

**«ПРОЕКТНЫЙ ОЛИМП»
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

Методика оценки участников конкурса по основной
номинации «Управление комплексными проектами —
Лучший проект года»

Оглавление

1. Введение.....	3
1.1. Общие положения	3
1.2. Предмет оценки	3
1.3. Методологические основы	4
2. Модель оценки	5
2.1. Общее представление модели оценки.....	5
2.2. Состав блоков критериев оценки	6
2.2.1. Блок 1. Управление проектом	6
2.2.2. Блок 2. Результаты проекта	6
2.3. Критерии оценки	6
2.4. Правила оценки критериев	14

1. Введение

1.1. Общие положения

Настоящий документ устанавливает критерии и методы оценки системы управления комплексными проектами в рамках проведения конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп» (далее – Конкурс).

Методика разработана автономной некоммерческой организацией «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации» совместно с некоммерческим партнерством «Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ».

Процесс организации Конкурса описан в Положении о проведении конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп» (далее – Положение), утвержденном приказом от 28 апреля 2017 г. № 01-06/0030.

1.2. Предмет оценки

В номинации «Управление комплексными проектами – Лучший проект года» оценивается система управления реализацией комплексного проекта, включающая общее руководство проектом, создание условий, правил и обеспечивающих элементов, а также регламентирование и эффективное применение процессов управления проектом.

В номинации могут быть представлены проекты, удовлетворяющие следующим условиям:

Критерии	Сложные проекты	Комплексные проекты (проекты повышенной сложности)	
	Средние проекты	Большие проекты	Мегапроекты
<i>Продолжительность проекта</i>	-	Минимум 1 год	Минимум 2 года
<i>Законченные фазы</i>	Закончена 1 или более фаз реализации проекта	Закончена 1 или более фаз реализации проекта	Закончена 1 или более фаз реализации проекта
<i>Продолжительность использования продукта проекта (в месяцах после окончания проекта)</i>	Минимум 3 месяца	Минимум 3 месяца	Минимум 6 месяцев
<i>Бюджет¹</i>	10-100 млн. рублей	100-500 млн. рублей	Более 500 млн. рублей
<i>Число людей, вовлеченных в выполнение проекта</i>	Минимум 30	Минимум 50	Более 100

¹ Включая совокупность внутренних затрат

<i>Внешние субподрядчики и вовлеченные независимые организации</i>	Минимум 3	Минимум 5	Минимум 10
--	-----------	-----------	------------

1.3. Методологические основы

Методика оценки участников Конкурса учитывает требования следующих документов:

- Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации, утвержденное постановлением Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050;
- ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;
- ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»;
- ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»;
- ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»;
- ГОСТ Р ИСО 21504-2016 «Руководство по управлению портфелями проектов»;
- Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (утверждены распоряжением Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ);
- Методические указания по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации (утверждены приказом Минэкономразвития России от 20 ноября 2013 г. № 690);
- Методические рекомендации по организации системы проектного управления мероприятиями по информатизации в государственных органах (утверждены приказом Минкомсвязи России от 24 апреля 2013 г. № 96);
- Модель Международной ассоциации управления проектами IPMA Project Excellence Award.

Кроме того, Методика базируется на методологии оценки организаций в рамках Системы добровольной сертификации в области проектного управления, зарегистрированной Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии (24 февраля 2014 г.).

2. Модель оценки

2.1. Общее представление модели оценки

Общее представление структуры модели оценки отражено на рисунке 1.

Управление проектами (500 баллов)			Результаты проектов (500 баллов)		
Цели проекта (140 баллов)	Лидерство (80)	Процессы Управления (140)	Результаты для заказчиков и пользователей (180)	Результаты для людей (персонала проекта) (80)	Ключевые показатели процесса осуществления проекта и проекта в целом (180)
	Люди (70)			Результаты для других заинтересованных сторон (60)	
	Ресурсы (70)				



Рисунок 1. Модель оценки участников Конкурса.

Модель оценки участников Конкурса состоит из двух блоков критериев:

- 1) блок 1. **Управление проектом (500);**
- 2) блок 2. **Результаты проекта (500).**

Каждый из представленных выше критериев разбивается на несколько подкритериев, описанных ниже. Общее количество подкритериев 22, их детальное описание приведено ниже.

Представление Конкурсантом информации по блоку 1 и по блоку 2 по условиям Конкурса является обязательным.

Оценка системы управления осуществляется ассессорами Конкурса на основании:

- информации, полученной в составе отчета Конкурсанта (Конкурсного отчета), представленного в соответствии с требованиями Конкурса (оценка на стадии отборочного тура);
- дополнительной информации от Конкурсанта, полученной по запросам ассессоров и в ходе визита ассессоров в организацию конкурсанта или видеоконференции (на стадии финального тура).

Итоговая оценка Конкурсанта формируется как сумма баллов по блокам критериев, представленным в Конкурсном отчете.

Структура Конкурсного отчета соответствует модели оценки. Требования к Конкурсному отчету определяются в отдельном документе.

2.2. Состав блоков критериев оценки

2.2.1. Блок 1. Управление проектом (500)

Блок критериев 1 «Общее руководство проектом, правила и условия» включает следующие критерии оценки (в скобках указано максимально возможное количество баллов):

- 1) цели проекта (140);
- 2) лидерство (80);
- 3) люди (персонал проекта) (70);
- 4) ресурсы (70);
- 5) процессы управления (140).

2.2.2. Блок 2. Результаты проекта (500)

Ниже раскрывается состав критериев оценки, входящих в данный блок. В скобках указано максимально возможное количество баллов по каждому критерию:

- 1) результаты для заказчиков и пользователей (180);
- 2) результаты для людей (персонала проекта) (80);
- 3) результаты для других заинтересованных сторон (60);
- 4) ключевые показатели процесса осуществления проекта и проекта в целом (180).

2.3. Критерии оценки

Критерий 1. Цели проекта

Как были определены цели проекта, основанные на возможной информации об ожиданиях и требованиях заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Критерий 1 включает следующие подкритерии:

1.1. Как были определены заинтересованные стороны, их ожидания и требования, например:

- наличие процедуры для идентификации заинтересованных сторон, а также выявления интересов, требований, потребностей и опасений для заинтересованных сторон;
- необходимость и достаточность используемых методов и информации;
- список основных заинтересованных сторон, их ожиданий и требований;
- полнота выявления всех основных участников;
- отслеживание изменений ожиданий и требований заинтересованных лиц в ходе проекта, реакция на эти изменения.

1.2. Как были определены цели проекта, учтены противоречивые интересы заинтересованных сторон, например:

- соответствие целей проекта ожиданиям и требованиям заинтересованных лиц всех категорий;

- свидетельства полноты, качества и тщательности изучения использованной информации;
- привлечение заинтересованных сторон к определению целей проекта;
- анализ противоречивых интересов участников проекта, методы достижения консенсуса;
- учет реалистичности, краткосрочности и долгосрочности требований и потребностей участников, доказательства сбалансированности выявленных интересов

1.3. Как сформулированные цели проекта использовались при дальнейшей разработке и осуществлении проекта, например:

- информирование всех участников (прямых и косвенных) о целях проекта и достижение ясного понимания этих целей;
- установление целей для различных уровней и фаз проекта, использование целей в процессах планирования, отражение целей в планах и метриках прогресса проекта;
- тестирование и приоритезация целей, отслеживание их актуальности и сбалансированности, изменение при необходимости, вовлечение заинтересованных сторон в эти процессы;
- информирование всех основных участников проекта об учете их требований при формулировании целей, планировании проекта, дальнейшей адаптации целей и планов к происходящим изменениям.

Критерий 2. Лидерство

Как поведение всех менеджеров вне и внутри проекта вдохновляет, поддерживает и продвигает «Совершенство Проекта».

Критерий 2 включает следующие подкритерии:

2.1. Как менеджеры родительской организации поощряют и поддерживают совершенствование проекта, например:

- участвуют в постановке целей проекта;
- используют проект для стратегического развития организации;
- находят и продвигают синергию проекта с планами работы и развития подразделений;
- создают ясное понимание значения проекта и ясность его целей, участвуют в формировании и реализации проекта;
- действуют в соответствии с целями и планами проекта;
- лично поддерживают и продвигают идеи проекта, участвуют в управлении проектом;
- доступны для команды проекта, готовы слушать и реагировать.

2.2. Как все менеджеры проекта создают примеры высокого качества проекта, поощряют и поддерживают постоянное совершенствование проекта, например:

- создают ясное понимание значения, ожиданий проекта (ясность целей), доводят их до участников и действуют в соответствии с ними;

- лично поддерживают и продвигают идеи высокого качества проекта;
- ищут передовой опыт внутри и вне проекта, учат других и учатся сами;
- лично активно участвуют в совершенствовании управления проектом;
- контролируют и постоянно совершенствуют свои лидерские качества;
- добиваются доверия всех сотрудничающих с ними людей, создают атмосферу открытости, конструктивной критики между менеджерами и членами команды проекта;
- активно поддерживают всех членов команды в их работе;
- находят правильные способы показать ценность деятельности каждого сотрудника, обеспечивают вовлечение всех сотрудников в постоянное совершенствование команды проекта;
- поощряют сотрудников анализировать свои ошибки и учиться на них;
- доступны для сотрудников, готовы их выслушать и реагировать.

Критерий 3. Люди (персонал проекта)

Как вовлечены члены команды проекта в управление проектом, как рассматривается и используется их потенциал.

Критерий 3 включает следующие подкритерии:

3.1. Как потенциал сотрудников оценивается, используется для достижения целей проекта, поддерживается и развивается, например:

- осуществляется планирование потребности в кадрах и набор персонала проекта;
- осуществляется использование системы оценки и планирования карьеры для успешности и совершенствования проекта и вовлечения в этот процесс сотрудников;
- определяются, классифицируются и адаптируются к нуждам проекта возможности и запросы новых сотрудников;
- обеспечиваются благоприятные условия работы;
- гарантируются честные условия найма;
- используются прогрессивные стратегии и методы организации работы;
- разработаны и используются программы повышения квалификации;
- контролируется эффективность программ повышения квалификации;
- поощряется постоянное самообразование;
- сотрудники ориентированы на достижение целей проекта наиболее эффективными методами;
- используется регулярная обратная связь и обзоры состояния дел;
- осуществляется забота о будущем развитии членов проектной команды.

3.2. Как все сотрудники вовлечены в самостоятельную деятельность, участвуют в ней и обеспечены соответствующими полномочиями, например:

- достигается приверженность сотрудников целям проекта;

- сотрудники и команда проекта уполномочены осуществлять самостоятельные действия, эффективность их действий контролируется;
- функционирует система оценки эффективности деятельности и поощрения сотрудников;
- осуществляется поддержка командной работы, поощряется самостоятельность;
- организованы необходимые «горизонтальные» и внешние коммуникации.

Критерий 4. Ресурсы

Насколько эффективно используются существующие ресурсы проекта и родительской организации.

Критерий 4 включает следующие подкритерии:

4.1. Как планируются и контролируются финансовые ресурсы, например:

- определяются и контролируются экономические цели (стоимость проекта, доходность, возврат инвестиций и проч.);
- организовывается финансовое обеспечение целей проекта (собственные средства, заемные, внешние, государственные фонды и др.);
- устанавливаются, контролируются и совершенствуются финансовые стратегия и практика;
- обеспечивается эффективное использование финансовых ресурсов (общее финансирование проекта, планирование расходов);
- контролируются доходы;
- для финансовых расчетов используются точные данные;
- используется риск-менеджмент в управлении финансами;
- делается оценка и проводится сравнение альтернатив финансирования;
- необходимые расходы осуществляются оперативно;
- доходы и расходы оперативно сопоставляются и анализируются.

4.2. Как происходит планирование и управление информацией и коммуникациями, например:

- идентифицируются информационные потребности участников проекта;
- информация структурируется и используется для достижения целей проекта;
- обеспечивается доступность, интегрированность, улучшение и защита информации;
- анализируются данные доступности, безопасности и качества информации;
- осуществляется управление конфигурацией коммуникаций, обеспеченность участников информацией измеряется и анализируется;

- обеспечивается управление знаниями и информацией для обеспечения всех участников необходимой информацией в любое время.
- 4.3. Как выбираются, курируются поставщики и их службы, в том числе:
- выбираются поставщики, исходя из целей проекта;
 - строятся отношения с поставщиками;
 - при необходимости используются системные интеграторы;
 - используются бенчмаркинг и передовой опыт в области поставок;
 - обеспечиваются эффективные коммуникации между проектом и поставщиками;
 - улучшаются цепочки поставок;
 - оптимизируются текущие запасы.
- 4.4. Как планируются и как управляются остальные ресурсы, в том числе:
- используются компетенции, опыт, ресурсы родительской организации;
 - используются процессы и система управления родительской организации;
 - используются опыт и связи команды, отрасли, профессиональных сообществ;
 - уменьшается потребление поставляемых ресурсов (вода, энергия и др.);
 - уменьшается потребление обеспечивающих и расходных материалов;
 - обеспечивается защита интеллектуальной собственности;
 - используются передовые технологии, информационные системы и т.д.;
 - поддерживается оптимальное использование ресурсов, уменьшаются отходы, поощряется вторичное использование отработанных материалов и оборудования;
 - уделяется особое внимание невозобновляемым ресурсам.

Критерий 5. Процессы управления

Как важные процессы проекта идентифицируются, проверяются и изменяются в случае необходимости.

Критерий 5 включает следующие подкритерии:

5.1. Как процессы, необходимые для достижения целей проекта, определяются, управляются, контролируются, адаптируются и оптимизируются, например, как:

- используются международные, государственные и отраслевые стандарты управления проектами;
- определяются ключевые процессы, и оценивается их влияние на проект;
- определяются владельцы процессов и управление процессами;
- определяются и контролируются рабочие стандарты процессов;

- в развитие процессов управления вовлекаются заинтересованные стороны;
- осуществляется измерение текущих результатов и сравнение их с соответствующими результатами в прошлом и их влияние на достижение целей в проекте;
- тестируются новые или видоизмененные процессы и контролируется их использование (пилотные схемы, тестовые спецификации);
- публикуются и контролируются процессы изменений для обеспечения достижения планируемых результатов (информация, обучение, внутренний аудит);
- осуществляется постоянное измерение и анализ удовлетворенности участников процессов управления – пользователей, спонсоров, инициаторов проекта, других заинтересованных сторон;
- используется обратная связь всех участников (внутренних и внешних);
- создается организационная структура проекта (менеджер проекта, команда проекта);
- планируются и контролируются процессы разработки и реализации проекта, осуществляются возможные изменения;
- осуществляется контроль по вехам;
- постоянно контролируется удовлетворенность вовлеченных сторон;
- предупреждаются ненужные действия.

5.2. Как методы и системы управления проектом эффективно адаптируются, применяются и улучшаются, например:

- выбираются методы управления проектами, соответствующие целям проекта (содержание, общие условия, гибкость);
- последовательно применяются стандарты управления проектом (стандарты управления проектами, ISB, НТК);
- используются средства поддержки процессов (программные продукты, средства управления проектами, в том числе средства визуализации);
- создаются условия и предпосылки для развития применения средств управления проектами (презентации, коммуникации);
- внедряется необходимая документационная поддержка (руководства по управлению проектами);
- поиск и применение новых принципов, технологий и средств управления проектами;
- описываются наиболее эффективные методы и процессы;
- контролируется проект.

5.3. Как документируется опыт текущих и прошлых проектов с целью использования в будущих проектах, например:

- доступен и изучен опыт прошлых проектов;
- применяются знания и опыт родительской организации;
- обеспечивается систематическое документированное описание уроков и опыта;

- определена процедура использования накопленного опыта;
- обеспечивается защита информации по накопленному опыту;
- активно поддерживается обмен опытом и распространение накопленного опыта (лекции, семинары, публикации), в том числе в другие проекты.

Критерий 6. Результаты для заказчиков и пользователей

Достижения проекта с точки зрения ожиданий и удовлетворения заказчиков и пользователей.

Как заказчики и пользователи оценивают достижение результатов проекта с учетом возможных прогнозов, прямо и косвенно (подкритерии 6.1 и 6.2), с учетом различных групп заказчиков и пользователей, например:

- продукты и сервисы (интеграция пожеланий и требований, включение в результаты проекта, точный анализ, оптимизация путей достижения цели, способности конкурировать, ошибки, неудачи, отказы, количество претензий и их обслуживание, жизненный цикл продукта, логистика, очевидность результатов);
- репутация (готовность предложить другой проект для данной проектной команды, готовность рекомендовать проектную команду другим пользователям, внимание и поддержка в течение и после проекта, взаимодействие с менеджером проекта);
- имидж/общее впечатление (компетентность управляющего проекта/членов проектной команды, формирование цены, ориентированность на цели, количество рекомендаций, премий, наград);
- документация и презентация (возможности и поведение членов проектной команды, обучение использованию продуктов проекта, работа с замечаниями, время ответа на обращения, техническая поддержка);
- выполнение выявленных заинтересованностей и требований (особенно интересов и требований, выявленных в разделе 1.1);
- лояльность (длительность взаимодействия между инициатором, пользователем, спонсором, принятые рекомендации, повторяемость заказов, цикл/частота проектных заказов, частота контактов).

Критерий 7. Результаты для команды проекта

Достижения проекта с точки зрения ожиданий и удовлетворения вовлеченных сотрудников.

Как сотрудники и менеджеры команды проекта оценивают проект, командную работу в проекте, достижения и результаты проекта, прямо и косвенно (подкритерии 7.1 и 7.2), с учетом будущих перспектив, например:

- выполнение выявленных интересов и требований;
- мотивация и удовлетворение (перспективы дальнейшего продвижения, коммуникация, делегирование прав, руководство и лидерство со стороны проектного менеджера, равные

возможности, участие, возможность обучения и достижения результатов, объективность и оценка, благодарность, примеры ценностей и норм менеджмента, обучение, интеграция с проектными целями и проектной командой, рабочая атмосфера (вежливость, уважительность), желание продолжать работу в команде и в дальнейшем, была ли работа в команде вызовом, понравился ли проект членам команды);

- мотивация и участие (участие в разработке предложений и принятии решений, уровень обучения и подготовки, выражение ценности деятельности сотрудников и команды, значимость мнения сотрудников);
- удовлетворенность (временное отсутствие и болезнь, частота инцидентов, жалобы сотрудников, мораль, подход к персоналу);
- сервис для сотрудников проекта (совершенство кадровой системы, эффективность коммуникаций, время ответа на запросы, оценка обучения).

Критерий 8. Результаты для других заинтересованных сторон

Достижения проекта с точки зрения ожиданий и удовлетворения других заинтересованных сторон.

Каковы прямые и косвенные результаты проекта для других заинтересованных сторон с учетом будущих возможностей для различных категорий заинтересованных сторон (подкритерии 8.1 и 8.2), например:

- выполнение выявленных интересов и требований;
- управление информацией и коммуникациями;
- выполнение обещаний;
- фиксирование проблем, вызванных процессами и результатами проекта;
- инциденты и безопасность здоровья;
- уровень шума и загрязнения;
- участие общественности, городских районных советов, школ, университетов, общественных и некоммерческих организаций;
- информационное обслуживание всех заинтересованных сторон проекта;
- экономические эффекты на локальном и национальном уровнях;
- взаимоотношения с влиятельными властными структурами;
- потребление энергии и возобновляемых ресурсов;
- анализ имиджа (внутреннего и внешнего);
- в какой мере выполнены требования, правила законодательства, экологического регулирования;
- в какой мере осуществлялось взаимодействие с органами сертификации, импорта, экспорта и регистрации продукции;
- использование формальных систем управления (экологический менеджмент, системы аудита);

- активное интегрирование социальных интересов при достижении успеха проекта для увеличения удовлетворенности заинтересованных сторон.

Критерий 9. Ключевые показатели и результаты проекта

Достижения проекта с точки зрения намеченных результатов проекта.

9.1. В какой мере достигнуты цели проекта с точки зрения намеченных результатов: максимум 135 баллов (75% от 180 баллов критерия 9).

Этот подкритерий должен отражать степень достижения целей проекта, качество определения которых оценивается по критерию 1, а также по следующим признакам:

- структура продукта проекта, соответствие требованиям;
- метрики достижения целей проекта;
- влияние на следующие фазы проекта.

9.2. Эффекты выполнения проекта помимо учтенных в пункте 9.1: максимум 45 баллов (25% от 180 баллов критерия 9):

- жизненный цикл продукта проекта;
- соответствие ожиданиям;
- влияние на другие проекты;
- дополнительные эффекты от проекта и созданная ценность – влияние на родительскую организацию, профессиональные сообщества, отрасль, государство, общество;
- время, стоимость, качество, бюджет, инвестиции и их результаты;
- логистические эффекты (количество необходимых складов, количество поставщиков);
- тренды рыночных цен, бенчмаркинг, доля рынка, благодарности;
- долгосрочная ценность для акционеров и других заинтересованных сторон;
- производительность, продолжительность, стоимость, оперативность процессов;
- предложения по улучшению, частота жалоб;
- использование мощности, оборудования и сотрудников;
- инновационный уровень/число патентов.

2.4. Правила оценки критериев

В начале процесса оценки оценка осуществляется самостоятельно каждым ассессором, входящим в группу, а затем на основании оценок отдельных ассессоров определяется общая оценка.

Для оценки подкритериев используются качественные и количественные оценки от «отлично» до «очень плохо» и от «отлично по всем сферам» до «очень плохо», указанные в таблицах 1, 2.

Таблица 1. Управление проектами (критерии 1-5, подкритерии критериев 1-5)

Качественная оценка	%
Отлично	100
	95
	90
Хорошо	85
	80
	75
	70
	65
Удовлетворительно	60
	55
	50
	45
	40
Плохо	35
	30
	25
	20
	15
Очень плохо	10
	5
	0

По каждому критерию $i=1-8$ общая оценка $\%K_i$ (процентов от максимального балла) вычисляется по формуле:

$\%K_i = \text{сумма всех } \%K_{ij} \text{ деленной на количество подкритериев } j \text{ в критерии } i.$

Общий балл по каждому критерию определяется как произведение общей оценки процентов по критерию на максимально возможное количество баллов по данному критерию.

В начале процесса оценки выбирается качественная оценка, а затем присваивается числовая оценка в соответствии с правой колонкой таблицы 2.

Таблица 2. Результаты проекта (подкритерии критериев 6-9)

Качественная оценка	%
Отлично по всем сферам	100
	95
	90
Хорошо в большинстве сфер	85
	80
	75
	70
	65

Хорошо во многих сферах	60
	55
	50
	45
	40
Хорошо в нескольких сферах	35
	30
	25
	20
	15
Очень плохо	10
	5
	0

Для подкритерия 9.1 оценка в баллах вычисляется по формуле:

$135 \times \%K9.1$, где 135 это максимальный балл по подкритерию 9.1, а %K9.1 процент количественной оценки от максимального балла, выбранный из правой колонки таблицы

Для подкритерия 9.2 оценка в баллах вычисляется по формуле:

$45 \times \%K9.2$, где 45 это максимальный балл по подкритерию 9.2, а %K9.2 процент количественной оценки от максимального балла, выбранный из правой колонки таблицы.

Общий балл по критерию 9 определяется как сумма баллов по подкритериям 9.1 и 9.2.

Общий балл проекта равен сумме баллов по всем критериям

$K \text{ проекта} = \sum K_i, i=1-9.$

Одновременно с определением оценок по критериям 1-9 ассессоры формулируют вопросы для посещения площадки проекта и предварительные заключения по сильным сторонам проекта и по зонам для возможного улучшения.