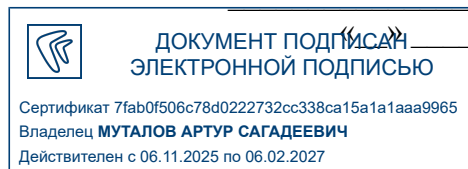


**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«Центр внедрения документооборота»**

Утверждаю
Управляющий-индивидуальный
предприниматель ООО «ЦВД»
Муталов А.С.
_____ 2026 г.



**Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации
«Мастер управления IT-проектами: Работа со стандартом PMBOK® Guide (8-е
издание), Agile-методологии, лидерство и практические инструменты»**

Москва
2026

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации по программе «Мастер управления IT-проектами: Работа со стандартом PMBOK® Guide (8-е издание), Agile-методологии, лидерство и практические инструменты» (далее – программа) разработана в ООО «Центр внедрения документооборота» (далее – учебный центр).

Программа сформирована в соответствии с требованиями следующих нормативно-правовых актов:

Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», устанавливающий требования к процессам управления проектом и их результатам, и применяемый для проектов любой сложности и отраслевой принадлежности;

приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.06.2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

[приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 27.04.2023 № 369н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель проектов в области информационных технологий»;](#)

Цель программы – Сформировать целостное представление о проектном управлении в контексте IT-индустрии. Изучить ключевые принципы, процессы и домены исполнения согласно PMBOK®8. Научиться применять гибкие и гибридные подходы в зависимости от специфики проекта. Овладеть инструментами планирования, мониторинга, управления рисками и коммуникациями. Развить лидерские качества и навыки работы с людьми, погрузившись в темы: конфликтологии, делегирования, управленческого коучинга, эмоционального интеллекта.

Трудоемкость освоения – 104 академических часа.

Основными компонентами Программы являются:

- цель программы;
- планируемые результаты обучения;
- учебный план;
- требования к итоговой аттестации обучающихся;
- рабочая программа;
- организационно-педагогические условия реализации Программы.

В содержании Программы предусмотрен перечень необходимых знаний, умений и навыков специалиста, составляющих основу универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций.

Содержание Программы разработано на основании установленных квалификационных требований профессионального стандарта «Руководитель проектов в области информационных технологий».

Планируемые результаты обучения направлены на формирование профессиональных компетенций специалиста, его профессиональных знаний, умений, навыков.

Учебный план Программы определяет состав изучаемой темы с указанием трудоемкости, объема, последовательности и сроков изучения, устанавливает формы организации учебного процесса и их соотношение, конкретизирует формы контроля знаний и умений обучающихся.

Организационно-педагогические условия реализации Программы включают учебно-методическую документацию и материалы по дисциплине, учебно-методическую литературу для самостоятельной работы обучающихся.

Формы освоения программы. Основная форма освоения программы – заочная с применением дистанционных образовательных технологий.

Конкретный срок получения образования и объем программы, реализуемый по индивидуальному плану, определяются учебным центром совместно с Заказчиком.

Обучение по программам дополнительного профессионального образования проходит в системе дистанционного образования на портале образовательной организации по адресу <https://study.wikids.ru>.

Слушателям в соответствии с Положением о порядке применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий после регистрации в личном кабинете предоставляется доступ на изучаемый курс. Каждый слушатель в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде.

Электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающимся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Электронная информационно-образовательная среда обеспечивает:

- доступ к учебному плану, рабочей программе дисциплин, к электронной библиотеке и электронным образовательным ресурсам по дисциплинам;
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов освоения программы;
- проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения;
- взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет».

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения **по профессиональному стандарту «Руководитель проектов в области информационных технологий»**

ПК 55.8. – Способность выстраивать коммуникационную стратегию в ИТ-проектах любого уровня сложности

Трудовые действия	Разработка плана управления коммуникациями в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	Разработка стратегии управления заинтересованными сторонами в проектах в области ИТ любого уровня сложности
Необходимые умения	Планировать работы в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	Осуществлять коммуникации в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	Анализировать входные данные проектов в области ИТ любого уровня сложности
Необходимые знания	Методы управления коммуникациями в проекте
	Методы управления заинтересованными сторонами проекта
	Инструменты и методы коммуникаций
	Каналы коммуникаций
	Модели коммуникаций

ПК 58.8. – Способность эффективно взаимодействовать со всеми заинтересованными сторонами в ИТ-проектах любого масштаба

Трудовые действия	Обеспечение управления и управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта в области ИТ любого уровня сложности
	Инициирование запросов на изменение (в том числе корректирующих действий, предупреждающих действий, запросов на исправление несоответствий) в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	Осуществление экспертной поддержки управления заинтересованными сторонами в проектах в области ИТ любого уровня сложности
Необходимые умения	Проводить переговоры с заинтересованными сторонами проекта в области ИТ любого уровня сложности

Необходимые знания	Проводить презентации
	Работать с записями по качеству (в том числе с корректирующими действиями, предупреждающими действиями, запросами на исправление несоответствий) в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	Возможности ИС
	Предметная область автоматизации
	Методы управления заинтересованными сторонами проекта
	Основы информационной безопасности организации
	Технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии
	Технологии подготовки и проведения презентаций

ПК 60.8. – Способность выявлять и прогнозировать риски в ИТ-проектах любой сложности

Трудовые действия	Организация разработки и разработка реестра рисков в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	Назначение ответственных за работу с рисками в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	Организация составления и составление отчета по рискам проекта в области ИТ любого уровня сложности
	Организация обновления и обновление проектной документации, связанной с рисками в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	Осуществление экспертной поддержки идентификации рисков в проектах в области ИТ любого уровня сложности
Необходимые умения	Анализировать входные данные проектов в области ИТ любого уровня сложности
	Планировать работы в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	Разрабатывать проектную документацию в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	Осуществлять коммуникации в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	Контролировать исполнение выданных поручений в проектах в области ИТ любого уровня сложности
Необходимые знания	Методы управления рисками проекта в области ИТ
	Возможности ИС
	Предметная область автоматизации
	Основы информационной безопасности организации
	Влияние организационного окружения на проект
	Инструменты и методы выдачи и контроля поручений
	Технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии

ПК 62.8. – Способность осуществлять постоянный мониторинг рисков и управлять ими в рамках ИТ-проектов любого уровня

Трудовые действия	Запрос информации об исполнении работ по проекту и оценка эффективности работы с рисками проекта в области ИТ любого уровня сложности
	Организация и проведение определения тенденций и переоценки рисков проекта в области ИТ любого уровня сложности
	Организация обновления и обновление проектной документации, связанной с рисками проекта в области ИТ любого уровня сложности
	Инициирование запросов на изменение (в том числе корректирующих действий, предупреждающих действий, запросов на исправление несоответствий) в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	Осуществление экспертной поддержки идентификации рисков в проектах в области ИТ любого уровня сложности
Необходимые умения	Анализировать входные данные проектов в области ИТ любого уровня сложности
	Выполнять прогнозирование в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	Разрабатывать проектную документацию в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	Осуществлять коммуникации в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	Контролировать исполнение выданных поручений в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	Работать с записями по качеству (в том числе с корректирующими действиями,

	предупреждающими действиями, запросами на исправление несоответствий) в проектах в области ИТ любого уровня сложности
Необходимые знания	Методы управления рисками проекта в области ИТ
	Возможности ИС
	Предметная область автоматизации
	Основы информационной безопасности организации
	Влияние организационного окружения на проект
	Инструменты и методы выдачи и контроля поручений
	Технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии

ПК 35.7. - Способность завершать этапы жизненного цикла ИТ-проектов малого и среднего уровня сложности.

Трудовые действия	Оценка достижения целей фазы жизненного цикла проекта в области ИТ малого и среднего уровня сложности
	Организация формальной передачи результатов работ по фазе на следующую фазу жизненного цикла проекта в области ИТ малого и среднего уровня сложности
	Организация принятия решения о начале следующей фазы проекта или досрочном завершении проекта на основании анализа результатов работы по фазе проекта в области ИТ малого и среднего уровня сложности
Необходимые умения	Анализировать исходные данные в проектах в области ИТ малого и среднего уровня сложности
	Проводить переговоры с заинтересованными сторонами проектов в области ИТ малого и среднего уровня сложности
	Осуществлять коммуникации в проектах в области ИТ малого и среднего уровня сложности
Необходимые знания	Инструменты и методы коммуникаций
	Каналы коммуникаций
	Модели коммуникаций
	Основы информационной безопасности организации
	Технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии
	Дисциплины управления проектами

ПК 43.8. - Способность обеспечивать контроль качества на всех этапах ИТ-проектов любой сложности

Трудовые действия	Организация и обеспечение подтверждения уровня качества исполнения процессов в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	Организация и обеспечение подтверждения уровня качества внесенных изменений в проектах в области ИТ любого уровня сложности
Необходимые умения	Планировать работы в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	Анализировать входные данные проектов в области ИТ любого уровня сложности
	Работать с записями по качеству (в том числе с корректирующими действиями, предупреждающими действиями, запросами на исправление несоответствий) в проектах в области ИТ любого уровня сложности
	Осуществлять коммуникации в проектах в области ИТ любого уровня сложности
Необходимые знания	Методы управления качеством в проектах в области ИТ
	Методы конфигурационного управления
	Предметная область автоматизации
	Технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии

3. ТРЕБОВАНИЯ К ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Итоговая аттестация по Программе проводится в форме итогового тестирования (зачёт), которое должно выявить теоретическую и практическую подготовку специалиста в соответствии с требованиями квалификационных характеристик, профессиональных стандартов и настоящей Программы.

Обучающийся допускается к итоговой аттестации после изучения тем, предусмотренных учебным планом Программы, и промежуточной аттестации.

Лица, освоившие Программу, получают документ о дополнительном профессиональном образовании – удостоверение о повышении квалификации.

4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Цель – Сформировать целостное представление о проектном управлении в контексте ИТ-индустрии. Изучить ключевые принципы, процессы и домены исполнения согласно РМВОК®8. Научиться применять гибкие и гибридные подходы в зависимости от специфики проекта. Овладеть инструментами планирования, мониторинга, управления рисками и коммуникациями. Развить лидерские качества и навыки работы с людьми, погрузившись в темы: конфликтологии, делегирования, управленческого коучинга, эмоционального интеллекта.

Категория обучающихся: имеющие средне-профессиональное или высшее образование, подтверждаемое соответствующим документом государственного образца.

Срок обучения: 104 академических часа.

Режим занятий: продолжительность учебной недели - 5 (пяти) дневная, занятия проводятся в соответствии с количеством часов в день, установленным календарным учебным графиком, всего 40 учебных дней, 104 академических часа. Продолжительность учебного занятия - 2 академических часа. Академический час устанавливается продолжительностью 45 минут. Перерыв между учебными занятиями - 5 минут.

Форма освоения программы: заочная форма обучения с применением дистанционных образовательных технологий.

5. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ПРОГРАММЫ

№ п/п	Наименование модуля, темы	Кол-во часов			Форма контроля
		всего	ЛЗ	ПЗ	
1.	Входное тестирование	1		1	
2.	Модуль 1. Введение в управление ИТ-проектами	10	7	3	
2.1.	Проектная деятельность vs операционная: признаки проекта, примеры из ИТ	1	1		
2.2.	Жизненные циклы проекта и продукта: фазы, соотношение, обзор подходов (предиктивные, итеративные, адаптивные)	1	1		
2.3.	Системное мышление: проект как система, целостный подход	1	1		
2.4.	Система поставки ценности: понятие ценности, метрики, связь портфеля, программы и проекта	1	1		
2.5.	VUCA-мир: изменчивость, неопределённость, сложность, неоднозначность в ИТ	1	1		
2.6.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)	2	2		
2.7.	Промежуточная аттестация	1		1	Зачет
2.8.	Практическая встреча по модулю №1	2		2	
3.	Модуль 2. Основы управления проектами на базе РМВОК®8	11	8	3	
3.1.	Роль и история стандартов PMI, РМВОК®	1	1		
3.2.	Структура РМВОК®8: принципы, домены исполнения, модели, методы, артефакты	1	1		
3.3.	Принципы управления проектами (детальный обзор)	1	1		
3.4.	Введение в домены исполнения проекта	1	1		
3.5.	Отличия РМВОК®7 от РМВОК®8	1	1		
3.6.	Обзор возможностей применения искусственного интеллекта (ИИ) в управлении проектами	1	1		
3.7.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)	2	2		

3.8.	Промежуточная аттестация	1		1	Зачет
3.9.	Практическая встреча по модулю №2	2		2	
4.	Модуль 3. Инициация проекта и работа с заинтересованными сторонами	8	6	2	
4.1.	Устав проекта: назначение, содержание (цели, риски, стейкхолдеры), процесс разработки	1	1		
4.2.	Анализ заинтересованных сторон: идентификация, матрица «власть–интерес», стратегии вовлечения	1	1		
4.3.	Допущения, ограничения и исключения: роль в планировании, связь с рисками	1	1		
4.4.	Стратегическое руководство: связь целей проекта со стратегией компании	1	1		
4.5.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)	2	2		
4.6.	Промежуточная аттестация	1		1	Зачет
4.7.	Практическая встреча по модулю №3	1		1	
5.	Модуль 4. Планирование содержания, расписания и бюджета	10	8	2	
5.1.	Сбор требований: пользовательские истории, критерии приемки, Definition of Ready/Done	1	1		
5.2.	Иерархическая структура работ (WBS) для ИТ-продукта	1	1		
5.3.	Описание содержания проекта: продукт, границы, допущения	1	1		
5.4.	Календарно-сетевое планирование: последовательность операций, типы зависимостей, критический путь, резервы. Методы сокращения расписания	1	1		
5.5.	Оценка бюджета: методы, точность на разных стадиях и Типы контрактов: FP, T&M, CR	1	1		
5.6.	План управления ресурсами: роли, ответственность (RACI), доступность ресурсов	1	1		
5.7.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)	2	2		
5.8.	Промежуточная аттестация	1		1	Зачет
5.9.	Практическая встреча по модулю №4	1		1	
6.	Модуль 5. Управление командой и коммуникациями	8	6	2	
6.1.	Построение команды: модели формирования (Tuckman), устав команды, Agile доски	1	1		
6.2.	Коммуникации в проекте: план управления коммуникациями, каналы, частота, форматы. Расчёт каналов связи	1	1		
6.3.	Отчёты о статусе, дашборды	1	1		
6.4.	Мотивация: теория Герцберга, гигиенические факторы и мотиваторы в ИТ	1	1		
6.5.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)	2	2		
6.6.	Промежуточная аттестация	1		1	Зачет
6.7.	Практическая встреча по модулю №5	1		1	
7.	Модуль 6. Управление рисками, неопределённостью и изменениями	8	6	2	
7.1.	Идентификация и анализ рисков: реестр рисков, качественный и количественный анализ	1	1		
7.2.	Планирование реагирования на риски: стратегии для угроз и возможностей	1	1		
7.3.	Допущения и их связь с рисками: мониторинг, фиксация новых	1	1		
7.4.	Управление изменениями: инициаторы, процесс, типы изменений (корректирующие, предупреждающие, обновление артефактов)	1	1		

7.5.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)	2	2		
7.6.	Промежуточная аттестация	1		1	Зачет
7.7.	Практическая встреча по модулю №6	1		1	
8.	Модуль 7. Мониторинг, контроль и отчётность	8	6	2	
8.1.	Метод освоенного объёма (EVM): показатели PV, EV, AC; CPI, SPI; интерпретация, прогнозирование	1	1		
8.2.	Базовый и рабочий планы: отличия, управление изменениями	1	1		
8.3.	Контроль качества: стоимость качества, примеры для ИТ (тестирование, автоматизация, code review)	1	1		
8.4.	Измерение производительности: KPI для ИТ-проектов, визуализация (дашборды, диаграммы сгорания)	1	1		
8.5.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)	2	2		
8.6.	Промежуточная аттестация	1		1	Зачет
8.7.	Практическая встреча по модулю №7	1		1	
9.	Модуль 8. Гибкие (Agile) и гибридные подходы в ИТ	10	8	2	
9.1.	Основы Agile: манифест, принципы, обзор Scrum (роли, события, артефакты)	1	1		
9.2.	Планирование в гибких проектах: релизное планирование и планирование итерации. Отличие релиза от итерации	1	1		
9.3.	Демонстрация продукта: цели, ограничения (демо не заменяет ретроспективу)	1	1		
9.4.	Гибридные модели: сочетание предиктивных и адаптивных подходов (примеры)	1	1		
9.5.	Масштабирование Agile: краткий обзор SAFe, LeSS	1	1		
9.6.	Lean (бережливое производство)	1	1		
9.7.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)	2	2		
9.8.	Промежуточная аттестация	1		1	Зачет
9.9.	Практическая встреча по модулю №8	1		1	
10.	Модуль 9. Завершение проекта и извлечение уроков	8	6	2	
10.1.	Приёмка результатов: критерии приемки, процедура, работа с неудовлетворённым заказчиком	1	1		
10.2.	Досрочное закрытие проекта: основания, процедура	1	1		
10.3.	Извлечённые уроки: что фиксировать, как избежать поиска виноватых, база знаний	1	1		
10.4.	Передача результата в эксплуатацию: документация, обучение, поддержка	1	1		
10.5.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)	2	2		
10.6.	Промежуточная аттестация	1		1	Зачет
10.7.	Практическая встреча по модулю №9	1		1	
11.	Модуль 10. Адаптация методологии и контекст проекта	7	5	2	
11.1.	Адаптация процессов: что адаптируют (жизненный цикл, процессы, документация), факторы влияния	1	1		
11.2.	Проектный офис (РМО): типы, взаимодействие, запросы	1	1		
11.3.	Устойчивое развитие и социальная ответственность: принцип интегрирования, примеры для ИТ	1	1		
11.4.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)	2	2		
11.5.	Промежуточная аттестация	1		1	Зачет
11.6.	Практическая встреча по модулю №10	1		1	
12.	Модуль 11. Лидерство и Soft Skills в управлении	11	8	3	

	ИТ-проектами				
12.1.	Конфликтология: типы конфликтов, стратегии разрешения (компромисс, сотрудничество, избегание и др.), медиация. Практика анализа конфликтов в ИТ-командах	1	1		
12.2.	Делегирование: принципы, уровни делегирования, типичные ошибки, как делегировать задачи в распределённых командах	1	1		
12.3.	Принятие решений в условиях неопределённости	1	1		
12.4.	Наставничество и управленческий коучинг: модели (GROW), как развивать сотрудников, обратная связь	1	1		
12.5.	Эмоциональный интеллект: компоненты EQ (самосознание, саморегуляция, эмпатия, социальные навыки), применение в управлении проектами	1	1		
12.6.	Лидерство: современные концепции (ответственное лидерство, stewardship, лидерство без полномочий), ситуационное лидерство, развитие лидерских качеств	1	1		
12.7.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)	2	2		
12.8.	Промежуточная аттестация	1		1	Зачет
12.9.	Практическая встреча по модулю №11	2		2	
13.	Итоговая аттестация	3	2	1	Зачет
13.1.	Подготовка к итоговому тестированию	2	2		
13.2.	Итоговое тестирование	1		1	
14.	Индивидуальная коуч сессия	1	1		
	ИТОГО:	104	77	27	

6. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

[illegible]

№ п/п	Наименование модуля, темы	1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день	7 день	8 день	9 день	10 день	11 день	12 день	13 день	14 день	15 день	16 день	17 день	18 день	19 день	20 день
4.	Модуль 3. Инициация проекта и работа с заинтересованными сторонами											3	5								
4.1.	Устав проекта: назначение, содержание (цели, риски, стейкхолдеры), процесс разработки											1									
4.2.	Анализ заинтересованных сторон: идентификация, матрица «власть–интерес», стратегии вовлечения											1									
4.3.	Допущения, ограничения и исключения: роль в планировании, связь с рисками											1									
4.4.	Стратегическое руководство: связь целей проекта со стратегией компании												1								
4.5.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)												2								
4.6.	Промежуточная аттестация												1								
4.7.	Практическая встреча по модулю №3												1								
5.	Модуль 4. Планирование содержания, расписания и бюджета													3	3	4					
5.1.	Сбор требований: пользовательские истории, критерии приемки, Definition of Ready/Done													1							
5.2.	Иерархическая структура работ (WBS) для ИТ-продукта													1							
5.3.	Описание содержания проекта: продукт, границы, допущения													1							
5.4.	Календарно-сетевое планирование: последовательность операций, типы зависимостей, критический путь, резервы. Методы сокращения расписания														1						
5.5.	Оценка бюджета: методы, точность на разных стадиях и Типы контрактов: FP, T&M, CR														1						
5.6.	План управления ресурсами: роли, ответственность (RACI), доступность ресурсов														1						
5.7.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)															2					
5.8.	Промежуточная аттестация															1					
5.9.	Практическая встреча по модулю №4															1					
6.	Модуль 5. Управление командой и																3	5			

№ п/п	Наименование модуля, темы	1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день	7 день	8 день	9 день	10 день	11 день	12 день	13 день	14 день	15 день	16 день	17 день	18 день	19 день	20 день
	коммуникациями																				
6.1.	Построение команды: модели формирования (Tuckman), устав команды, Agile доски																1				
6.2.	Коммуникации в проекте: план управления коммуникациями, каналы, частота, форматы. Расчёт каналов связи																1				
6.3.	Отчёты о статусе, дашборды																1				
6.4.	Мотивация: теория Герцберга, гигиенические факторы и мотиваторы в ИТ																	1			
6.5.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)																	2			
6.6.	Промежуточная аттестация																	1			
6.7.	Практическая встреча по модулю №5																	1			
7.	Модуль 6. Управление рисками, неопределённостью и изменениями																		3	4	1
7.1.	Идентификация и анализ рисков: реестр рисков, качественный и количественный анализ																		1		
7.2.	Планирование реагирования на риски: стратегии для угроз и возможностей																		1		
7.3.	Допущения и их связь с рисками: мониторинг, фиксация новых																		1		
7.4.	Управление изменениями: инициаторы, процесс, типы изменений (корректирующие, предупреждающие, обновление артефактов)																			1	
7.5.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)																			2	
7.6.	Промежуточная аттестация																			1	
7.7.	Практическая встреча по модулю №6																				1

№ п/п	Наименование модуля, темы	21 день	22 день	23 день	24 день	25 день	26 день	27 день	28 день	29 день	30 день	31 день	32 день	33 день	34 день	35 день	36 день	37 день	38 день	39 день	40 день
8.	Модуль 7. Мониторинг, контроль и отчётность	2	6																		
8.1.	Метод освоенного объёма (EVM): показатели PV, EV, AC; CPI, SPI; интерпретация, прогнозирование	1																			

№ п/п	Наименование модуля, темы	21 день	22 день	23 день	24 день	25 день	26 день	27 день	28 день	29 день	30 день	31 день	32 день	33 день	34 день	35 день	36 день	37 день	38 день	39 день	40 день
8.2.	Базовый и рабочий планы: отличия, управление изменениями	1																			
8.3.	Контроль качества: стоимость качества, примеры для ИТ (тестирование, автоматизация, code review)		1																		
8.4.	Измерение производительности: KPI для ИТ-проектов, визуализация (дашборды, диаграммы сгорания)		1																		
8.5.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)		2																		
8.6.	Промежуточная аттестация		1																		
8.7.	Практическая встреча по модулю №7		1																		
9.	Модуль 8. Гибкие (Agile) и гибридные подходы в ИТ			2	3	5															
9.1.	Основы Agile: манифест, принципы, обзор Scrum (роли, события, артефакты)			1																	
9.2.	Планирование в гибких проектах: релизное планирование и планирование итерации. Отличие релиза от итерации			1																	
9.3.	Демонстрация продукта: цели, ограничения (демо не заменяет ретроспективу)				1																
9.4.	Гибридные модели: сочетание предиктивных и адаптивных подходов (примеры)				1																
9.5.	Масштабирование Agile: краткий обзор SAFe, LeSS				1																
9.6.	Lean (бережливое производство)					1															
9.7.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)					2															
9.8.	Промежуточная аттестация					1															
9.9.	Практическая встреча по модулю №8					1															
10.	Модуль 9. Завершение проекта и извлечение уроков						2	2	4												
10.1.	Приёмка результатов: критерии приемки, процедура, работа с неудовлетворённым заказчиком						1														
10.2.	Досрочное закрытие проекта: основания, процедура						1														
10.3.	Извлечённые уроки: что фиксировать, как избежать поиска виноватых, база знаний							1													
10.4.	Передача результата в эксплуатацию: документация,							1													

№ п/п	Наименование модуля, темы	21 день	22 день	23 день	24 день	25 день	26 день	27 день	28 день	29 день	30 день	31 день	32 день	33 день	34 день	35 день	36 день	37 день	38 день	39 день	40 день
	обучение, поддержка																				
10.5.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)								2												
10.6.	Промежуточная аттестация								1												
10.7.	Практическая встреча по модулю №9								1												
11.	Модуль 10. Адаптация методологии и контекст проекта									3	4										
11.1.	Адаптация процессов: что адаптируют (жизненный цикл, процессы, документация), факторы влияния								1												
11.2.	Проектный офис (РМО): типы, взаимодействие, запросы								1												
11.3.	Устойчивое развитие и социальная ответственность: принцип интегрирования, примеры для ИТ								1												
11.4.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)										2										
11.5.	Промежуточная аттестация										1										
11.6.	Практическая встреча по модулю №10										1										
12.	Модуль 11. Лидерство и Soft Skills в управлении ИТ-проектами											2	2	2	2	3					
12.1.	Конфликтология: типы конфликтов, стратегии разрешения (компромисс, сотрудничество, избегание и др.), медиация. Практика анализа конфликтов в ИТ-командах											1									
12.2.	Делегирование: принципы, уровни делегирования, типичные ошибки, как делегировать задачи в распределённых командах											1									
12.3.	Принятие решений в условиях неопределённости												1								
12.4.	Наставничество и управленческий коучинг: модели (GROW), как развивать сотрудников, обратная связь												1								
12.5.	Эмоциональный интеллект: компоненты EQ (самосознание, саморегуляция, эмпатия, социальные навыки), применение в управлении проектами													1							
12.6.	Лидерство: современные концепции (ответственное лидерство, stewardship, лидерство без полномочий), ситуационное лидерство, развитие лидерских качеств													1							

№ п/п	Наименование модуля, темы	21 день	22 день	23 день	24 день	25 день	26 день	27 день	28 день	29 день	30 день	31 день	32 день	33 день	34 день	35 день	36 день	37 день	38 день	39 день	40 день
12.7.	Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)														2						
12.8.	Промежуточная аттестация															1					
12.9.	Практическая встреча по модулю №11															2					
13.	Итоговая аттестация																0,5	0,5	0,5	0,5	1
13.1.	Подготовка к итоговому тестированию																0,5	0,5	0,5	0,5	
13.2.	Итоговое тестирование																				1
14.	Индивидуальная коуч сессия																				1

7. РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ

Модуль 1. Введение в управление ИТ-проектами

Тема 1. Проектная деятельность vs операционная: признаки проекта, примеры из ИТ

Лекционные занятия:

Что такое проект? Операционная деятельность. Ключевое различие между проектной и операционной деятельностью. Примеры из ИТ: проект или операция? Особенности ИТ-проектов. Почему важно различать проект и операционную деятельность?

Тема 2. Жизненные циклы проекта и продукта: фазы, соотношение, обзор подходов (предиктивные, итеративные, адаптивные)

Лекционные занятия:

Фазы жизненного цикла проекта и гейтовый подход. Основные модели жизненного цикла в ИТ. Сравнение предиктивного и адаптивного подходов. Тройное ограничение при разных подходах. Динамика стоимости изменений. Принципы выбора подхода. Гибридные подходы. Примеры выбора подхода для разных ИТ-задач. Почему нет универсального жизненного цикла?

Тема 3. Системное мышление: проект как система, целостный подход

Лекционные занятия:

Что такое системное мышление? Проект как система. Почему системное мышление критически важно в ИТ? Как применять системный подход на практике. Пример из практики: внедрение CRM в крупной компании. Типичные ловушки, которых помогает избежать системное мышление.

Тема 4. Система поставки ценности: понятие ценности, метрики, связь портфеля, программы и проекта

Лекционные занятия:

Введение: почему проект может быть успешным, но бесполезным. Что такое ценность в проектном контексте? Система поставки ценности: архитектура. Метрики ценности: как измерить нефинансовое? Информационные потоки и обратная связь. Практические шаги для ИТ-руководителя. Пример из практики: как ценность превращает проект в бизнес-актив.

Тема 5. VUCA-мир: изменчивость, неопределённость, сложность, неоднозначность в ИТ

Лекционные занятия:

Введение: почему старые методы не работают. Volatility (Изменчивость). Uncertainty (Неопределённость). Complexity (Сложность). Ambiguity (Неоднозначность). VUCA Prime: как отвечать на вызовы. VUCA и выбор подхода к управлению проектом. Пример из практики: как VUCA разрушил (и спас) один ИТ-проект.

Практическая встреча по модулю №1

Практические занятия:

Анализ реального кейса провального внедрения. Идентификация ошибок на этапах инициации, планирования и исполнения с применением системного мышления и концепции ценности. Определение уместного жизненного цикла (предиктивный, итеративный, инкрементальный или гибридный) для различных ситуаций на основе анализа.

Модуль 2. Основы управления проектами на базе PMBOK®8

Тема 1. Роль и история стандартов PMI, PMBOK®

Лекционные занятия:

Project Management Institute (PMI): рождение профессионального сообщества. Появление PMBOK® Guide: от первых записей к мировому стандарту. Для чего нужен PMBOK® Guide? PMBOK®8: логическое продолжение эволюции. Роль PMBOK® в карьере ИТ-руководителя.

Тема 2. Структура PMBOK®8: принципы, домены исполнения, модели, методы, артефакты

Лекционные занятия:

Введение: новая архитектура стандарта. Двухкомпонентная структура PMBOK®8. Принципы управления проектами (общая характеристика). Семь доменов исполнения (общая характеристика). Модели, методы и артефакты. Пять областей фокусировки и возвращение процессов. Как всё это работает вместе?

Тема 3. Принципы управления проектами (детальный обзор)

Лекционные занятия:

Введение: почему принципы важны. Проектное мышление (Project Management Mindset). Принцип «Применять целостный подход» (Adopt a Holistic View). Принцип «Фокусироваться на ценности» (Focus on Value). Принцип «Встраивать качество в процессы и поставляемые результаты» (Embed Quality). Принцип «Быть ответственным лидером» (Be an Accountable Leader). Принцип «Интегрировать устойчивое развитие во все аспекты проекта» (Integrate Sustainability). Принцип «Формировать культуру полномочий и ответственности» (Build an Empowered Culture). Принципы как единая система

Тема 4. Введение в домены исполнения проекта

Лекционные занятия:

Введение: от принципов к действиям. Домен «Стратегическое руководство проектом» (Governance). Домен «Содержание проекта» (Scope). Домен «Расписание» (Schedule). Домен «Финансы проекта» (Finance). Домен «Заинтересованные стороны» (Stakeholders). Домен «Ресурсы проекта» (Resources). Домен «Риски проекта» (Risk).

Тема 5. Отличия PMBOK®7 от PMBOK®8

Лекционные занятия:

Введение: эволюция, а не революция. Количество принципов: от 12 к 6. Домены исполнения: реорганизация и уточнение. Возвращение процессов и областей фокусировки. Интеграция современных технологий: ИИ и data-аналитика. Устойчивое развитие и этика. Гибридный подход как норма.

Тема 6. Обзор возможностей применения искусственного интеллекта (ИИ) в управлении проектами

Лекционные занятия:

Введение: ИИ как новый стандарт проектного управления. Три типа ИИ в проектном управлении. Стратегии применения ИИ: от автоматизации до расширения возможностей. Применение ИИ в различных доменах исполнения. Современные тренды: что ждёт нас в 2026 году и далее. Практическая дорожная карта внедрения ИИ. Риски и этические вопросы применения ИИ.

Практическая встреча по модулю №2

Практические занятия:

Детальный разбор структуры PMBOK®8: 6 принципов, 7 доменов исполнения, 40 процессов и 5 областей фокусировки. Сопоставление теоретических блоков с практическими задачами ИТ-проекта и обсуждение адаптации стандарта в гибридной среде под конкретный контекст.

Модуль 3. Инициация проекта и работа с заинтересованными сторонами

Тема 1. Устав проекта: назначение, содержание (цели, риски, стейкхолдеры), процесс разработки

Лекционные занятия:

Введение: почему устного поручения недостаточно. Назначение устава проекта. Содержание устава проекта. Процесс разработки устава. Заключение: устав как основа успешной инициации.

Тема 2. Анализ заинтересованных сторон: идентификация, матрица «власть–интерес», стратегии вовлечения

Лекционные занятия:

Введение: почему проекты проваливаются из-за людей. Кто такие заинтересованные стороны. Идентификация заинтересованных сторон. Матрица «власть – интерес». Стратегии вовлечения заинтересованных сторон. План управления вовлечением. Мониторинг вовлечения. Типичные ошибки в работе со стейкхолдерами.

Тема 3. Допущения, ограничения и исключения: роль в планировании, связь с рисками

Лекционные занятия:

Введение: почему невозможно спланировать всё. Допущения. Ограничения. Исключения. Связь допущений, ограничений, исключений и рисков. Практические рекомендации для руководителя ИТ-проекта. Пример из практики (на основе устава Directum).

Тема 4. Стратегическое руководство: связь целей проекта со стратегией компании

Лекционные занятия:

Введение: почему проект — это не просто набор задач. Что такое стратегическое руководство проектом? Основные элементы стратегического руководства (по PMBOK®8). Две полярные модели стратегического руководства. Три ключевых компонента эффективного управления. Общая схема целеполагания проекта. SMART-цели и их адаптация для ИТ. Управление стратегическими изменениями и пересмотр бизнес-кейса. Эскалация и контроль инвестиций в предиктивных ИТ-средах. Обеспечение интеграции планов. Роль искусственного интеллекта в стратегическом руководстве. Кейс: когда стратегия меняется в ходе ИТ-проекта. Практические инструменты для ИТ-руководителя.

Практическая встреча по модулю №3

Практические занятия:

Применение инструментов инициации на сквозном кейсе «ТехноПром». Построение матрицы «власть–интерес» для ключевых стейкхолдеров и определение стратегий их вовлечения. Трансформация допущений в риски и разработка мер реагирования. Итоговая разработка устава проекта и реестра стейкхолдеров.

Модуль 4. Планирование содержания, расписания и бюджета

Тема 1. Сбор требований: пользовательские истории, критерии приемки, Definition of Ready/Done

Лекционные занятия:

Введение: почему сбор требований — основа успешного планирования. Классические методы сбора требований (предиктивный подход). Гибкие методы сбора требований (Agile). Критерии приемки (Acceptance Criteria) и Definition of Done. Definition of Ready (DoR) и Definition of Done (DoD). Спецификация требований и приоритизация. Гибридный подход: когда классика встречается с Agile. Управление требованиями: от протоколов к спецификации. Распространённые ошибки и антипаттерны.

Тема 2. Иерархическая структура работ (WBS) для ИТ-продукта

Лекционные занятия:

Введение: от требований к плану работ. Что такое WBS и зачем она нужна. Подходы к построению WBS для ИТ-проекта. Связь WBS с требованиями и другими артефактами. Пример WBS для реального ИТ-проекта (внедрение Directum RX). Декомпозиция рабочих пакетов: глубина и детализация. Распространённые ошибки при построении WBS.

Тема 3. Описание содержания проекта: продукт, границы, допущения

Лекционные занятия:

Введение: фиксируем границы проекта. Продукт проекта: описание конечного результата. Границы проекта: что входит и что не входит. Допущения и ограничения. Связь описания содержания с другими артефактами. Пример описания содержания (фрагмент для ИТ-проекта). Управление изменениями содержания.

Тема 4. Календарно-сетевое планирование: последовательность операций, типы зависимостей, критический путь, резервы. Методы сокращения расписания

Лекционные занятия:

Введение: от иерархической структуры работ к срокам. План управления расписанием: с чего всё начинается. Последовательность операций и типы зависимостей. Оценка длительности и трудоёмкости. Разработка расписания: метод критического пути (CPM). Мониторинг и контроль расписания. Методы сокращения расписания (schedule compression). Роль в гибридных и адаптивных подходах.

Тема 5. Оценка бюджета: методы, точность на разных стадиях и Типы контрактов: FP, T&M, CR

Лекционные занятия:

Введение: почему бюджет — это не просто цифра в договоре. Методы оценки бюджета: от трудоёмкости к деньгам. Точность оценки бюджета на разных стадиях проекта. Формирование бюджета: прямые и косвенные затраты, резервы. Типы контрактов в ИТ-проектах. Как выбор типа контракта влияет на управление проектом.

Тема 6. План управления ресурсами: роли, ответственность (RACI), доступность ресурсов

Лекционные занятия:

Введение: почему ресурсы — это не только люди. Роли и ответственность: от должности к функциям в проекте. Матрица ответственности RACI. Доступность ресурсов: календари, загрузка, резервирование. Связь с другими разделами планирования.

Практическая встреча по модулю №4

Практические занятия:

Построение иерархической структуры работ (WBS) для внедрения ERP на кейсе «ТехноПром» с выявлением типовых ошибок декомпозиции. Разработка сетевого графика на

основе WBS с определением критического пути и резервов времени. Анализ влияния методов сжатия расписания (fast tracking, crashing) на бюджет и качество проекта.

Модуль 5. Управление командой и коммуникациями

Тема 1. Построение команды: модели формирования (Tuckman), устав команды, Agile доски

Лекционные занятия:

Введение: почему классических моделей недостаточно. Модель Такмана: пересмотр для ИТ-команд. Топологии команд: современный подход для ИТ-организаций. Устав команды – расширенная версия. Agile доски: от управления задачами к управлению здоровьем команды. Психологическая безопасность и культура ошибок.

Тема 2. Коммуникации в проекте: план управления коммуникациями, каналы, частота, форматы. Расчёт каналов связи

Лекционные занятия:

Введение: почему коммуникации — главный риск в ИТ-проектах. План управления коммуникациями: стратегический подход. Каналы коммуникации: выбор и компромиссы. Частота и форматы: как не утонуть во встречах. Расчёт каналов связи: формула и её ограничения. Управление перегрузкой информацией.

Тема 3. Отчёты о статусе, дашборды

Лекционные занятия:

Введение: от «отчёта ради отчёта» к управленческому инструменту. Отчёты о статусе: цели, виды, периодичность. Структура и содержание отчёта о статусе. Внешний отчёт для заказчика: как не перегрузить. Дашборды: визуализация здоровья проекта. Практические шаблоны Directum. Ошибки при подготовке отчётов и дашбордов.

Тема 4. Мотивация: теория Герцберга, гигиенические факторы и мотиваторы в ИТ

Лекционные занятия:

Введение: почему деньги перестали быть главным мотиватором. Теория Герцберга: гигиенические факторы и мотиваторы. Современные модели мотивации для ИТ. Методы оценки мотивации. Психологическая безопасность как фундамент мотивации. Профессиональное выгорание: диагностика и профилактика. Мотивация в распределённых и гибридных командах. Типичные ошибки в ИТ-мотивации. Комплексная система мотивации: практическая схема.

Практическая встреча по модулю №5

Практические занятия:

Моделирование ежедневного стендапа / еженедельного статус-митинга с демонстрацией нарушений коммуникационного устава и типичных ошибок. Анализ поведения ролей, выявление проблем мотивации и формулирование правил эффективного статус-митинга. Применение практик мотивации (Герцберг, Пинк, теория самодетерминации) на основе анализа.

Модуль 6. Управление рисками, неопределённостью и изменениями

Тема 1. Идентификация и анализ рисков: реестр рисков, качественный и количественный анализ

Лекционные занятия:

Введение: почему риск — это не только угроза. Идентификация рисков: как ничего не упустить. Качественный анализ рисков: расставляем приоритеты. Количественный анализ рисков: когда нужны точные цифры. От анализа к действию.

Тема 2. Планирование реагирования на риски: стратегии для угроз и возможностей

Лекционные занятия:

Введение: от анализа к действию. Стратегии реагирования на угрозы (отрицательные риски). Стратегии реагирования на возможности (положительные риски). Реагирование на совокупный риск проекта. Внесение планов реагирования в реестр рисков. Планирование реагирования в Agile-проектах.

Тема 3. Допущения и их связь с рисками: мониторинг, фиксация новых

Лекционные занятия:

Введение: почему допущения — это «спящие» риски. Что такое допущение и почему оно связано с риском. Фиксация допущений: где и как хранить. Мониторинг допущений: как не пропустить нарушение. Что делать при нарушении допущения. Фиксация новых допущений в ходе проекта. Связь допущений с другими процессами управления проектом. Практические рекомендации для ИТ-руководителя.

Тема 4. Управление изменениями: инициаторы, процесс, типы изменений (корректирующие, предупреждающие, обновление артефактов)

Лекционные занятия:

Введение: изменения — не враг, а неизбежность. Инициаторы изменений: кто может предложить изменение. Типы изменений: корректирующие, предупреждающие, обновление артефактов. Процесс управления изменениями. Связь управления изменениями с другими процессами. Типичные ошибки в управлении изменениями.

Практическая встреча по модулю №6

Практические занятия:

Генерация, категоризация и оценка рисков для кейса «ТехноПром» по матрице вероятности и влияния с предложением стратегий реагирования. Проведение процедуры управления изменениями на примере запроса заказчика о новой функции — от оформления запроса до его утверждения или отклонения.

Модуль 7. Мониторинг, контроль и отчётность

Тема 1. Метод освоенного объёма (EVM): показатели PV, EV, AC; CPI, SPI; интерпретация, прогнозирование

Лекционные занятия:

Введение: почему «план – факт» не работает. Три фундаментальных показателя EVM (повторение с углублением). Индексы эффективности. Прогнозирование итоговой стоимости. Как применять EVM в ИТ-проектах.

Тема 2. Базовый и рабочий планы: отличия, управление изменениями

Лекционные занятия:

Введение: зачем нужны два плана. Базовый план (Baseline). Рабочий план (Working Plan). Ключевые отличия (сводная таблица). Управление изменениями: как не сломать контроль.

Тема 3. Контроль качества: стоимость качества, примеры для ИТ (тестирование, автоматизация, code review)

Лекционные занятия:

Введение: качество не проверяется в конце. Стоимость качества (Cost of Quality, CoQ). Почему дефект тем дороже, чем позже его нашли. Контроль качества в ИТ: практики и примеры. Балансировка стоимости качества.

Тема 4. Измерение производительности: KPI для ИТ-проектов, визуализация (дашборды, диаграммы сгорания)

Лекционные занятия:

Введение: что измерить, чтобы понять, как идёт проект. KPI для предиктивных проектов (Waterfall). KPI для адаптивных проектов (Agile / Scrum). KPI для гибридных проектов. Vanity metrics (метрики тщеславия) — то, что НЕ нужно использовать. Визуализация показателей: дашборды. Диаграмма сгорания (Burndown Chart). Другие полезные диаграммы.

Практическая встреча по модулю №7

Практические занятия:

Определение релевантных метрик (SPI, CPI, velocity, lead time, cycle time, WIP, throughput, процент завершения итерации, критические дефекты) для гибридных ИТ-проектов. Выявление «vanity metrics» и их замена на полезные показатели. Формулирование правил построения эффективного дашборда и визуализации здоровья проекта.

Модуль 8. Гибкие (Agile) и гибридные подходы в ИТ

Тема 1. Основы Agile: манифест, принципы, обзор Scrum (роли, события, артефакты)

Лекционные занятия:

Введение: почему Agile стал стандартом в ИТ. Agile Манифест: четыре ценности. Двенадцать принципов Agile. Scrum — гибкий управленческий фреймворк. Как Scrum помогает ИТ-руководителю. Ограничения Scrum и когда он не подходит.

Тема 2. Планирование в гибких проектах: релизное планирование и планирование итерации. Отличие релиза от итерации

Лекционные занятия:

Введение: два горизонта планирования. Ключевое различие: релиз vs итерация. Ключевые артефакты: видение, дорожная карта, бэклог. Релизное планирование. Планирование итерации. Отличие релиза от итерации: сводная таблица. Как релизное и итерационное планирование связаны.

Тема 3. Демонстрация продукта: цели, ограничения (демо не заменяет ретроспективу)

Лекционные занятия:

Введение: что такое демонстрация продукта. Цели демонстрации продукта. Формат проведения демонстрации. Ограничения демонстрации. Чем демо отличается от ретроспективы (и почему их нельзя совмещать). Частые ошибки при проведении демо. Практические рекомендации для ИТ-руководителя.

Тема 4. Гибридные модели: сочетание предиктивных и адаптивных подходов (примеры)

Лекционные занятия:

Введение: гибрид как реальность, а не исключение. Что такое гибридный подход? Подробный разбор популярных гибридных моделей. Примеры из ИТ. Когда применять гибридный подход?

Тема 5. Масштабирование Agile: краткий обзор SAFe, LeSS

Лекционные занятия:

Введение: почему Agile не работает, когда команд много. SAFe (Scaled Agile Framework). LeSS (Large-Scale Scrum). SAFe vs LeSS: прямое сравнение. Примеры внедрения в России. Как выбрать между SAFe и LeSS?

Тема 6. Lean (бережливое производство)

Лекционные занятия:

Введение: философия, которая изменила мир производства, а затем и ИТ. От Toyota до ИТ: как Lean переключался в разработку ПО. Семь принципов Lean Software Development. Семь видов потерь (Waste) в ИТ. Инструменты Lean для ИТ-руководителя. Lean и гибридные подходы: Agile, DevOps, Six Sigma. Lean и вызовы современности: VUCA и BANI. Lean в действии: кейс трансформации ИТ.

Практическая встреча по модулю №8

Практические занятия:

Построение карты пользовательских историй (user story map) на сквозном кейсе «ТехноПром» с выделением MVP по методу MoSCoW. Ролевая игра по планированию спринта: отбор историй, декомпозиция на задачи, оценка в часах и формулировка цели спринта. Анализ типовых ошибок планирования и перегрузки команды.

Модуль 9. Завершение проекта и извлечение уроков

Тема 1. Приёмка результатов: критерии приемки, процедура, работа с неудовлетворённым заказчиком

Лекционные занятия:

Введение: почему приёмка — это не просто подпись в акте. Критерии приемки: что это и как их формулировать. Процедура приёмки результатов. Работа с неудовлетворённым заказчиком.

Тема 2. Досрочное закрытие проекта: основания, процедура

Лекционные занятия:

Введение: успешное завершение — не единственный вариант. Основания для досрочного закрытия проекта. Процедура досрочного закрытия проекта. Особенности досрочного закрытия в ИТ-проектах.

Тема 3. Извлечённые уроки: что фиксировать, как избежать поиска виноватых, база знаний

Лекционные занятия:

Введение: уроки как актив, а не архив. Что фиксировать: от сырых фактов к структурированным урокам. Как избежать поиска виноватых: главная директива и психологическая безопасность. База знаний: как хранить, находить и применять уроки. Пример из практики: как не надо и как надо. Извлечённые уроки как непрерывный процесс.

Тема 4. Передача результата в эксплуатацию: документация, обучение, поддержка

Лекционные занятия:

Введение: почему передача в эксплуатацию — больше чем «подписать акт». Документация: что передавать и в каком виде. Обучение: не «провели вебинар», а «пользователи могут работать». Поддержка: от гарантийного периода к долгосрочному сопровождению. Чек-лист готовности к передаче. Связь с доменами PMBOK®8.

Практическая встреча по модулю №9

Практические занятия:

Моделирование процедуры досрочного закрытия проекта при урезанном бюджете: подписание акта о прекращении работ, передача документации и фиксация отложенных пожеланий. Проведение фасилитированной сессии извлечения уроков (без поиска виноватых) с использованием главной директивы ретроспективы. Обсуждение этических дилемм при передаче системы в эксплуатацию.

Модуль 10. Адаптация методологии и контекст проекта

Тема 1. Адаптация процессов: что адаптируют (жизненный цикл, процессы, документация), факторы влияния

Лекционные занятия:

Введение: почему методология не может быть единой. Что такое адаптация (tailoring) проекта. Что адаптируют: три ключевых элемента. Факторы, влияющие на адаптацию – и что говорит практика. Как адаптировать на практике: пошаговый подход. Полезные материалы по адаптации для ИТ-руководителя.

Тема 2. Проектный офис (РМО): типы, взаимодействие, запросы

Лекционные занятия:

Введение: когда проектов становится слишком много. Что такое РМО: определение и место в организации. Типы проектных офисов: от поддержки до полного управления. Ключевые функции проектного офиса. Проектный офис и PMBOK®8. Взаимодействие РМО с проектами и запросы на проект. РМО и зрелость управления проектами. Современные тренды: Agile РМО, гибридные подходы и ИИ.

Тема 3. Устойчивое развитие и социальная ответственность: принцип интегрирования, примеры для ИТ

Лекционные занятия:

Что значит «интегрировать устойчивое развитие» в ИТ-проекте. Российские примеры для ИТ-руководителя: от слов к делу. Как интегрировать устойчивое развитие в ИТ-проект: практические шаги.

Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)

Лекционные занятия:

Подробная классификация РМО – Grounded search for a typology of project management offices (PMI, 2016) – академическое исследование типов и функций РМО [1†L19-L24].

РМО и PMBOK®7/8 – Статья «Внедрение проектного офиса по стандарту PMBOK» на Cleverence (2024) с разбором типов РМО и связи со стандартом [8†L3-L41].

Agile РМО – Статья «The Agile РМО: Driving Outcomes Through Adaptability» (PMO365, 2025) – практические советы по созданию гибкого РМО [10†L2-L53].

Модели зрелости РМО – Материал «РМО Maturity Models and Assessment: A Complete Guide» на Epicflow (2025) – детальный разбор уровней зрелости и методов оценки [15†L10-L53].

Функции РМО (рус.) – Статья «Проектный офис: что это такое, функции, роль в управлении проектами» на Kaiten – хороший обзор для начинающих [13†L10-L19].

Проектный офис в ИТ (рус.) – «Зачем владельцу ИТ-компании проектный офис: от хаоса проектов к прибыли и контролю» (2026) – практический опыт внедрения [11†L3-L37].

РМО в распределённых командах – Интервью с Head of РМО СберМаркета (2022) – о вызовах удалёнки и автоматизации [12†L4-L40].

Практическая встреча по модулю №10

Практические занятия:

Разработка карты адаптации (tailoring) для реального ИТ-проекта каждого участника (или группы): выбор жизненного цикла, определение объёма документации, настройка процедур под сложность и контекст. Обсуждение этических дилемм, включая сокрытие ограничений системы, конфиденциальность данных и ответственность лидера.

Модуль 11. Лидерство и Soft Skills в управлении ИТ-проектами

Тема 1. Конфликтология: типы конфликтов, стратегии разрешения (компромисс, сотрудничество, избегание и др.), медиация. Практика анализа конфликтов в ИТ-командах

Лекционные занятия:

Введение: почему конфликты в ИТ — не «сбой», а норма. Типология конфликтов: что происходит в ИТ-командах. Стратегии разрешения конфликтов: модель Томаса-Килманна. Техники анализа конфликтов: как докопаться до сути. Три уровня конфликта (модель Дмитрия Башева). Анализ «процесс против людей» (или «метод API-интерфейсов»). Анализ сбоя коммуникации (искажение при передаче). Техника «Пять почему» (5 Whys) для конфликтов. Как выбрать правильную технику? Медиация: как руководителю выступать нейтральным посредником. Конструктивный потенциал конфликта: когда споры идут на пользу. Профилактика конфликтов: системные меры. Кейс-стади: как компания снизила уровень системных конфликтов (реальный пример РБК). Психологический портрет конфликтной ИТ-команды: ранние признаки.

Тема 2. Делегирование: принципы, уровни делегирования, типичные ошибки, как делегировать задачи в распределённых командах

Лекционные занятия:

Введение: почему «сделаю сам» — самая опасная привычка руководителя. Что такое делегирование и почему руководители его боятся. Уровни делегирования: от «скажи» до «делегируй». Типичные ошибки делегирования в ИТ-проектах. Делегирование в распределённых и гибридных ИТ-командах. Практический чек-лист: готовы ли вы к делегированию.

Тема 3. Принятие решений в условиях неопределённости

Лекционные занятия:

Введение: почему привычные алгоритмы перестают работать. Виды и источники неопределённости. VUCA-мир: четыре вызова современной реальности. Модели и методы принятия решений в условиях неопределённости. Когнитивные искажения: главный враг качественного решения. Стратегии принятия решений в неопределённости. Групповое принятие решений и предотвращение группового мышления. Практический алгоритм принятия сложного решения.

Тема 4. Наставничество и управленческий коучинг: модели (GROW), как развивать сотрудников, обратная связь

Лекционные занятия:

Введение: почему «делай как я» больше не работает. Коучинг и наставничество: в чём разница и когда что применять. Коучинговое мышление: сдвиг от контроля к доверию. Модель GROW: четыре шага к решению. Обратная связь как инструмент развития.

Тема 5. Эмоциональный интеллект: компоненты EQ (самосознание, саморегуляция, эмпатия, социальные навыки), применение в управлении проектами

Лекционные занятия:

Введение: почему интеллекта становится недостаточно. Автор концепции и история возникновения EQ. Четыре (и пять) компонентов EQ: переосмысление для ИТ. Почему EQ критичен в управлении ИТ-проектами: три ключевых вектора. Как развивать EQ: практические техники для ИТ-руководителя.

Тема 6. Лидерство: современные концепции (ответственное лидерство, stewardship, лидерство без полномочий), ситуационное лидерство, развитие лидерских качеств

Лекционные занятия:

Введение: почему «управлять» уже недостаточно. Эволюция представлений о лидерстве: от контроля к доверию. Три современные концепции лидерства в ИТ. Ситуационное лидерство. Развитие лидерских качеств в ИТ: от природных данных к осознанной практике.

Самостоятельное изучение (Рекомендованная литература и статьи)

Лекционные занятия:

«Коучинг высокой эффективности» — Джон Уитмор. «Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей» — Майлз Дауни. «Коучинг — вершина профессионализма руководителя в работе с людьми» (сборник статей, CyberLeninka). «Джобс. Уроки лидерства» — Уолтер Айзексон (главы о мотивации и развитии людей). «Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ» — Дэниел Гоулман. «Эмоциональный интеллект. Российская практика» — Сергей Шабанов, Алена Алешина. «Ситуационное лидерство. Искусство управлять, а не командовать» — Пол Херси, Кен Бланшар, Ди Уорнер Джонсон.

Практическая встреча по модулю №11

Практические занятия:

Ролевая игра «Урегулирование конфликта в команде»: разбор конфликта между разработчиком и QA-менеджером с применением стратегий Томаса-Килманна и элементов медиации, отработка «Я-сообщений», активного слушания и техник фасилитации. Групповое упражнение по делегированию и коучингу: разбор кейса с опытным разработчиком, потерявшим уверенность, с применением модели GROW. Обсуждение уровней делегирования по Апелло, когнитивных искажений и эмоционального интеллекта на реальных примерах из практики участников.

8. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

8.1. Требования к квалификации педагогических кадров

Кадровые условия реализации программы:

а) квалификация руководящих и педагогических работников должна соответствовать квалификационным характеристикам, установленных Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 г. N 761н "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования";

б) наряду с традиционными лекционно-семинарскими занятиями применяются современные эффективные методики преподавания с применением интерактивных форм обучения, аудиовизуальных средств, информационно-телекоммуникационных ресурсов и наглядных учебных пособий.

8.2. Требования к материально-техническим условиям

Материально-техническое обеспечение программы:

Учебный центр располагает необходимой материально-технической базой, включая оборудованные учебные кабинеты для проведения обучения с применением дистанционных методик. Учебные кабинеты оборудованы компьютерами с доступом к сети Интернет, колонками, микрофонами.

Учебный центр обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения (состав определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит ежегодному обновлению).

8.3. Общие требования к организации образовательного процесса

Слушатели зачисляются на обучение приказом управляющего ООО «Центр внедрения документооборота» и оформлением договора на обучение по установленной форме.

Занятия проводятся по утверждённому приказом управляющего ООО «Центр внедрения документооборота» плану.

При реализации Программы с применением дистанционных образовательных технологий, доступ слушателей к электронной информационно-образовательной среде осуществляется с помощью присваиваемых и выдаваемых, им логинов и паролей. Логин и пароль состоит из буквенных и цифровых символов.

Слушателю одновременно с направлением логина и пароля, также направляется инструкция пользователя по работе в электронной информационно-образовательной среде.

Введя логин и пароль, слушатель получает доступ к электронным информационным ресурсам и электронным образовательным ресурсам.

Электронные образовательные ресурсы представляют собой учебные материалы, разработанные на основе законодательных, нормативных правовых актов, нормативно-технических документов, национальных стандартов.

При изучении каждой дисциплины слушатель имеет возможность направлять вопросы (замечания, предложения и т.п.) несколькими способами:

по электронной почте info@wikids.ru. Ответы на поставленные вопросы направляются слушателю индивидуально;

в системе СДО на портале <https://study.wikids.ru> у каждого слушателя есть возможность обратиться с вопросом по изучаемому курсу к преподавателю в режиме онлайн посредством использования специального активного поля – Написать преподавателю. В случае, если изучение курса происходит в нерабочее время Учебного центра, слушатель получает ответы вопросы на электронный адрес, указанный при оформлении договора.

После завершения итогового тестирования, проверяются результаты ответов и выставляется отметка.

9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

Центр внедрения документооборота // <https://cvdlearning.ru>.

PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 8th ed. – Project Management Institute, 2025. – 408 с.

Павлов А.Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK®. Изложение методологии и опыт применения / А.Н. Павлов. – 7-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2025. – 274 с.

Алферов П. Проектное управление: как правильно делать правильные вещи. Настольная книга слоновщика / П. Алферов. Подробное практическое руководство для всех, кто занимается разработкой и реализацией проектов. Построено на основе авторского курса «Управление проектами». – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2024. – 400 с.

Завертайлов В. Настольная книга project-менеджера. Что нужно знать, чтобы управлять IT, digital и другими проектами / Книга, объясняющая, как стать востребованным project-менеджером и мастерски управлять IT-, digital и другими проектами с учетом специфики российского рынка. В. Завертайлов. – М.: Эксмо, 2025. – 752 с.

Баланов А.Н. Управление IT-проектами: учебное пособие для вузов / А.Н. Баланов. – Санкт-Петербург: Лань, 2024. – 616 с.

Гвоздев В.Е. Управление проектами. IT-технологии: учебное пособие / В.Е. Гвоздев: Юрайт, 2023. – 167 с.

Мереди́т Дж., Мантел С. Управление проектами: учебник / Дж. Мереди́т, С. Мантел мл.; пер. с англ. В. Кузин. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 639 с.

Доброштан О. Руководитель в IT-индустрии. Как управлять собой, командой и проектами / О. Доброштан. – М.: Эксмо, 2025. – 448 с.

ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. – М.: Стандартинформ, 2011

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети интернет, необходимых для освоения дисциплины:

Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru/>

Российская государственная библиотека <http://www.rsl.ru>

КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/>

Проектная среда – ресурс для лидеров проектов и сообществ, поддержка проектных инициатив <https://pmalliance.ru/>

Leader-ID – платформа Агентства стратегических инициатив для лидеров проектов, сообществ и управленцев <https://leader-id.ru/>

Habr (блоги по управлению IT-проектами) <https://habr.com/ru/hubs/pm/articles/>

10. ФОРМЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИЯ

Текущий контроль знаний, умений и навыков слушателей производится в указанном учебном плане во временные интервалы преподавателями, ведущими практические занятия в следующих формах: проверка результатов прохождения тестов по темам предыдущих занятий.

Промежуточный контроль знаний, умений и навыков слушателей в форме зачёта (тестирования), после изучения учебного модуля.

Итоговый контроль знаний, умений и навыков слушателей проводится в форме зачёта (тестирования).

По результатам любого из видов аттестационных испытаний, включённых в итоговую аттестацию, выставляются отметки по четырехбалльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

При осуществлении оценки уровня форсированности компетенций, умений и знаний слушателей и выставление отметки используется аддитивный принцип (принцип «сложения»):

Отметка «неудовлетворительно» (не зачтено) выставляется слушателю, не показавшему освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), предусмотренных программой, допустившему серьезные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий;

Отметка «удовлетворительно» получает слушатель, показавший частичное освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), предусмотренных программой, сформированность не в полной мере новых компетенций и профессиональных умений для осуществления профессиональной деятельности, знакомый с литературой по программе;

Отметку «хорошо» заслуживает слушатель, показавший полное освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), предусмотренных программой, изучивший рекомендованную программой литературу, способный к самостоятельному пополнению и обновлению знаний в ходе дальнейшего обучения и профессиональной деятельности;

Отметку «отлично» заслуживает слушатель, показавший полное освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), всестороннее и глубокое изучение литературы, публикаций; умение выполнять задания с привнесением собственного видения проблем, своего варианта решения практических задач, проявивший творческие способности в понимании и применении на практике содержания обучения.

Конкретные формы промежуточной аттестации слушателей по каждому модулю определяются учебным планом.

Правила проведения промежуточной аттестации по модулям определяются в программе и доводятся до сведения слушателей в течение первой недели занятий. Для промежуточной аттестации слушателей на соответствия их персональных достижений требованиям программы в учебном центре создаются фонды оценочных материалов, включающие тесты и методы контроля, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретённых компетенций. Фонды оценочных материалов разрабатываются преподавателями, обеспечивающими учебный процесс по дисциплинам программы, и утверждаются директором учебного центра.

При разработке оценочных средств для контроля качества изучения модуля учитываются связи между включёнными в них знаниями, умениями, навыками, что позволяет установить качество сформированных у слушателей компетенций и степень общей готовности выпускников к профессиональной деятельности.

К итоговой аттестации допускается слушатель, не имеющий задолженности и в полном объёме выполнивший учебный план по программе.

Итоговая аттестация считается пройденной слушателем при отсутствии у него хотя бы по одному из модулей оценки «неудовлетворительно» / не зачтено.

Результаты итоговой аттестации регистрируются в протоколе заседания итоговой аттестационной комиссии.

Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

Слушателям, не прошедшим итоговой аттестации, или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть программы и (или) отчисленным из учебного центра, выдаётся справка об обучении или о периоде обучения.

Слушатели, не прошедшие итоговой аттестации, или получившие на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, вправе пройти повторно итоговую аттестацию в сроки, определённые учебным центром.

Критерии оценки при проведении промежуточного тестирования

Критерии оценивания при проведении промежуточной аттестации в форме тестирования. Тестирование рассчитано на временной промежуток до часа. Тестовые задания выполняются индивидуально без использования вспомогательных учебных материалов. При выполнении тестов достаточно указать один вариант правильного ответа без дополнительных комментариев. При осуществлении оценки тестовых заданий используется шкала процентов правильных ответов в следующем соотношении:

71-80% правильных ответов – оценка «удовлетворительно»,

81-90% правильных ответов – оценка «хорошо»,

91-100% правильных ответов – оценка «отлично».

Критерии оценки при проведении итогового тестирования

Критерии оценивания при проведении итоговой аттестации в форме тестирования. Тестирование рассчитано на временной промежуток до двух часов. Тестовые задания выполняются индивидуально без использования вспомогательных учебных материалов. При выполнении тестов достаточно указать один вариант правильного ответа без дополнительных комментариев. При осуществлении оценки тестовых заданий используется шкала процентов правильных ответов в следующем соотношении:

71-80% правильных ответов – оценка «удовлетворительно»,

81-90% правильных ответов – оценка «хорошо»,
91-100% правильных ответов – оценка «отлично».

11. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Примеры оценочных средств для промежуточного контроля знаний:

Модуль 1. Введение в управление ИТ-проектами

- 1) Какие из перечисленных признаков обязательно характеризуют проект? (Выберите два варианта)?
 - a) Ограниченный срок выполнения
 - b) Создание уникального продукта, услуги или результата
 - c) Наличие утверждённой сметы на год
 - d) Постоянный штат сотрудников
- 2) Какая деятельность в ИТ-компании с наибольшей вероятностью должна управляться как проект, а не как операция?
 - a) Ежедневное резервное копирование баз данных
 - b) Обновление антивирусных сигнатур на рабочих станциях
 - c) Миграция корпоративного портала на новую платформу
 - d) Сопровождение пользователей по телефону
- 3) Чем жизненный цикл продукта отличается от жизненного цикла проекта?
 - a) Жизненный цикл продукта всегда короче проектного
 - b) Проект завершается после создания продукта, а продукт продолжает существовать, проходя фазы роста, зрелости и вывода из эксплуатации
 - c) Жизненный цикл проекта включает этапы разработки, а жизненный цикл продукта — нет
 - d) Это одно и то же понятие, просто разное название
- 4) Какая модель жизненного цикла предполагает последовательное выполнение фаз (требования → проектирование → разработка → тестирование) без возможности возврата без существенных затрат?
 - a) Итеративная
 - b) Инкрементальная
 - c) Предиктивная (Waterfall)
 - d) Адаптивная (Agile)
- 5) Что из перечисленного лучше всего описывает системное мышление руководителя ИТ-проекта?
 - a) Строгое следование изначальному плану для минимизации неопределённости
 - b) Способность видеть взаимосвязи между элементами проекта, учитывать влияние изменений на всю экосистему и принимать решения, оптимизирующие систему в целом
 - c) Разделение проекта на максимально независимые подзадачи для упрощения контроля
 - d) Фокус исключительно на финансовых показателях
- 6) Какие из перечисленных действий демонстрируют **целостный подход** в ИТ-проекте? (Выберите два варианта)
 - a) Анализ того, как изменение архитектуры повлияет на производительность, бюджет и мотивацию команды
 - b) Вовлечение не только разработчиков, но и будущих пользователей, и службы поддержки на этапе проектирования
 - c) Сосредоточение только на требованиях самого влиятельного заказчика
 - d) Отказ от корректировки планов при изменении рыночных условий
- 7) В чём разница между output (продуктом) и outcome (исходом/ценностью) в ИТ-проекте?

- a) Product (продукт) — это результат выполнения работ; outcome (ценность) — это измеримая польза для или пользователей
 - b) Продукт и ценность — одно и то же, просто разные термины
 - c) Продукт — это только программный код, ценность — это документация
 - d) Продукт создаётся на этапе планирования, а ценность — на этапе завершения
- 8) Назовите не менее трёх типов ценности, которые может создавать ИТ-проект, и приведите метрики для каждого типа. (Выберите два правильных варианта, в которых перечислены корректные типы и соответствующие метрики)
- a) Финансовая ценность: ROI (рентабельность инвестиций); операционная ценность: сокращение времени обработки заказа; социальная ценность: уровень удовлетворённости пользователей
 - b) Стратегическая ценность: доля рынка; репутационная ценность: NPS; экологическая ценность: снижение энергопотребления
 - c) Финансовая ценность: количество строк кода; операционная ценность: число проведённых совещаний
 - d) Социальная ценность: скорость работы сервера; экологическая ценность: прибыль компании
- 9) Что означает компонент Volatility в VUCA-модели?
- a) Наличие множества взаимосвязанных элементов, из-за чего трудно предсказать последствия изменений
 - b) Высокая скорость и непредсказуемость изменений внешней среды, при которой прошлый опыт перестаёт быть надёжным прогнозом
 - c) Ситуация, когда информация противоречива и допускает разные трактовки
 - d) Полное отсутствие информации о будущих событиях
- 10) Какая из перечисленных ситуаций в ИТ-проекте является примером Ambiguity (неоднозначности)? (Выберите два варианта)?
- a) Заказчик формулирует требование: «Интерфейс должен быть современным и интуитивно понятным» без дополнительных пояснений
 - b) Руководство сокращает бюджет проекта на 20% из-за падения продаж
 - c) В команде из разных стран одни понимают «срочно» как «сегодня к вечеру», а другие — как «на этой неделе»
 - d) При интеграции с legacy-системой выясняется, что документация на неё утеряна

Модуль 2. Основы управления проектами на базе PMBOK®8

- 1) В каком году был основан PMI?
 - a) 1981
 - b) 1969
 - c) 1958
 - d) 1974
- 2) Какое ключевое изменение произошло в 7-й редакции PMBOK® Guide?
 - a) От процессной модели к принципам и доменам исполнения
 - b) От универсальных решений к таргетированным практикам
 - c) Введение новых инструментов управления проектами
 - d) Упрощение и улучшение структуры процессов
- 3) Из каких двух основных частей состоит PMBOK® Guide 8-го издания и в чём разница между ними? (укажите 2 правильных ответа)?
 - a) ISO 21500:2012 - Руководство по проектному менеджменту
 - b) менеджменту
 - c) The Standard for Project Management (Стандарт по управлению проектами)
 - d) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Стандарт,
 - e) описывающий лучшие мировые практики

- f) PRINCE2 - Структурированная методология управления, ориентированная на продукт
- 4) Перечислите шесть принципов управления проектами по PMBOK®8.
 - a) Фокусироваться на ценности (Focus on Value);
 - b) Быть ответственным лидером (Be an Accountable Leader)
 - c) Интегрировать устойчивое развитие во все аспекты проекта (Integrate Sustainability)
 - d) Формировать культуру полномочий и ответственности (Build an Empowered Culture)
 - e) Управление по целям (SMART/FAST)
 - f) Применять целостный подход (Adopt a Holistic View)
 - g) Встраивать качество в процессы и поставляемые результаты (Embed Quality)
- 5) Какое из перечисленных измерений НЕ входит в три ключевых вектора проектного мышления?
 - a) Ответственность
 - b) Проактивность
 - c) Ориентация на ценность
 - d) Ориентация на сроки
- 6) Какой из принципов напрямую связан с необходимостью встраивать качество в процессы, а не проверять его только на завершающем этапе?
 - a) Применять целостный подход
 - b) Фокусироваться на ценности
 - c) Быть ответственным лидером
 - d) Встраивать качество в процессы и поставляемые результаты
- 7) Что определяют домены исполнения в PMBOK® 8?
 - a) Конкретные процессы для выполнения задач
 - b) Последовательные этапы жизненного цикла проекта
 - c) Группы связанных видов деятельности, критически важных для достижения результатов проекта
 - d) Формальные документы, которые необходимо подписать
- 8) Какие из перечисленных принципов являются частью PMBOK®8? (укажите 3 верных ответа)
 - a) Применять целостный подход
 - b) Быть уважительным распорядителем
 - c) Быть ответственным лидером
 - d) Фокусироваться на ценности
- 9) Какой тип ИИ в настоящее время наиболее актуален для руководителей проектов согласно PMBOK®8?
 - a) Ограниченный ИИ (ANI)
 - b) Сильный ИИ (AGI)
 - c) Супер ИИ (ASI)
 - d) Гибридный ИИ (HAI)
- 10) В каком домене исполнения ИИ может анализировать тональность коммуникаций стейкхолдеров??
 - a) Финансы (Finance)
 - b) Содержание (Scope)
 - c) Риски (Risk)
 - d) Заинтересованные стороны (Stakeholders)

Модуль 3. Инициация проекта и работа с заинтересованными сторонами

- 1) В чём основное различие между уставом проекта и планом управления проектом?
 - a) Устав проекта — это детальное расписание работ, а план управления — это бюджет

- b) Устав проекта формально санкционирует проект и наделяет руководителя полномочиями; план управления проектом детализирует, как проект будет выполняться, контролироваться и закрываться
 - c) Устав разрабатывается после завершения проекта, а план — в начале
 - d) Устав и план — это одно и то же, просто разные названия
- 2) Какие из перечисленных разделов обязательно должны присутствовать в уставе проекта? Выберите два варианта)
 - a) Измеримые цели проекта
 - b) Детальное расписание по дням
 - c) Список ключевых заинтересованных сторон
 - d) Полный код программы
- 3) Кто из перечисленных не может считаться заинтересованной стороной (stakeholder) проекта? (Выберите два варианта)
 - a) Генеральный директор компании-заказчика, утвердивший бюджет
 - b) Рядовой пользователь, который будет работать в новой системе
 - c) Сотрудник, уволившийся до начала проекта и не имеющий отношения к текущим делам
 - d) Внешний аудитор, проверяющий финансовую отчётность компании по другому направлению (не связанному с проектом)
- 4) В матрице «власть — интерес» для стейкхолдера с высокой властью и низким интересом рекомендуется стратегия:
 - a) Тесно сотрудничать
 - b) Информировать
 - c) Поддерживать удовлетворённость
 - d) Наблюдать
- 5) Что из перечисленного является допущением в ИТ-проекте?
 - a) «Бюджет проекта составляет 5 млн рублей»
 - b) «Ключевой разработчик не уволится в ближайшие три месяца»
 - c) «Интеграция с системой 1С не входит в проект»
 - d) «Проект должен завершиться до 31 декабря»
- 6) Какая связь между допущениями и рисками?
 - a) Если допущение не выполняется, возникает риск
 - b) Риски всегда независимы от допущений
 - c) Допущения — это способ снизить риски
 - d) Допущения и риски — одно и то же
- 7) Что из перечисленного не входит в домен «Стратегическое руководство проектом» (governance) по PMBOK®8??
 - a) Стратегическое выравнивание
 - b) Управление рисками и возможностями
 - c) Детальное календарно-сетевое планирование
 - d) Критерии успеха проекта
- 8) Какая формулировка цели проекта является наиболее стратегически выровненной для ИТ-проекта?
 - a) «Разработать мобильное приложение для iOS и Android к 1 декабря»
 - b) «Увеличить долю онлайн-продаж с 20% до 35% к концу года за счёт запуска мобильного приложения, что соответствует стратегии цифровой трансформации»
 - c) «Внедрить CRM-систему в срок и бюджет»
 - d) «Повысить удовлетворённость пользователей»
- 9) Какая метрика является опережающей (leading) для стратегического выравнивания в ИТ-проекте?
 - a) Фактический ROI по завершении проекта

- b) Индекс стратегического соответствия (экспертная оценка) или снижение скорости команды (velocity) за два спринта
 - c) Доля рынка через год после внедрения
 - d) Удовлетворённость спонсора по итогам
- 10) Какие из перечисленных механизмов помогают поддерживать стратегическое выравнивание? (Выберите два)?
- a) Регулярные стратегические ревью с участием бизнес-стейкхолдеров
 - b) План управления выгодами (benefits management plan)
 - c) Ежедневные стендапы команды разработки
 - d) Детальная WBS на 5 уровней

Модуль 4. Планирование содержания, расписания и бюджета

- 1) Какой принцип INVEST означает, что пользовательскую историю можно реализовать за несколько дней?
 - a) Independent
 - b) Valuable
 - c) Small
 - d) Testable
- 2) Что из перечисленного является критерием приемки (Acceptance Criteria), а не Definition of Done?
 - a) Код прошёл ревью
 - b) При нажатии кнопки «Сохранить» появляется уведомление
 - c) Покрывание тестами не менее 80%
 - d) Документация обновлена
- 3) Какой принцип WBS гласит, что она должна включать всю работу проекта и ничего лишнего?
 - a) Правило 80/20
 - b) Правило 100%
 - c) Правило Парето
 - d) Принцип INVEST
- 4) Какой подход к построению WBS рекомендуется для продуктовой разработки (нового мобильного приложения)?
 - a) По жизненному циклу
 - b) По продукту (компонентам)
 - c) По требованиям
 - d) По географии
- 5) Какой документ фиксирует, что именно будет создано в проекте, какие работы входят, а какие исключены?
 - a) Устав проекта
 - b) Описание содержания проекта (project scope statement)
 - c) Бизнес-кейс
 - d) План управления коммуникациями
- 6) Что из перечисленного является ограничением (constraint), а не допущением?
 - a) Ключевые сотрудники будут доступны 10 часов в неделю
 - b) Бюджет проекта составляет 10 млн рублей
 - c) API стороннего сервиса останется стабильным
 - d) Заказчик предоставит доступ к среде до начала разработки
- 7) Какой метод сокращения расписания не требует дополнительных финансовых затрат?
 - a) Fast tracking
 - b) Crashing
 - c) Resource re-allocation

- d) Outsourcing
- 8) Что определяет минимально возможную длительность проекта?
 - a) Длительность самой длинной работы
 - b) Суммарная длительность работ на критическом пути
 - c) Количество работ в проекте
 - d) Оптимистическая оценка по PERT
- 9) Какой метод оценки бюджета обеспечивает максимальную точность, но требует детальной WBS?
 - a) Аналоговая оценка
 - b) Параметрическая оценка
 - c) Оценка «снизу вверх»
 - d) Оценка на основе story points
- 10) Что из перечисленного не является ресурсом в ИТ-проекте?
 - a) Разработчик
 - b) Лицензия на серверную ОС
 - c) Совещание
 - d) Облачное хранилище

Модуль 5. Управление командой и коммуникациями

- 1) Какая из стадий модели Такмана чаще всего сглажена или отсутствует у опытных ИТ-команд, работавших вместе ранее?
 - a) Шторм
 - b) Нормирование
 - c) Работа
 - d) Расформирование
- 2) Какой тип команды по топологии команд отвечает за предоставление внутренних сервисов для упрощения работы других команд?
 - a) Поточковая
 - b) Обучающая
 - c) Сложная подсистема
 - d) Платформенная
- 3) Какой тип коммуникации рекомендуется использовать для фиксации решений по архитектуре?
 - a) Видеозвонок
 - b) Чат в мессенджере
 - c) Асинхронная письменная документация
 - d) Ежедневный стендап
 - e) Сложная подсистема
 - f) Платформенная
- 4) Сколько теоретически возможных каналов связи существует в команде из 8 человек?
 - a) 16
 - b) 28
 - c) 56
 - d) 64
- 5) Для какой аудитории предназначен внешний отчёт о статусе проекта?
 - a) Команды разработки
 - b) Руководителя проекта со стороны заказчика и спонсора
 - c) Отдела кадров
 - d) Службы безопасности
- 6) Что из перечисленного не должно быть во внешнем отчёте для заказчика?
 - a) Прогнозная дата завершения

- b) Внутренняя загрузка разработчиков в часах
 - c) План работ на следующий период
 - d) Ключевые риски, требующие решения заказчика
- 7) Какой инструмент визуализации лучше всего показывает накопление задач в колонках и выявляет «узкое место»?
- a) RAG-светофор
 - b) График сгорания задач
 - c) Диаграмма накопленного потока
 - d) Круговая диаграмма
- 8) Согласно теории Герцберга, какой фактор относится к гигиеническим (вызывает неудовлетворение при отсутствии, но не мотивирует при наличии)?
- a) Признание заслуг
 - b) Интересная работа
 - c) Заработная плата
 - d) Ответственность
- 9) Какая из потребностей не входит в теорию самодетерминации (Deci & Ryan)?
- a) Автономия
 - b) Компетентность
 - c) Деньги
 - d) Связанность
- 10) Какой главный фактор эффективности команд выявило исследование Google «Проект Аристотель»?
- a) Высокая зарплата
 - b) Психологическая безопасность
 - c) Жёсткий контроль руководителя
 - d) Использование Scrum

Модуль 6. Управление рисками, неопределённостью и изменениями

- 1) Какие методы используются для идентификации рисков? (Выберите два варианта)
- a) Мозговой штурм
 - b) Анализ допущений
 - c) Расчёт EVM
 - d) Построение диаграммы Ганта
- 2) Что из перечисленного обязательно должно быть в реестре рисков?
- a) Владелец риска
 - b) Точная дата наступления
 - c) Описание риска в формате «причина → событие → последствие»
 - d) Результат моделирования Монте-Карло
- 3) Какая стратегия реагирования на угрозу предполагает полное устранение источника риска?
- a) Передача
 - b) Избегание
 - c) Снижение
 - d) Принятие
- 4) Вы заключили контракт с фиксированной ценой, чтобы переложить риск перерасхода на подрядчика. Это пример стратегии:
- a) Передача
 - b) Избегание
 - c) Снижение
 - d) Принятие
- 5) Что происходит с допущением, если оно перестаёт быть верным?

- a) Оно автоматически удаляется из реестра
 - b) Оно превращается в риск
 - c) Оно становится ограничением проекта
 - d) Оно не требует никаких действий
- 6) Где в первую очередь следует фиксировать допущения?
- a) В плане коммуникаций
 - b) В уставе проекта и реестре допущений
 - c) В календарном плане-графике
 - d) В отчёте о статусе
- 7) Как часто нужно пересматривать реестр допущений?
- a) Один раз в начале проекта
 - b) Только при наступлении риска
 - c) Регулярно, например, ежемесячно или на каждой фазе проекта
 - d) В конце проекта
- 8) Кто может быть инициатором запроса на изменение в проекте?
- a) Только руководитель проекта
 - b) Только заказчик
 - c) Любая заинтересованная сторона
 - d) Только спонсор
- 9) Вы обнаружили, что тестирование отстаёт от графика, и добавили в команду ещё одного тестировщика. Это пример:
- a) Предупреждающего действия
 - b) Корректирующего действия
 - c) Обновления артефактов
 - d) Эскалации
- 10) Какое изменение относится к типу «обновление артефактов»?
- a) Исправление ошибки в коде
 - b) Внесение нового риска в реестр рисков
 - c) Проведение дополнительного обучения команды
 - d) Изменение API внешнего сервиса

Модуль 7. Мониторинг, контроль и отчётность

- 1) Какой показатель EVM отражает реально выполненные работы в денежном выражении?
- a) AC
 - b) PV
 - c) EV
 - d) BAC
- 2) Формула $CPI = EV / AC$ показывает:
- a) Индекс выполнения бюджета
 - b) Индекс выполнения расписания
 - c) Отклонение по срокам
 - d) Прогнозируемую итоговую стоимость
- 3) Что из перечисленного входит в базовый план по стоимости (cost baseline)?
- a) Штрафы за просрочку
 - b) Налог на добавленную стоимость (НДС)
 - c) Резерв на известные риски (contingency reserve)
 - d) Управленческий резерв (management reserve)
- 4) Какой план служит эталоном для сравнения фактических результатов?
- a) Рабочий план
 - b) Базовый план
 - c) Устав проекта

- d) План управления рисками
- 5) Что из перечисленного относится к стоимости соответствия (Cost of Conformance)?
 - a) Исправление бага, найденного заказчиком
 - b) Горячее исправление (hotfix) в продакшене
 - c) Потеря репутации из-за сбоя системы
 - d) Code review
- 6) Какая категория затрат включает обучение команды стандартам кодирования?
 - a) Внутренние отказы (Internal Failure)
 - b) Предупреждение (Prevention)
 - c) Внешние отказы (External Failure)
 - d) Оценка (Appraisal)
- 7) Почему стоимость исправления дефекта на этапе тестирования выше, чем на этапе требований?
 - a) Требуется переделка уже написанного кода, повторное тестирование и регрессия
 - b) Тестировщики получают больше, чем аналитики
 - c) Дефекты на этапе тестирования критичнее
 - d) На этапе требований дефекты не исправляют
- 8) Что показывает диаграмма сгорания (burndown chart)?
 - a) Загрузку сотрудников
 - b) Уменьшение объёма оставшейся работы по дням
 - c) Скорость команды по спринтам
 - d) Накопление задач по статусам
- 9) Какой KPI наиболее важен для контроля сроков в Waterfall?
 - a) Выполнение вех (Milestone adherence)
 - b) Throughput (пропускная способность)
 - c) Cycle time (время цикла)
 - d) Velocity (скорость команды в Agile)
- 10) Какая метрика относится к vanity metrics (метрикам тщеславия) и не должна использоваться для управления ИТ-проектом?
 - a) Количество строк кода
 - b) CPI (индекс выполнения бюджета)
 - c) Velocity
 - d) Lead time (время выполнения заказа)

Модуль 8. Гибкие (Agile) и гибридные подходы в ИТ

- 1) Какая из четырёх ценностей Agile Манифеста говорит о том, что работающий продукт важнее формальной документации?
 - a) Работающий продукт важнее исчерпывающей документации
 - b) Готовность к изменениям важнее следования плану
 - c) Сотрудничество с заказчиком важнее контрактных условий
 - d) Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов
- 2) Кто в Scrum отвечает за максимизацию ценности продукта и управление бэклогом продукта?
 - a) Высокоуровневый план на несколько месяцев
 - b) Документ, фиксирующий архитектурные решения
 - c) Временной блок фиксированной длительности (1-4 недели) для создания работающего инкремента продукта
 - d) Событие поставки готового функционала пользователю
- 3) Кто принимает решение о том, что пора выпускать релиз?
 - a) Scrum-мастер
 - b) Владелец продукта

- c) Тимлид
- d) Команда разработки
- 4) Что из перечисленного является результатом планирования итерации?
 - a) Релизный план
 - b) Бэклог итерации и цель спринта
 - c) Диаграмма Ганта на весь проект
 - d) Дорожная карта продукта
- 5) Что из перечисленного лучше всего описывает релизное планирование?
 - a) Планирование командировок и закупок
 - b) Стратегическое планирование, определяющее, какой функционал и в какие сроки будет доставлен пользователю (прогноз на 3-6 месяцев)
 - c) Ежедневное планирование задач на стендапе
 - d) Планирование архитектуры системы
- 6) Как часто рекомендуется пересматривать релизный план?
 - a) В конце каждой итерации
 - b) Только при изменении руководства
 - c) Один раз в начале проекта
 - d) Раз в квартал
- 7) Какая модель предполагает жёсткое планирование архитектуры и требований на старте, гибкую разработку и снова жёсткое внедрение?
 - a) Water-Scrum-Fall
 - b) TocsAgile
 - c) V-модель + Scrum
 - d) Agile Stage-Gate
- 8) В чём суть модели TocsAgile?
 - a) Полный отказ от документации
 - b) Внешние рамки - Waterfall, внутренняя реализация - Agile
 - c) Только каскадное планирование
 - d) Исключительно Scrum для всех этапов
- 9) Что означает аббревиатура SAFe?
 - a) Simple Agile for Everyone
 - b) Scaled Agile Framework
 - c) Systematic Agile Flow
 - d) Scrum Agile Framework for Enterprises
- 10) Какой из принципов Lean Software Development означает, что мы должны воздерживаться от принятия необратимых решений до последнего ответственного момента?
 - a) Уважайте людей
 - b) Доставляйте быстро
 - c) Создавайте знания
 - d) Откладывайте решения

Модуль 9. Завершение проекта и извлечение уроков

- 1) Что из перечисленного является критерием приемки?
 - a) Документация обновлена
 - b) Код прошёл ревью
 - c) Время заполнения заявки не более 2 минут
 - d) Покрываемость тестами не менее 80%
- 2) Чем отличаются критерии приемки от Definition of Done (DoD)?
 - a) Это одно и то же
 - b) Критерии приемки используются только в Agile, DoD - В Waterfall

- c) DoD определяет, когда заказчик принимает работу, критерии приемки - когда команда завершила задачу
 - d) Критерии приемки фокусируются на бизнес-ценности, DoD - на технической готовности
- 3) Что из перечисленного является основанием для положительного досрочного завершения проекта?
- a) Нехватка финансирования
 - b) MVP уже принёс заказчику необходимую бизнес-ценность
 - c) Уход ключевого разработчика
 - d) Превышение бюджета на 10%
- 4) Кто принимает окончательное решение о досрочном закрытии проекта?
- a) Руководитель проекта
 - b) Внешний аудитор
 - c) Спонсор или управляющий комитет
 - d) Команда разработки
- 5) Что из перечисленного следует фиксировать в реестре извлечённых уроков?
- a) Выявленная причина задержки – отсутствие автоматической проверки лицензий
 - b) Полный протокол всех совещаний за месяц
 - c) Высказывание «Заказчик был сложным» без конкретики
 - d) Имя разработчика, допустившего ошибку в коде
- 6) Главная директива ретроспективы утверждает, что каждый делал всё возможное, исходя из...
- a) Указаний спонсора
 - b) Грантов и бюджета проекта
 - c) Желания сохранить своё рабочее место
 - d) Своих знаний, ресурсов и обстоятельств на тот момент
- 7) Что из перечисленного обязательно должно быть передано заказчику, чтобы он мог самостоятельно эксплуатировать систему?
- a) График отпусков команды разработки
 - b) Актуализированные проектные решения (или УТЗ) и эксплуатационная документация
 - c) Исходный код всех модификаций без комментариев
 - d) Рекламные материалы проекта
- 8) Кто, согласно лучшим практикам, должен проводить обучение рядовых пользователей после передачи системы?
- a) Внутренний ответственный за консультации (или обученный сотрудник заказчика)
 - b) Руководитель проекта со стороны исполнителя (весь курс)
 - c) Генеральный директор заказчика
 - d) Сторонний тренинговый центр
- 9) Для какой цели используется отдельная тестовая база при обучении?
- a) Для демонстрации только теоретических слайдов
 - b) Чтобы сэкономить лицензии
 - c) Чтобы обучающиеся могли практиковаться, не рискуя испортить рабочие данные
 - d) Чтобы скрыть от заказчика реальную производительность
- 10) Что из перечисленного является документом, обязательным для передачи согласно РМВОК®8 и практикам внедрения?
- a) План миграции из старой системы (если миграция не была в проекте)
 - b) Смета на обучение
 - c) Регламент обращения пользователей за поддержкой
 - d) Личные дневники разработчиков

Модуль 10. Адаптация методологии и контекст проекта

- 1) Какой вариант внедрения предполагает каскадный метод, детальную проектную документацию и минимальную гибкость?
 - a) Сокращённое внедрение
 - b) Самостоятельное внедрение
 - c) Максимальное внедрение
 - d) Итерационное внедрение
- 2) Какой документ фиксирует внутренние цели проекта (например, развитие продукта, маркетинговый эффект) и не передаётся заказчику?
 - a) Внутренний устав проекта
 - b) Отчёт о ходе проекта
 - c) Бюджет проекта
 - d) Внешний устав проекта
- 3) В каком случае руководителю проекта требуется оформлять запрос на изменение?
 - a) При обоснованном изменении характеристик проекта (трудоемкости, сроков, бюджета)
 - b) При замене исполнителя
 - c) Никогда
 - d) При каждом изменении задач внутри спринта
- 4) Какой тип РМО характеризуется минимальным контролем и предоставлением только шаблонов и консультаций?
 - a) Направляющий (Directive)
 - b) Agile Centre of Excellence
 - c) Управляющий (Controlling)
 - d) Поддерживающий (Supportive)
- 5) Какую функцию не выполняет типичный проектный офис?
 - a) Разработку единых шаблонов
 - b) Непосредственное написание кода
 - c) Управление портфелем проектов
 - d) Приоритизацию проектов
- 6) Какой тип РМО берёт на себя полное управление проектами, включая назначение руководителей проектов и контроль ресурсов?
 - a) Управляющий (Controlling)
 - b) Agile Centre of Excellence
 - c) Направляющий (Directive)
 - d) Поддерживающий (Supportive)
- 7) В каком году в России вступает в силу национальный стандарт в области устойчивого цифрового развития (ГОСТ Р 72343-2025)?
 - a) 2027
 - b) 2026
 - c) 2025
 - d) 2024
- 8) Какой российский ЦОД был признан первым «зелёным» центром обработки данных, получившим соответствующую сертификацию?
 - a) ЦОД RWB в Дубне
 - b) ЦОД IXcellerate MOS3
- 9) Может ли контролер по поручению отличаться от автора поручений?
 - a) Нет, автор всегда должен контролировать исполнение выданных им поручений
 - b) Да, если контролером является руководитель подразделения
 - c) Нет, если автором является руководитель организации
 - d) Да, может
- 10) Что из перечисленного чаще всего не передается заказчику?
 - a) Внутренний отчёт о ходе проекта

- b) Матрица ответственности
- c) Внешний устав проекта
- d) Журнал регистрации проблем/пожеланий

Модуль 11. Лидерство и Soft Skills в управлении ИТ-проектами

- 1) Какой тип конфликта возникает, когда разработчики спорят о выборе архитектуры проекта?
 - a) Межличностный
 - b) Технологический (или содержательный)
 - c) Ресурсный
 - d) Ценностный
- 2) Какая стратегия по модели Томаса-Килманна требует высокой напористости и высокой кооперативности?
 - a) Конкуренция
 - b) Компромисс
 - c) Уклонение
 - d) Сотрудничество
- 3) На каком уровне (по трёхуровневой модели) лежат страхи и тревоги участников конфликта?
 - a) Рациональном
 - b) Эмоциональном
 - c) Уровне самооценки
 - d) Процессном
- 4) Какая из перечисленных ситуаций является примером «псевдоделегирования»?
 - a) Руководитель передал задачу Junior-разработчику, предварительно объяснив контекст и назначив ментора
 - b) Руководитель сказал «ты отвечаешь за проект», но при этом продолжает согласовывать каждое решение и регулярно переопределяет приоритеты
 - c) Руководитель провёл обучение по новому инструменту, а затем передал задачу команде
 - d) Руководитель выдал задачу по SMART и установил промежуточную точку контроля
- 5) Что из перечисленного характеризует ситуацию неопределённости при принятии решений?
 - a) Вероятности наступления состояний среды известны и могут быть оценены
 - b) Отсутствие достаточного количества информации для организации действий
 - c) Наличие единственного правильного решения
 - d) Возможность точного прогнозирования всех последствий
- 6) Какой критерий принятия решений в условиях неопределённости ориентирован на «минимизацию сожаления» и выбор решения с наименьшими потерями по сравнению с идеальным сценарием?
 - a) Критерий Вальда (максимин)
 - b) Критерий Сэвиджа (минимакс риска)
 - c) Критерий Лапласа
 - d) Критерий Гурвица
- 7) Какой этап в модели GROW предполагает ответы на вопросы «Что уже пробовал?», «Что мешает?», «Какие ресурсы уже есть?»?
 - a) G (Goal) — Цель
 - b) R (Reality) — Текущая реальность
 - c) O (Options) — Варианты
 - d) W (Will) — Намерение / План

- 8) Кто является автором наиболее известной модели эмоционального интеллекта и популяризатором этой концепции в бизнес-среде?
- a) Питер Саловей
 - b) Дэниел Гоулман
 - c) Джон Майер
 - d) Карл Юнг
- 9) Какой компонент эмоционального интеллекта по Гоулману отвечает за способность сохранять спокойствие и ясность мысли в критических ситуациях (например, при падении продаж)?
- a) Самосознание
 - b) Саморегуляция
 - c) Эмпатия
 - d) Социальные навыки
- 10) Какая из современных концепций лидерства наиболее актуальна для матричных структур, где руководитель не имеет формальной власти над участниками команды?
- a) Ситуационное лидерство
 - b) Менеджер теневых технологий (STM)
 - c) Лидерство без полномочий
 - d) Ответственное лидерство

Примеры оценочных средств для итогового контроля знаний по программе

- 1) Руководитель ИТ-проекта обнаружил, что спонсор требует ежемесячной детализированной отчётности по методу освоенного объёма (EVM). Команда работает по гибкой методологии и использует для оценки прогресса скорость команды (velocity) и очки истории (story points). Какое действие будет наиболее правильным в сложившейся ситуации?
- a) Полностью отказаться от EVM, поскольку гибкие подходы несовместимы с традиционным контролем
 - b) Пересчитать очки истории в человеко-часы и немедленно внедрить EVM без обсуждения со спонсором
 - c) Объяснить спонсору ограничения EVM в адаптивной среде и предложить гибридный дашборд
 - d) Скрывать реальные трудозатраты, предоставляя только позитивные отчёты
- 2) Вы оцениваете стоимость внедрения системы документооборота. 70% требований известны точно, остальные 30% — область высокой неопределённости. Какой метод оценки обеспечит наилучший баланс точности и гибкости?
- a) Только аналоговая оценка на основе одного похожего проекта
 - b) Детальная оценка «снизу-вверх» для всех требований, включая неопределённые
 - c) Параметрическая оценка для известной части и трёхточечная оценка с резервами для неопределённой
 - d) Оценка по методу «стоимость одной единицы сложности» без учёта неизвестных требований
- 3) Вы поручили опытному разработчику выбрать архитектуру микросервисов, но на следующий день он пришёл уточнять: «Какой подход предпочесть?». Какой уровень делегирования (по шкале Апелло) вы, скорее всего, используете на деле, хотя формально хотели дать полную свободу?
- a) Уровень 7 (полное делегирование) — команда всё решает сама
 - b) Уровень 4 (согласование) — решение принимается коллегиально
 - c) Уровень 2 или 3 — руководитель принимает решение, но объясняет причины или собирает мнения
 - d) Уровень 1 (сказать) — руководитель просто отдаёт приказ

- 4) Техлид настаивает на рефакторинге для снижения технического долга, а владелец продукта требует новых функций для рынка. Какой стиль разрешения конфликта (по Томасу-Килманну) позволит найти устойчивое решение, сохранив долгосрочное сотрудничество?
- a) Конкуренция — провалить своё решение силой
 - b) Уклонение — не обращать внимания на требования другой стороны
 - c) Компромисс — сделать и то и другое, но в урезанном виде
 - d) Сотрудничество — поискать возможность выделить время на рефакторинг без остановки разработки новых фич
- 5) Какие домены исполнения в PMBOK®8 напрямую связаны с управлением неопределённостью и требуют использования опережающих метрик? (Выберите два варианта)?
- a) Содержание
 - b) Риски
 - c) Расписание
 - d) Заинтересованные стороны
- 6) По модели GROW руководитель задаёт сотруднику вопрос: «Что из того, что мы обсудили, ты готов сделать уже завтра? Назови конкретные шаги». Какой этап модели он проверяет?
- a) Goal (постановка цели)
 - b) Reality (исследование текущей реальности)
 - c) Options (поиск вариантов)
 - d) Will (намерение и план действий)
- 7) При передаче системы в эксплуатацию заказчик просит, чтобы команда разработки бесплатно исправляла баги ещё три месяца, хотя в договоре это не прописано. Что следует сделать руководителю проекта?
- a) Согласиться, чтобы не портить отношения
 - b) Зафиксировать, что гарантийный период не предусмотрен, и предложить договор на сопровождение с оплатой по факту
 - c) Прекратить все коммуникации с заказчиком
 - d) Передать вопрос юристам и ждать их решения без активных действий
- 8) Руководитель замечает, что команда перестала обсуждать риски на стендапах, а в ретроспективах все говорят «всё хорошо». Какова наиболее вероятная причина?
- a) Все возможные риски уже реализовались и больше не угрожают проекту
 - b) В команде низкая психологическая безопасность, люди боятся наказания за признание проблем
 - c) Руководитель слишком мягок, и команда расслабилась
 - d) Команда достигла высшей стадии развития по Такману
- 9) Как соотносятся группы процессов (инициация, планирование и т.д.) и домены исполнения в PMBOK®8?
- a) Группы процессов полностью заменяют собой домены исполнения
 - b) Группы процессов показывают, как во времени распределяются работы из разных доменов
 - c) Домены являются составной частью групп процессов
 - d) Это две независимые классификации, не связанные между собой
- 10) Руководитель оценивает эффективность команды за спринт. Планировалось выполнить 40 очков истории, выполнено 30. Фактические трудозатраты составили 450 часов при плановых 400 (1 очко истории эквивалентно 10 часам). Рассчитайте индекс выполнения расписания (SPI) и индекс выполнения бюджета (CPI). Какое утверждение верно?
- a) SPI = 0,75 (отставание), CPI = 0,89 (небольшой перерасход)
 - b) SPI = 0,75 (отставание), CPI = 0,67 (значительный перерасход)
 - c) SPI = 1,33 (опережение), CPI = 0,67 (перерасход)

- d) Нельзя рассчитать оба индекса без данных о бюджете в деньгах

12. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Целью программы является повышение квалификации слушателей в области управления проектами, формирование целостного представления о проектном управлении в контексте ИТ-индустрии. Изучение ключевых принципов, процессов и доменов исполнения согласно РМВОК®8. Применение гибких и гибридных подходов в зависимости от специфики проекта. Овладение инструментами планирования, мониторинга, управления рисками и коммуникациями. Развитие лидерских качеств и навыков работы с людьми, погрузившись в темы: конфликтологии, делегирования, управленческого коучинга, эмоционального интеллекта.

Рекомендации по освоению программы

1. Посещение лекций и практических занятий: Обязательно посещать все предусмотренные занятия, записывать ключевые моменты и активно участвовать в обсуждениях.
2. Самостоятельная работа: Выполнять все домашние задания и задания на отработку навыков.
3. Общение с преподавателем: Обратитесь к своему наставнику за советом, если столкнулись с трудностями или хотите обсудить нюансы работы с системой.
4. Регулярное повторение материала: Пересматривайте записи лекций, перечитывайте конспекты и снова проходите практические задания для лучшего усвоения материала.
5. Совместная работа с однокурсниками: Объединяйтесь в небольшие группы для совместного выполнения заданий и обсуждения практических кейсов.

По окончании курса предусмотрено итоговое испытание, которое покажет уровень освоения материала. Результаты теста станут основанием для выдачи удостоверения о повышении квалификации.

Программа повышения квалификации «Мастер управления IT-проектами: Работа со стандартом РМВОК® Guide (8-е издание), Agile-методологии, лидерство и практические инструменты» обеспечит вам базовые и продвинутые навыки для эффективной работы с кросс-функциональными командами, сделает ваш трудовой процесс более комфортным и эффективным. Надеемся, что данное обучение станет полезным и повысит вашу квалификацию в области управления проектами.