



«ПРОЕКТНЫЙ ОЛИМП» ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Методика оценки участников конкурса по специальной
номинации «Проекты в сфере импортозамещения и
поддержки экспорта»

Оглавление

| | |
|---|----|
| 1. Введение..... | 3 |
| 1.1. Общие положения..... | 3 |
| 1.2. Предмет оценки | 3 |
| 1.3. Методологические основы | 3 |
| 2. Модель оценки..... | 4 |
| 2.1. Общее представление модели оценки..... | 4 |
| 2.2. Состав блоков критериев оценки..... | 5 |
| 2.2.1. Блок 1 «Управление проектом» (500) | 5 |
| 2.2.2. Блок 2 «Результаты проекта» (500) | 5 |
| 2.3. Критерии оценки..... | 6 |
| 2.4. Правила оценки критериев..... | 17 |

1. Введение

1.1. Общие положения

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

Методика разработана некоммерческим партнерством «Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ» при участии автономной некоммерческой организации «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации».

Процесс организации Конкурса описан в положении о проведении конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп» (далее – Положение), утвержденном приказом от 28 февраля 2018 г. № 01-06/0009.

1.2. Предмет оценки

В номинации «Проекты в сфере импортозамещения и поддержки экспорта» 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.

1.3. Методологические основы

Методика оценки участников Конкурса основана на модели совершенства управления проектами Международной ассоциации управления проектами IPMA Project Excellence Baseline и учитывает положения документов:

- ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»;
- ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;
- ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»;
- Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации, утвержденное постановлением Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050;

- методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (утверждены распоряжением Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ).

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 – 20, их детальное описание приведено ниже.

Представление конкурсантом информации по блокам 1 и 2 по условиям Конкурса является обязательным.

Оценка совершенства управления проектом 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 (на стадии финального тура).

Итоговая оценка конкурсанта формируется как сумма баллов по блокам критериев, представленным в конкурсном отчете, модифицированная по итогам финального тура.

Структура конкурсному отчету 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

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

Критерий 1 включает следующие подкритерии:

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

- наличие процедуры (принятого подхода) 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.

II. 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.

III. 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

Данный критерий определяет, как поведение всех менеджеров вне и внутри проекта вдохновляет, поддерживает и продвигает «Совершенство Проекта».

Критерий 2 включает следующие подкритерии:

I. 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 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.

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

- создают ясное понимание значения проекта и его целей, доводят их до сведения 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.

III. Как все менеджеры проекта заботятся о клиентах, поставщиках и других организациях, затронутых проектом, например:

- понимают требования заказчиков, клиентов и других заинтересованных сторон, реагируют на них;
- организуют взаимоотношения с внешними участниками проекта, его инициаторами, спонсорами, вовлекают их в процесс совершенствования проекта;
- строят и развивают взаимоотношения с партнерами, помогают им;
- организуют и развивают общую деятельность по улучшению проекта;
- активно сотрудничают с профессиональными ассоциациями;
- продвигают и активно участвуют в работе по улучшению вне формальных границ проекта;
- обеспечивают эффективные коммуникации во всех сферах.

Критерий 3. Люди (персонал проекта)

Данный критерий определяет, как вовлечены члены команды проекта в управление проектом, как рассматривается и используется их потенциал.

Критерий 3 включает следующие подкритерии:

I. 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.

II. 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

Данный критерий определяет, насколько эффективно используются существующие ресурсы проекта и родительской организации.

Критерий 4 включает следующие подкритерии:

I. Как планируются и контролируются финансовые ресурсы, например:

- определяются и контролируются экономические цели (стоимость проекта, доходность, возврат инвестиций и проч.);
- организуется 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.

II. 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.

III. 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.

IV. Как планируются и 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

Данный критерий определяет, как важные процессы проекта идентифицируются, проверяются и изменяются в случае необходимости.

Критерий 5 включает следующие подкритерии:

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

- как используются международные, государственные и отраслевые стандарты управления проектами;
- как определяются ключевые процессы и оценивается их влияние на проект;
- как определяются владельцы процессов и управление процессами;
- как определяются и контролируются рабочие стандарты процессов;
- как в развитие процессов управления вовлекаются заинтересованные стороны;
- как осуществляется измерение текущих результатов и сравнение их с соответствующими результатами в прошлом и их влияние на достижение целей в проекте;
- как тестируются новые или видоизмененные процессы и контролируется их использование (пилотные схемы, тестовые спецификации);
- как публикуются и контролируются процессы изменений для обеспечения достижения планируемых результатов (информация, обучение, внутренний аудит);
- как осуществляется постоянное измерение и анализ удовлетворенности участников процессов управления – пользователей, спонсоров, инициаторов проекта, других заинтересованных сторон;
- как используется обратная связь всех участников (внутренних и внешних);
- как создается организационная структура проекта (менеджер проекта, команда проекта);

- как планируются и контролируются процессы разработки и реализации проекта, осуществляются возможные изменения;
- как осуществляется контроль по вехам;
- как постоянно контролируется удовлетворенность вовлеченных сторон;
- как предупреждаются ненужные действия.

II. 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 проектами;
- 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);
- происходит поиск и применение новых принципов, технологий и средств управления проектами;
- описываются наиболее эффективные методы и процессы;
- контролируется проект.

III. 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

Данный критерий определяет 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, 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

Данный критерий определяет 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, с учетом будущих перспектив, например:

- удовлетворение 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

Данный критерий определяет 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, например:

- удовлетворение 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

Данный критерий определяет достижения проекта с точки зрения намеченных результатов проекта.

I. 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.

II. 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 на рисунке 2.

Критерии 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 |

Критерии 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 |

Рисунок 2. Шкала оценки.

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

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

Для подкритерия 9.1 оценка в баллах вычисляется по формуле:

$$135 \times \%K_{9.1},$$

где 135 — это максимальный балл по подкритерию 9.1, а $\%K_{9.1}$ — процент количественной оценки от максимального балла, выбранный из правой колонки таблицы.

Для подкритерия 9.2 оценка в баллах вычисляется по формуле:

$$45 \times \%K_{9.2},$$

где 45 — это максимальный балл по подкритерию 9.2, а $\%K_{9.2}$ — 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.

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

В соответствии с принципами непрерывного улучшения каждый подкритерий оценивается в динамике.

Критерии 1-5 оцениваются по четырем измерениям цикла PDCA (цикл Деминга):

- Plan (определение правильного подхода) – как команда проекта выбирает процедуры, методы, подходы и инструменты, подходящие для эффективного управления проектом;
- Do (систематическое применение) – как команда проекта реализует выбранные управленческие подходы, включая обеспечение наличия достаточных ресурсов (человеческих, технических, материальных, финансовых);
- Check (мониторинг и анализ результативности выбранных подходов) – как команда проекта регулярно проверяет процессы и инструменты, используемые в проекте, анализируя их пригодность и эффективность, а также динамику получения результатов (прогресс) проекта и сравнение с планами;
- Act (совершенствование и интеграция подходов) – как проектная команда реагирует на результаты регулярного мониторинга процессов и динамики результатов;

Критерии 6-9 (блок результатов) оцениваются по следующим измерениям:

- реализация намеченных целей (степень достижения формально зафиксированных целей; ожидается, что успешные проекты вносят существенный вклад в улучшение окружения и часто превосходят ожидания в части результатов);
- результаты относительно процессов (в какой мере полученные результаты являлись следствием поставленных процессов управления проектом);
- стабильность получения результатов (были ли результаты получены своевременно, в соответствии с графиками, с минимумом сбоев);
- бенчмаркинг по отрасли и аналогам (насколько достигнутые в проекте результаты и уровень эффективности соответствуют известным отраслевым ориентирам; ожидается, что успешные проекты могут превосходить и изменять стандарты).

В зависимости от характеристик проекта (отраслевая принадлежность, длительность, инновационность, комплексность, стабильность окружения и проч.)

командой ассессоров может быть использована экспертная оценка доли (процента) исполнения каждого подкритерия в виде единого итогового числа, без детального анализа и оценки в разрезе отдельных измерений, например для несложных коротких проектов. Однако важно, что в любом случае каждый критерий методики в обязательном порядке проверяется всесторонне (как описано выше), на основе истории реализации проекта, обоснованности и динамики действий проектной команды.

Общий балл по каждому критерию определяется как произведение общей оценки процентов по критерию и максимально возможного количества баллов по данному критерию. **Общий балл проекта** равен сумме баллов по всем критериям.

Для проектов, прошедших во второй тур, одновременно с определением оценок по критериям 1-9 ассессоры формулируют вопросы для посещения площадки проекта, предварительные заключения по сильным сторонам проекта, по зонам для возможного улучшения и в дальнейшем их уточняют.