru

Регистрация: cup.managame.ru/activities/spb-cup-2026

managame.ru · всероссийская серия кубков по управлению проектами



Tg: @lyakin
A@Lyakin.ru

