

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

**Методика оценки участников конкурса
в номинации «Лучший проект года»**

Оглавление

1. Введение	3
1.1. Общие положения	3
1.2. Предмет оценки	3
1.3. Методологические основы	4
2. Структура модели	4
3. Области модели и интерпретация общих результатов	4
4. Модель оценки	6
4.1. Состав блоков критериев оценки	6
4.1.1. Блок 1. «Люди и цели»	6
4.1.2. Блок 2. «Процессы и ресурсы»	6
4.1.3. Блок 3. «Результаты проекта»	6
4.2. Шкалы оценки критериев	7
4.3. Описание модели совершенства проекта	11
4.4. Лучшие практики	28

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».

Методика является приложением к приказу о конкурсе профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп». Процесс организации Конкурса, включая процедуры оценки, подробно описан в Положении о проведении конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп» (далее – Положение). Актуальная на момент проведения конкурса версия Положения опубликована на официальном сайте конкурса www.olimp.ac.gov.ru.

1.2. Предмет оценки

В номинации «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	Малые и средние проекты	Большие проекты	Мегапроекты
<i>Продолжительность проекта (закончены все основные части проекта)</i>	-	Минимум 1 год	Минимум 2 года
<i>Законченные основные части проекта</i>	Закончена 1 или более основных частей реализации проекта	Закончена 1 или более основных частей реализации проекта	Закончена 1 или более основных частей реализации проекта
<i>Продолжительность использования продукта проекта (в месяцах после окончания проекта в целом или 1 или более основных частей)</i>	Минимум 3 месяца	Минимум 3 месяца	Минимум 6 месяцев
<i>Бюджет</i>	До 40 (малые), 40–100 (средние) млн рублей	100–500 млн рублей включительно	Более 500 млн рублей
<i>Число людей, вовлеченных в выполнение проекта</i>	До 30	Минимум 50	Более 100
<i>Внешние субподрядчики и вовлеченные независимые организации</i>	До 5	Минимум 5	Минимум 10

1.3. Методологические основы

Основой методики оценки является модель совершенства проекта IPMA.

1.4. Участие в номинации «Лучший проект года» дает возможность участия в международном конкурсе IPMA Project Excellence Award по текущей модели оценки.

2. Структура модели

Базовая структура модели проста. Модель представляет собой стандарт и показывает, как должно осуществляться качественное управление проектом независимо от его размера, зрелости и/или окружения.

Структура IPMA PEM состоит из трех уровней, что облегчает создание отчетов о результатах для всех уровней руководства:

Области. На этом уровне представлены основные компоненты качества проекта (люди и цели; процессы и ресурсы; результаты). Первые две области включают то, посредством чего осуществляется качественное управление проектами, а третья описывает результаты успешного лидерства и управления. На этом уровне можно создавать отчеты для руководства, поскольку такая отчетность показывает общее состояние ключевых факторов качества и фактические результаты проекта по этим факторам.

Критерии. Этот уровень в первую очередь позволяет создавать детальные структурированные отчеты об уровне качества конкретного проекта. На этом уровне перечисляются ключевые факторы, которые составляют области качества проекта. Оценка критериев дает материал для сравнительного анализа и будущего развития.

Примеры. Третий уровень IPMA PEM содержит практики, типичные для качественных проектов. Результаты на этом уровне могут быть использованы сотрудниками проектов для повышения эффективности управления проектами и создания устойчивого окружения для достижения совершенства. Она также позволяет авторам организационных методологий выявлять конкретные практики, методы которых могут быть усовершенствованы и/или модифицированы для увеличения соответствия потребностям проекта.

3. Области модели и интерпретация общих результатов

Модель включает следующие области:

«**Люди и цели**». Это фундамент качества проекта. Совершенствование проекта возможно только в том случае, если на проекте будут работать правильные люди под руководством и при поддержке высококлассных лидеров и они будут иметь общее представление об успехе. Только при этом условии проект сможет достичь большего, чем установленные стандарты.

«**Процессы и ресурсы**». Это практики, необходимые для укрепления совершенства за счет создания продуманных процессов и предоставления необходимых ресурсов, которые должны использоваться эффективно и таким образом, чтобы обеспечивать устойчивое развитие. Процессы и ресурсы позволяют получить результаты от внедрения инноваций и создавать прочный фундамент для дальнейшего совершенствования.

«**Результаты проекта**». Управление проектом можно признать качественным только в том случае, если оно позволяет получать выдающиеся, экологически безопасные и рассчитанные на долгосрочную перспективу результаты для всех ключевых заинтересованных сторон. Эта область дополняет первые две области,

поскольку качественные результаты, одобренные заинтересованными сторонами проекта, свидетельствуют о совершенстве проекта.

Результаты на уровне областей модели могут быть использованы для того, чтобы получить представление об общей философии управления проектом, и для того, чтобы сделать общие выводы о том, какова будет эффективность проекта в тех или иных условиях. Например, после оценки уровня совершенства проекта могут быть сделаны следующие выводы:

Проект, где главную роль играет лидер

Для подобных проектов характерны сфокусированность на цели и наличие сильного лидера. Поскольку здесь работают высокомотивированные и преданные делу команды, такие проекты часто демонстрируют высокий уровень гибкости и создают отличные результаты. Недостатком таких проектов является отсутствие продуманных процессов управления. Как правило, в результате выполняется много лишней работы. Кроме того, эти проекты могут сталкиваться с трудностями в том, что касается передачи накопленного опыта и опробованных процедур на другие проекты;

Проект, где главную роль играют процессы

Проекты, где главную роль играют процессы, часто позволяют создавать отличные и повторяемые результаты. Обычно это происходит благодаря тому, что на таких проектах работают процессы, которые совершенствовались на протяжении многих лет. Недостатком таких проектов является отсутствие сильного лидера и/или сфокусированности на цели. Из-за этого такие проекты часто оказываются не способными справиться со значительными изменениями в окружении и/или со значительными рисками;

Сбалансированный проект

Сбалансированные проекты характеризуются наличием сильного лидера, сфокусированностью на цели и наличием продуманных процессов. Такое сочетание обеспечивает высокий уровень мотивации команды, гибкость и способность достигать отличных и повторяемых результатов в рамках и за пределами проекта. Такие проекты оказываются способными решать серьезные проблемы, обусловленные сложностью политических, социальных и технических факторов.

Все три области модели тесно взаимодействуют друг с другом. Области не могут развиваться изолированно, каждая из областей должна активно использоваться для достижения совершенства в двух других.

Во всех случаях, когда для оценки проектов или программ используется IPMA PЕМ, необходимо выполнять анализ взаимодействия между областями модели. Результаты такого анализа могут быть использованы для определения того, что можно усовершенствовать на системном уровне и что может существенно увеличить шансы на достижение совершенства.

4. Модель оценки

4.1. Состав блоков критериев оценки

4.1.1. Блок 1. «Люди и цели» (100)

В области «Люди и цели» мы исходим из того соображения, что качество проекта определяют его лидеры, в том числе спонсоры. Они определяют ценности проекта и руководствуются ими в процессе его реализации и сознательно применяют эффективный стиль лидерства. Лидеры вовлекают ключевые заинтересованные стороны в определение целей проекта и разработку стратегии. Они создают эффективные команды и привлекают нужных партнеров и поставщиков для обеспечения успеха проекта.

Блок критериев включает (в скобках указано максимально возможное количество баллов по каждому критерию):

- критерий 1.1 «Лидерство и ценности» (100);
- критерий 1.2 «Цели и стратегия» (100);
- критерий 1.3 «Команда проекта, партнеры и поставщики» (100).

4.1.2. Блок 2. «Процессы и ресурсы» (100)

Область «Процессы и ресурсы» фокусируется на управлении ключевыми процессами, способствующими успеху проекта, и ресурсами, необходимыми для их успешной реализации. Поскольку процессы управления проектами и связанные с ними ресурсы имеют большое значение, им уделяется особое внимание. Команда проекта должна тщательно отбирать, адаптировать и развивать процессы и ресурсы для того, чтобы проект достиг своих целей результативным и продуктивным образом. На протяжении всего жизненного цикла проекта необходимо следить за тем, чтобы они продолжали соответствовать потребностям проекта и уровню его сложности. Однако одних только результативных и продуктивных процессов управления проектами недостаточно для успеха проекта. Поэтому в IPMA PEM также говорится о том, что команда проекта должна определять другие процессы и ресурсы, необходимые для успеха проекта, и то, как проект вписывается в окружение (например, корпоративное, юридическое, природное).

Оценка включает следующие критерии:

- критерий 2.1 «Процессы и ресурсы управления проектами» (100);
- критерий 2.2 «Управление другими ключевыми процессами и ресурсами» (100).

4.1.3. Блок 3. «Результаты проекта» (100)

Область «Результаты проекта» включает критерии, которые показывают, как оценивают управление проектом заказчик, члены команды и другие заинтересованные стороны. Это выражается в их степени удовлетворенности, а также в показателях, которые подтверждают этот уровень удовлетворенности. Кроме того, данная область включает другие критерии, характеризующие уровень совершенства, достигнутый на проекте.

Правильный баланс между ожиданиями и требованиями всех вовлеченных сторон и внедрение продуманных управленческих процессов должны вести к получению выдающихся, экологически безопасных и рассчитанных на долгосрочную перспективу результатов для всех ключевых заинтересованных сторон. Концепция устойчивого развития как важного элемента качества проекта описывается в главе 4.4 («Роль устойчивого развития»). Результаты проекта могут быть признаны качественными только в том случае, если они являются экологически безопасными

и рассчитаны на долгосрочную перспективу. Соответственно, полная оценка качества проекта в том числе включает определение возможной удовлетворенности и успешности в будущем на основе результатов, достигнутых по завершении проекта.

Блок включает следующие критерии:

- критерий 3.1 «Удовлетворенность заказчика» (100);
- критерий 3.2 «Удовлетворенность команды проекта» (100);
- критерий 3.3 «Удовлетворенность других заинтересованных сторон» (100);
- критерий 3.4 «Результаты проекта» (100).

4.2. Шкалы оценки критериев

Если РЕМ IPMA используется для постоянного совершенствования и/или выполнения сравнительного анализа, рекомендуется выполнять оценку по критериям модели. Ниже описан общий подход к подсчету баллов, а подробные оценочные таблицы содержатся в приложении В.

Оценка критериев областей «Люди и цели» и «Процессы и ресурсы»

При оценке критериев областей «Люди и цели» и «Процессы и ресурсы» используется подход, основанный на цикле PDCA. Каждый из этих критериев оценивается индивидуально по подкритериям (например, 1.1.а) с помощью таблицы.

Планирование	Действие	Проверка	Корректировка
Выработка продуманного подхода	Систематическое применение выработанного подхода	Мониторинг и анализ результатов применения выбранного подхода	Совершенствование и интеграция подхода

- **Планирование (выработка продуманного подхода).** Как команда проекта выбирает общую стратегию проекта, процедуры, методы, подходы и инструменты, позволяющие осуществлять планирование, реализацию, мониторинг и контроль проекта и соответствующие уровню сложности проекта. Команда может использовать такие источники, как отраслевые и/или корпоративные стандарты и методологии управления, созданные для проекта определения процессов или элементов процессов, и т.д.
- **Действие (систематическое применение выработанного подхода).** Как команда проекта реализовала выработанный подход на реальном проекте. Здесь также проверяется, были ли выделены достаточные ресурсы (человеческие, технические, материальные) для успешной реализации запланированного подхода.
- **Проверка (мониторинг и анализ результатов применения выбранного подхода).** В этом столбце оцениваются два измерения:
 - Управление проектами. Здесь оценивается, следит ли команда проекта за тем, являются ли процессы и инструменты, используемые в проекте, (все еще) подходящими и оптимальными для него и позволят ли эти процессы и инструменты получить ожидаемые результаты.
 - Результаты проекта. Здесь оценивается, следит ли команда проекта за тем, выполняется ли проект в соответствии с планом и соответствуют ли плану достигнутые частичные или окончательные результаты.

- **Корректировка (совершенствование и интеграция подхода).** Этот столбец используется для оценки реакции команды проекта на результаты регулярного мониторинга и анализа результатов. Как и в предыдущем столбце, здесь рассматриваются два измерения:
 - **Управление проектами.** Здесь оценивается, как команда проекта вносит изменения в процедуры, методы, подходы и инструменты с целью обеспечить их максимальное соответствие для целей планирования, реализации, мониторинга и контроля проекта.
 - **Результаты проекта.** Здесь оценивается, как команда проекта разрабатывает и реализует действия по возвращению проекта на правильный путь в случае возникновения отклонений.

Оценка уровня удовлетворенности различных заинтересованных сторон

Оценка уровня удовлетворенности различных заинтересованных сторон проводится по двум измерениям:

- по оценке самих заинтересованных сторон;
- по независимым показателям.

Оба эти аспекта связаны с управленческим подходом и сравниваются с аналогичными проектами в отрасли с использованием оценочной таблиц по критериям (например, 3.1):

Субъективный уровень удовлетворенности (3.1.a/3.2.a/3.3.a)	Предполагаемый уровень удовлетворенности, на основе показателей (3.1.b/3.2.b/3.3.b)	Связь между подходом и уровнем удовлетворенности (области А и В IPMA PEM)	Сравнение уровня удовлетворенности с аналогичными проектами в отрасли/секторе экономики
--	---	---	---

- **Субъективный уровень удовлетворенности.** Как данная группа заинтересованных сторон (например, представители клиентов в критерии 3.1) оценивает уровень своей удовлетворенности. В этом столбце учитываются только прямые высказывания заинтересованных сторон, полученные, например, в результате опроса или обследования удовлетворенности, из рекомендательных писем, пресс-релизов и т.д.
- **Предполагаемый уровень удовлетворенности на основе показателей.** Уровень удовлетворенности, который можно ожидать, зная значения независимых показателей, таких как соответствие критериям приемки, количество и характер претензий, рост бизнеса заинтересованных сторон в результате проекта и т.д.
- **Связь между подходом и уровнем удовлетворенности.** Степень, в которой подход к управлению проектом способствовал достижению наблюдаемого уровня удовлетворенности. Этот столбец связан с критериями областей «Люди и цели» и «Процессы и ресурсы», и поэтому данная оценка должна значительно повлиять на общую оценку для данного критерия.
- **Сравнение уровня удовлетворенности с аналогичными примерами в отрасли.** Здесь оценивается, как фактический уровень удовлетворенности заинтересованных сторон и значения независимых показателей соотносятся с аналогичными проектами в отрасли или секторе экономики. Этот столбец позволяет сравнивать наблюдаемый уровень удовлетворенности с тем, что обычно ожидается от подобного рода проектов в данной отрасли или секторе экономики. Уровень удовлетворенности может быть невысоким в абсолютных цифрах (например, когда на проекте неизбежны увольнения), и тем не менее он может быть исключительным по сравнению с аналогичными проектами.

Оценка результатов проекта

Оценка результатов проекта выполняется в двух измерениях:

- Результаты проекта, определенные в целях проекта (подкритерии 3.4.a и 3.4.b);
- Эффективность проекта (подкритерий 3.4.c.).

По подкритериям 3.4.a и 3.4.b дается общая оценка, поскольку они характеризуют различные результаты проекта, в том числе воздействие на окружающую среду. По подкритерию 3.4.c, который определяет эффективность проекта, должна быть дана отдельная оценка.

Результаты и показатели оцениваются с помощью таблицы:

Реализация целей проекта	Связь между подходом и реализацией целей	Тенденции	Сравнение результатов с аналогичными проектами в отрасли/секторе экономики
--------------------------	--	-----------	--

- **Реализация целей проекта.** Этот столбец используется для сравнения результатов и эффективности проекта с заранее определенными целями. Если этот столбец используется для оценки результатов (критерии 3.4.a и 3.4.b), необходимо принимать во внимание выводы по обоим этим критериям. Качественные проекты должны оказывать в основном положительное влияние на окружающую среду и создавать результаты, значительно превосходящие ожидания.
- **Связь между подходом и реализацией целей.** В этом столбце оценивается, в какой степени подход к управлению проектом способствовал достижению данных результатов и эффективности. Этот столбец связан с критериями областей «Люди и цели» и «Процессы и ресурсы», и поэтому данная оценка должна значительно повлиять на общую оценку для данного критерия.
- **Тенденции.** В этом столбце необходимо оценить, реализовывались ли на проекте запланированные результаты и эффективность последовательно на протяжении всех этапов проекта. В качестве примеров можно привести надежность и своевременность поставки, соблюдение требований к качеству для всех ключевых результатов или стабильно низкое число аварий.
- **Сравнение результатов с аналогичными проектами в отрасли/секторе экономики.** Здесь оценивается, как наблюдаемые результаты и уровень эффективности соотносятся с тем, что обычно ожидается от аналогичных проектов в данной отрасли или секторе экономики. Руководители качественного проекта должны знать об основных проектах отрасли и сектора экономики и относительно положении своего собственного проекта в сравнении с ними.

Определение профиля проекта

Одним из результатов процесса оценки является профиль проекта, который состоит из трех общих оценок для областей «Люди и цели», «Процессы и ресурсы», «Результаты проекта».

В процессе создания профиля проекта ассессоры сначала присваивают проекту шестнадцать оценок по каждому из критериев IPMA PEM. Эти оценки определяются с использованием соответствующей таблицы.

Окончательная оценка по каждой из областей IPMA PEM вычисляется по следующим формулам:

«Люди и цели»:

$$((1.1.a + 1.1.b + 1.1.c) / 3 + (1.2.a + 1.2.b + 1.2.c) / 3 + (1.3.a + 1.3.b + 1.3.c) / 3) / 3.$$

«Процессы и ресурсы»:

$$(2.1 + 2.2) / 2.$$

«Результаты проекта»:

$$((3.1 + 3.2 + 3.3) / 3 + (3.4.ab + 3.4.c) / 2) / 2.$$

Окончательная оценка проекта в целом определяется как среднее арифметическое по трем областям.

4.3. Описание модели совершенства проекта

Блок 1. «Люди и цели»

Область «Люди и цели» отражает идею о том, что качество проекта определяется его лидерами, в том числе спонсорами, которые определяют и следуют правильным ценностям и сознательно применяют эффективный стиль лидерства. Эти лидеры вовлекают ключевые заинтересованные стороны в определение целей проекта и разработку стратегии. Они создают эффективные команды и привлекают нужных партнеров и поставщиков для обеспечения успеха проекта.

Критерий 1.1. «Лидерство и ценности»

Лидер качественного проекта должен ориентироваться на будущее и проявлять настойчивость в работе. Лидеры (т. е. все люди, выполняющие руководящие/управленческие роли в организации проекта или в организации заказчика/линейной организации) должны стать примерами для команды проекта в том, что касается ценностей, морали, сфокусированности на целях, стандартов работы, способности к самоорганизации и сотрудничеству и умения создавать доверительную и вдохновляющую атмосферу. Лидеры вдохновляют команду проекта и дают ей необходимые полномочия, чтобы члены команды смогли заранее увидеть проблему и вовремя предпринять необходимые действия для обеспечения успеха проекта. Лидеры помогают организации проекта сохранять гибкость и способность адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам.

Подкритерий 1.1.a. «Примеры для подражания»

Лидеры живут и взаимодействуют в соответствии со своими убеждениями, соблюдают этические нормы и являются примерами для подражания. Они обеспечивают наличие структур и норм, позволяющих членам команды проекта работать продуктивно и результативно. Лидеры создают и укрепляют культуру стремления к совершенству и постоянного совершенствования как внутри проекта, так и за его пределами. Они добросовестно внедряют концепцию совершенства проекта и мотивируют к этому других.

На практике лидер качественного проекта:

- представляет собой пример для подражания в том, что касается честности, социальной ответственности, этического поведения (в соответствии с десятью принципами Глобального договора ООН в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией) и внедрения концепции совершенства проекта как в рамках проекта, так и в его окружении (например, в линейной организации, в организациях заказчика, партнеров, поставщиков и т.д.), и следит за тем, чтобы члены команды проекта также соблюдали эти ценности;
- продвигает ценности организации в проекте;
- понимает концепцию постоянного совершенствования и отстаивает ее реализацию на проекте и за его пределами;
- старается получать отзывы от различных заинтересованных сторон с целью совершенствования своего лидерского подхода;
- регулярно анализирует свою роль, поведение и влияние;
- анализирует и увеличивает эффективность лидерства на проекте, в том числе свою собственную;
- занимается личным самосовершенствованием, анализируя и совершенствуя собственные компетенции;
- вдохновляет членов команды проекта на то, чтобы они совершенствовали свое поведение и методы работы с целью достижения целей проекта;
- систематически вовлекает членов команды проекта в процесс непрерывного совершенствования;
- внедряет инновации на проекте и поощряет членов команды делать то же самое.

Подкритерий 1.1.b. «Уделяет внимание заинтересованным сторонам проекта»

Лидер уделяет внимание внутренним и внешним заинтересованным сторонам проекта. Он постоянно ищет баланс между потребностями и интересами различных сторон, способствует их развитию и старается обеспечивать хорошие условия труда. Он следит за тем, чтобы воздействие проекта на окружающую среду отслеживалось и активно управлялось для обеспечения устойчивого развития.

На практике лидер качественного проекта:

- ведет себя социально ответственно, взвешенно подходит к интересам всех заинтересованных сторон (в том числе заинтересованных сторон, которые не могут оказывать существенное влияние на проект);
- лично участвует в диалоге с заинтересованными сторонами;
- следит за тем, чтобы управленческие структуры позволяли поддерживать отношения с ключевыми заинтересованными сторонами;
- понимает ключевые элементы окружения проекта, в том числе природную среду, социальные системы и экономику;
- в соответствующих случаях признает природоохранные органы и организации в качестве заинтересованных сторон проекта, находит баланс между их потребностями и целями проекта и сотрудничает с ними, если это необходимо;
- создает безопасное окружение для членов команды и других заинтересованных сторон, а также для клиентов, партнеров и поставщиков;
- начинает и поощряет диалог между заинтересованными сторонами, что позволяет соблюдать интересы всех участников и создавать хорошую рабочую атмосферу;

- анализирует влияние своих решений на команду проекта, партнеров и поставщиков, например, на их здоровье, баланс «работа – жизнь» и т.д.;
- соблюдает требования законодательства, руководств и/или стандартов, где говорится о защите интересов соответствующих заинтересованных сторон и охране окружающей среды;
- поощряет действия, направленные на развитие и рост заинтересованных сторон.

Подкритерий 1.1.с. «Ориентация на цели проекта и способность адаптироваться к изменениям»

Лидеры проектов берут на себя ответственность за краткосрочные и долгосрочные результаты проекта (т. е. выгоды), обеспечивая успешную реализацию проекта. Они обеспечивают экологическую безопасность и долгосрочность результатов проекта, учитывая, если это применимо, возможные последствия для будущих поколений. Они прислушиваются к заинтересованным сторонам, наблюдают за окружением проекта и создают возможности для диалога о различных подходах и инновациях.

На практике лидер качественного проекта:

- обеспечивает постоянную сфокусированность на краткосрочных и долгосрочных целях;
- создает четкое, долгосрочное видение, которое выходит за пределы жизненного цикла проекта (т. е. достижения целей), и знакомит с ним всех участников проекта;
- анализирует, адаптирует и перестраивает стратегию проекта, когда это необходимо, при полном доверии со стороны участников проекта;
- объединяет членов команды и всех других заинтересованных сторон, познакомив их с видением, целями и ценностями проекта и направляя их к их реализации;
- создает среду, в которой члены команды и все другие заинтересованные стороны (например, партнеры и поставщики) берут на себя ответственность за цели и результаты проекта в целом;
- старается устранять препятствия, которые мешают членам команды, партнерам и поставщикам выполнять их обязанности;
- создает гибкую проектную организацию, способную реагировать на изменение условий (например, адаптировать методы работы);
- активно вовлекает в проект заинтересованные стороны, способные повлиять на реализацию результатов проекта и обеспечение их экологической безопасности и долгосрочности;
- разрабатывает подходы, позволяющие партнерам, заказчикам и другим заинтересованным сторонам создавать идеи и инновации, и вовлекает их в эту деятельность;
- поощряет культуру, в которой поощряется создание и развитие новых идей и новых способов мышления, с целью внедрения инноваций и развития организации.

Критерий 1.2. «Цели и стратегия»

Цели и стратегии качественных проектов определяются и разрабатываются лидерами проектов в соответствии с потребностями и требованиями заинтересованных сторон. Цели и стратегии также должны учитывать окружение проекта. После согласования цели и стратегии регулярно пересматриваются и при

необходимости адаптируются с учетом изменения условий или потребностей заинтересованных сторон. На качественных проектах цели проекта и общие стратегии проекта используются для разработки и непрерывной адаптации планов и процедур.

Подкритерий 1.2.a. «Управление потребностями, ожиданиями и требованиями заинтересованных сторон»

Заинтересованные стороны, их потребности, ожидания и требования четко определены и активно управляются.

На практике на качественном проекте:

- систематически выявляются все действующие и возможные заинтересованные стороны, а также оцениваются взаимоотношения между ними;
- существует понимание возможного положительного и отрицательного влияния заинтересованных сторон на способность проекта достигать своих целей;
- регулярно проверяется, не возникла ли необходимость учитывать интересы дополнительных заинтересованных сторон;
- отслеживаются изменения в составе заинтересованных сторон и вносятся соответствующие корректировки;
- осуществляется активное взаимодействие с заинтересованными сторонами и обеспечивается их вовлечение в случае необходимости;
- определяются и внедряются эффективные процессы управления заинтересованными сторонами с учетом организационной и социальной сложности;
- разрабатываются и регулярно применяются подходы, позволяющие понять, спрогнозировать и отреагировать на потребности, ожидания и требования заинтересованных сторон;
- выявляются и учитываются потребности, ожидания и требования различных заинтересованных сторон;
- определяются ценности и/или цели, важные для заинтересованных сторон (например, безопасность, защита окружающей среды, обеспечение устойчивого развития, качество, время выхода на рынок), и включаются в цели и стратегии проекта;
- осуществляется активный поиск общих целей и ценностей, результаты которого по возможности используются для создания союзов с заинтересованными сторонами;
- признаются изменения в потребностях, ожиданиях и требованиях заинтересованных сторон;
- заинтересованные стороны заранее и в полной мере информируются о решениях, связанных с их требованиями и реализацией этих требований;
- осуществляется систематическое сравнение результатов проекта с ожиданиями и требованиями заинтересованных сторон с целью мониторинга эффективности подхода или решения, выбранного для их удовлетворения;
- осуществляется активная интеграция заинтересованных сторон в процесс непрерывного обучения на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Подкритерий 1.2.b. «Разработка и реализация целей проекта»

Цели проекта разрабатываются на основе комплексного анализа актуальной информации. Рассматриваются конкурирующие интересы. Заинтересованные стороны знакомятся с актуальными целями и понимают свою роль в их достижении. Цели регулярно пересматриваются и при необходимости адаптируются в соответствии с изменившимися ожиданиями и требованиями заинтересованных сторон.

На практике в качественном проекте:

- осуществляется поиск соответствующих источников информации для разработки целей проекта (например, контрактные требования, корпоративная стратегия и бизнес-модель, заинтересованные стороны, стандарты, рыночные условия, требования законодательства и т.д.) и выполняется приоритизация этих источников;
- по возможности заинтересованные стороны активно вовлекаются в процесс формулирования целей проекта;
- при разработке целей проекта используется информация из анализа заинтересованных сторон, а также учитываются особенности окружения проекта;
- цели заинтересованных сторон (например, поставщиков, сотрудников, партнеров) по возможности согласовываются с целями проекта, чтобы обеспечить их вовлечение и максимизировать их вклад;
- выявляются конкурирующие и/или конфликтующие интересы и осуществляется поиск соответствующих решений (например, интеграция, отклонение, поиск альтернатив);
- для разрешения конфликта интересов используется метод консенсуса;
- выполняется сравнение с аналогичными проектами, и полученные выводы используются по возможности для разработки целей проекта;
- обеспечивается соответствие целей проекта требованиям относительно обеспечения устойчивого развития, охраны окружающей среды, безопасности, охраны труда и техники безопасности в соответствии с типом проекта;
- обеспечивается соответствие поставленных целей законодательным и нормативным требованиям;
- оценивается влияние, которое достижение целей проекта (например, сокращение персонала) окажет на заинтересованные стороны и окружение проекта, и эти выводы учитываются в процессе дальнейшей разработки целей и/или стратегии проекта;
- осуществляется проверка того, являются ли цели проекта конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и ограниченными по времени;
- обеспечивается заинтересованность членов команды в достижении целей проекта;
- заинтересованные стороны информируются о соответствующих целях проекта;
- обеспечивается, чтобы заинтересованные стороны поняли соответствующие цели проекта;
- обеспечивается, чтобы заинтересованные стороны, которые должны утверждать цели проекта, были заинтересованы в их реализации;
- осуществляется систематическая адаптация целей проекта в соответствии с изменяющимися потребностями, ожиданиями и требованиями соответствующих заинтересованных сторон;
- распознаются и определяются ключевые факторы успеха и необходимые для этого условия;
- для оценки успешности выполнения проекта используется сбалансированный набор показателей эффективности и связанных результатов;
- в течение жизненного цикла проекта регулярно проверяется, продолжают ли цели проекта оставаться достижимыми; в случае необходимости предпринимаются соответствующие меры (например, изменяется подход, изменяются цели, добавляются или изменяются ресурсы).

На качественном проекте команда проекта разрабатывает и реализует общую стратегию проекта по результатам оценки целей, окружения и условий проекта (в том числе его положения в программе и/или портфеле проектов). Стратегия проекта вместе с целями проекта позволяет команде проекта сосредоточиться на том, что является наиболее важным для успеха проекта.

На практике на качественном проекте:

- в процессе разработки стратегии проекта рассматривается ряд внешних и внутренних факторов (например, контрактные требования, корпоративная стратегия и бизнес-модель, партнеры, стандарты, условия рынка, требования законодательства и т.д.);
- определяются ключевые ценности проекта (например, безопасность, защита окружающей среды, обеспечение устойчивого развития, качество, время выхода на рынок) и обеспечивается соответствие им стратегии проекта;
- после выполнения тщательного анализа выбираются наиболее подходящая общая стратегия управления проектом (например, веерная или централизованная, традиционная или гибкая, централизованная или распределенная, «сделать или купить», «лаборатория или производство») и бизнес-модель проекта (например, модели финансирования и налогообложения, общее распределение выгод и рисков, модели партнерства и договорных отношений);
- обеспечивается соответствие стратегии проекта стратегии и бизнес-модели постоянной организации;
- обеспечивается, чтобы в стратегии проекта учитывались потребности, ожидания и требования заинтересованных сторон;
- обеспечивается соответствие стратегии проекта организационной, социальной, политической, правовой и технической сложности проекта и его окружения;
- осуществляются активный поиск и оценка инноваций и возможностей для обучения, и соответствующим образом адаптируется стратегия проекта;
- обеспечивается, чтобы стратегия проекта содержала описание подхода к руководству проектом (например, непрерывное согласование со стратегией организации, контроль бизнес-кейса, общая модель контроля);
- разрабатываются стратегии обеспечения бесперебойности реализации проекта на протяжении всего жизненного цикла (например, общее управление рисками, планы восстановления в случае возникновения аварийных ситуаций, матрицы делегирования/замены и т.д.);
- обеспечивается, чтобы стратегия проекта описывала передачу результатов проекта соответствующим заинтересованным сторонам таким образом, чтобы результаты проекта в дальнейшем использовались на долгосрочной основе и экологически безопасным способом;
- осведомлены о ключевых компетенциях, возможностях и способностях своей организации, и эти сведения используются для разработки стратегий формирования партнерских отношений, повышающих ценность проекта;
- стратегия проекта соответствует стратегиям потенциальных партнеров, что должно способствовать налаживанию взаимовыгодного сотрудничества и увеличению заинтересованности потенциальных партнеров;
- обеспечиваются участие команды проекта в разработке стратегии проекта и заинтересованность в ее реализации;
- осуществляются систематический мониторинг и анализ показателей эффективности проекта с целью соответствующей адаптации стратегии проекта.

Критерий 1.3. «Команда проекта, партнеры и поставщики»

На качественных проектах создается культура, в которой признается ценность всех членов команды проекта, партнеров и поставщиков и которая позволяет достигать организационных, проектных и личных целей в процессе взаимовыгодного сотрудничества. На проекте обеспечивается справедливость и равенство всех участвующих сторон с точки зрения их интеграции и развития.

На качественных проектах членов команды, партнеров и поставщиков информируют о достижениях, награждают и выражают благодарность, что увеличивает их мотивацию. Это укрепляет их заинтересованность в проекте и позволяет использовать и развивать навыки и знания для достижения успеха проекта.

Подкритерий 1.3.а. «Выявление и развитие компетенций»

Лидеры понимают, какие компетенции нужны для успеха проекта во всех трех областях: «Люди», «Практика» и «Контекст» [1]. Они представляют себе возможности, ограничения и потенциал собственной организации, а также партнеров и поставщиков. При разработке проекта учитываются возможности как сотрудников организаций, так и внешних сторон. Их компетенции развиваются по мере необходимости.

На практике на качественном проекте:

- определяются компетенции, необходимые для успеха проекта во всех трех областях: «Люди», «Практика» и «Контекст» [1];
- признаются компетенции, возможности и потенциал членов команды проекта из собственной организации, организаций-партнеров и организаций-поставщиков;
- разрабатываются адекватные стратегии и процессы набора персонала;
- анализируются соответствующие политики (например, политика работы с персоналом, кодекс поведения) и элементы культуры развития компетентности организации и адаптируются в случае необходимости;
- обеспечиваются прозрачность и справедливость процесса набора персонала на проект;
- продвигаются идея о предоставлении равных возможностей и концепция разнообразия;
- набор сотрудников в команду проекта, их развитие и вывод из проекта осуществляются совместно с соответствующими сотрудниками (например, линейными менеджерами, сотрудниками отдела персонала, офиса управления проектами, отдела закупок) собственной организации, а также организаций партнеров и поставщиков;
- создается система, позволяющая управляемым и контролируемым образом выводить из проекта людей, которые больше не могут способствовать достижению целей проекта;
- членам команды предоставляется возможность развивать личные компетенции, при этом поддерживается баланс между личными целями, целями проекта и целями организации (например, повышение конкурентоспособности на рынке труда, продвижение по карьерной лестнице, способность адаптироваться к организационным изменениям);
- осуществляется поиск возможностей внести вклад в развитие своей организации, организаций партнеров и поставщиков;
- проводятся соответствующие мероприятия по развитию компетенций, в случае необходимости вовлекаются партнеры и поставщики;
- проверяется эффективность деятельности по развитию компетенций и осуществляется адаптация процессов в случае необходимости;

- используются возможности обучения вне рамок формального обучения (например, высказывание оценок, анализ ошибок, наставничество и т.д.).

Подкритерий 1.3.b. «Признание достижений и наделение полномочиями»

Лидеры проявляют заботу, вознаграждают и признают заслуги своих сотрудников. Члены команды проекта, партнеры и поставщики могут полностью реализовать свой потенциал в ходе реализации целей проекта. Они участвуют в текущих процессах и уполномочены принимать соответствующие меры.

На практике на качественном проекте:

- определяются зоны ответственности членов команды проекта, партнеров и поставщиков. Они получают полномочия на осуществление независимых действий для достижения результатов;
- члены команды, партнеры и поставщики получают необходимый уровень авторизации, доступ к инфраструктуре проекта, ресурсам и информации таким образом, чтобы они могли максимизировать свой вклад;
- члены команды, партнеры и поставщики вовлекаются в определение стратегии управления проектом и выбор соответствующих методов, инструментов и процессов управления проектом;
- достижения отдельных сотрудников, членов команды, партнеров и поставщиков признаются своевременно и в соответствующей форме;
- обеспечивается, чтобы достижения сотрудников признавались постоянной организацией;
- создается культура открытости, в которой членов команды, партнеров и поставщиков поощряют обсуждать ошибки и обращаться за поддержкой при решении проблем;
- членов команды, партнеров и поставщиков поощряют при столкновении с вызовами проявлять креативность и создавать инновации;
- члены команды, партнеры и поставщики вовлекаются в непрерывный анализ, совершенствование и оптимизацию эффективности используемых ими процессов;
- членов команды, партнеров и поставщиков поощряют продвигать ценности проекта, действовать в соответствии с ними (например, в области обеспечения безопасности, обеспечения качества, работы с заинтересованными сторонами) и предпринимать самостоятельные действия, если эти ценности оказываются под угрозой;
- членов команды поощряют высказывать свои (личные) мнения, а затем обеспечивают, чтобы на эти мнения как-то отреагировали;
- формируется истинная (т. е. внутренняя) мотивация, выходящая за рамки финансовых стимулов;
- людей поощряют к участию в действиях, полезных для организации и общества.

Подкритерий 1.3.c. «Сотрудничество и коммуникация»

Организация и процессы проекта спроектированы таким образом, что члены команды проекта, партнеры и поставщики могут эффективно общаться и сотрудничать как в рамках проекта, так и за его пределами.

На практике на качественном проекте:

- создается культура взаимного вовлечения, открытого общения, доверия, сотрудничества, взаимодействия, ответственности, совершенствования и прозрачности на всех уровнях, в том числе для партнеров и поставщиков;

- создаются эффективные интегрированные команды совместно с партнерами и поставщиками как ключевой фактор успеха;
- обеспечивается одинаковое отношение ко всем членам команды, партнерам и поставщикам, особенно когда речь идет о реализации ценностей проекта (например, обеспечение безопасности, справедливости, баланса «работа – жизнь»);
- есть точное представление о коммуникационных потребностях и ожиданиях членов команды, заказчиков, партнеров и поставщиков;
- разрабатываются и реализуются планы коммуникаций для эффективной и продуктивной коммуникации на всех уровнях;
- всех членов команды поощряют сообщать о проблемах в случае их возникновения и вносить свой вклад в их решение;
- информация, необходимая членам команды, партнерам и поставщикам для эффективного сотрудничества, доступна и может быть получена быстро и своевременно;
- осуществляется и поощряется обмен информацией, знаниями и передовым опытом;
- реализуется конструктивный диалог внутри команды проекта и с другими заинтересованными сторонами;
- осуществляется упреждающее управление конфликтами (например, посредством коучинга, посредничества);
- обеспечивается наличие эффективных правил и/или процедур передачи проблем на более высокий уровень;
- регулярно собираются отзывы членов команды, партнеров и поставщиков;
- в соответствующих случаях обеспечивается непрерывный диалог с постоянной организацией для получения максимальной взаимной выгоды (как в рамках проекта, так и за его пределами).

Блок 2. «Процессы и ресурсы»

Область «Процессы и ресурсы» фокусируется на управлении ключевыми процессами, способствующими успеху проекта, и ресурсами, необходимыми для их успешной реализации. Поскольку процессы управления проектами и связанные с ними ресурсы имеют большое значение, им уделяется особое внимание. Команда проекта должна тщательно отбирать, адаптировать и развивать их для того, чтобы проект достиг своих целей результативным и продуктивным образом. На протяжении всего жизненного цикла проекта необходимо следить за тем, чтобы процессы и ресурсы продолжали соответствовать потребностям проекта и уровню его сложности. Однако одних только результативных и продуктивных процессов управления проектами недостаточно для успеха проекта. Поэтому в IPMA PEM также говорится о том, что команда проекта должна определять другие процессы и ресурсы, необходимые для успеха проекта, и то, как проект вписывается в окружение (например, корпоративное, юридическое, природное).

Критерий 2.1. «Процессы и ресурсы управления проектами»

Команда качественного проекта определяет ключевые процессы управления проектами и соответствующие ресурсы, необходимые для успеха проекта, в сотрудничестве с заинтересованными сторонами. Ключевые методы, инструменты и процессы управления проектами выбираются, разрабатываются и оптимизируются для достижения целей проекта наиболее результативным и продуктивным способом. Чтобы это сделать, необходимо хорошо понимать потребности проекта и возможности организации.

На практике на качественном проекте:

- заинтересованные стороны вовлекаются в определение, согласование, внедрение, оценку и совершенствование ключевых процессов управления проектами;
- разрабатываются процессы управления проектами на основе лучших практик; уроков, извлеченных из других проектов; информации от заинтересованных сторон и признанных отраслевых стандартов;
- определяются и внедряются соответствующие процессы управления проектами, инструменты, методологии, структуры и ресурсы [4]:
 - интеграция;
 - заинтересованные стороны;
 - содержание;
 - ресурсы;
 - время;
 - стоимость;
 - риск;
 - качество;
 - закупки;
 - коммуникация;
- если это целесообразно в окружении данного проекта и/или секторе экономики, определяются и внедряются дополнительные процессы, инструменты, методологии, структуры и ресурсы управления проектами в следующих областях:
 - обеспечение безопасности;
 - социальная ответственность;
 - охрана окружающей среды;
 - обеспечение устойчивого развития;
 - обеспечение защиты;
 - знания и интеллектуальная собственность;
- обеспечивается, чтобы процессы управления проектами соответствовали организационной, социальной, политической, правовой и технической сложности проекта и его окружения;
- осуществляются управление, оценка и совершенствование процессов управления проектами и ресурсами на регулярной основе в течение всего жизненного цикла проекта;
- результаты анализа возвращаются на проект, в организацию и другим заинтересованным сторонам. Проект способствует развитию организационных компетенций выполняющей проект организации, ее партнеров и заказчика;
- процессы управления проектами согласовываются с процессами руководства организацией и проектом;
- обеспечивается соблюдение применимых правил и норм (например, национальных/международных стандартов и законов);
- используются инновационные подходы к управлению проектами и вносятся способствующие увеличению добавленной стоимости изменения;
- соответствующие заинтересованные стороны знакомятся с необходимыми проектными процессами и процедурами; в случае необходимости проводится их обучение;
- определяются измеримые показатели эффективности процесса и продукты, напрямую связанные с целями и результатами проекта, и осуществляется их мониторинг;
- совершенствуются отраслевые стандарты, когда это возможно;

- осуществляется мониторинг эффективности и результативности процессов и ресурсов управления проектами, например, за счет отслеживания следующих показателей:
 - отклонения/изменение содержания;
 - претензии и решения;
 - планируемый и фактический бюджет (включая финансовые ресурсы, затраты, риски, непредвиденные расходы);
 - стоимость низкого качества, отклонения или стоимость несоответствия;
 - запланированный и фактический прогресс проекта (например, ключевые вехи и результаты);
 - качество продукции: внутренний и внешний контроль продукции, рекомендации по итогам аудита, дополнительные работы, ремонт, переделки, процент брака;
 - качество процесса: рекомендации по итогам внутреннего и внешнего аудита и дополнительные работы;
 - индикаторы, связанные с безопасностью (например, несчастные случаи, приведшие к временной потере трудоспособности, несчастные случаи с (почти) смертельным исходом);
 - внутренние и внешние проблемы и конфликты (например, конфликты ресурсов, личные конфликты).

Критерий 2.2. «Управление другими ключевыми процессами и ресурсами»

Команда качественного проекта определяет другие ключевые процессы реализации и поддержки проекта и связанные ресурсы, необходимые для успеха проекта (например, разработка дизайна продукта, техническое проектирование, техническое обслуживание, передача и приемка, логистика, безопасность и охрана труда) в сотрудничестве с заинтересованными сторонами. Эти методы, инструменты и процессы подбираются, разрабатываются и оптимизируются для достижения целей проекта наиболее результативным и продуктивным способом. Чтобы это сделать, необходимо хорошо понимать возможности организации.

На практике на качественном проекте команда:

- вовлекает заинтересованные стороны в определение и выполнение необходимых для успеха проекта ключевых процессов поставки и поддержки (в дополнение к процессам управления проектами);
- разрабатывает процессы поставки и поддержки на основе лучших практик, уроков, извлеченных из других проектов, и признанных отраслевых стандартов;
- определяет приоритетность усилий (с точки зрения затрачиваемых времени и денег) на реализацию процессов поставки и поддержки в зависимости от того, как они влияют на успех проекта;
- определяет и применяет соответствующие процессы, инструменты, методологии, структуры и ресурсы (существующие или адаптированные) для управления следующими областями:
 - o разработка и проектирование продуктов;
 - o новые технологии/НИОКР;
 - o машиностроение;
 - o комплаенс;
 - o ввод в эксплуатацию и тестирование;
 - o (юридические) разрешения и/или лицензии;
 - o цепочка поставок и логистика;

- о активы (например, здания, оборудование и материалы);
- о окружающая среда (например, отходы, выбросы углекислого газа, повторное использование материалов, переработка);
- о безопасность (сотрудников, рабочего места, продукта);
- о жизненный цикл продукта;
- о социальное воздействие (например, права человека, разнообразие и инклюзивность, воздействие проекта на общество);
- о передача результатов проекта, в том числе обучение и (поэтапная) приемка;
- о поддержка следующих процессов: управление финансами, бухгалтерский учет и управление персоналом;
- осуществляет мониторинг эффективности и продуктивности процессов поставки и поддержки, например, за счет отслеживания следующих показателей:
 - о эффективность системы и приемка;
 - о экономия (материалов, ресурсов);
 - о уровень загрязнения;
 - о использование сырья в сравнении с использованием вторсырья;
 - о использование невозобновляемых материалов;
 - о использование опасных материалов;
 - о уровень безопасности (например, несчастные случаи, приведшие к временной потере трудоспособности, несчастные случаи с (почти) смертельным исходом, здоровье и безопасность сотрудников и населения);
 - о нарушение требований безопасности;
 - о своевременное получение разрешений/лицензий;
 - о количество изменений, включая утверждения и отклонения (например, чертежи);
 - о своевременная поставка товаров и материалов;
 - о переработка замкнутого цикла;
 - о имидж проекта (например, награды, признание в СМИ, публикации и статьи);
- передает результаты анализа обратно на проект, в организацию и другим заинтересованным сторонам;
- делает все возможное, чтобы проект способствовал развитию компетентности организации, ее партнеров и клиентов;
- соблюдает применимые правила и нормы (например, национальные/международные стандарты);
- признает необходимость защиты информационных активов различных заинтересованных сторон и устанавливает уровни авторизации, определяющие возможность доступа к информации по принципу «должен знать»;
- использует инновационные подходы и вносит способствующие увеличению добавленной стоимости изменения;
- знакомит с процессами и процедурами соответствующие заинтересованные стороны; при необходимости проводится их обучение;
- определяет измеримые показатели эффективности процесса и продукты, напрямую связанные с целями и результатами проекта, и осуществляет их мониторинг;
- совершенствует отраслевые стандарты, когда это возможно.

Блок 3. «Результаты проекта»

Область «Результаты проекта» включает критерии, которые показывают, как оценивают управление проектом заказчик, члены команды и другие заинтересованные стороны. Это выражается в их степени удовлетворенности, а также в показателях, которые подтверждают этот уровень удовлетворенности. Кроме того,

область включает другие критерии, характеризующие уровень совершенства, достигнутый на проекте.

Правильный баланс между ожиданиями и требованиями всех вовлеченных сторон, и внедрение продуманных управленческих процессов должны вести к получению выдающихся, экологически безопасных и рассчитанных на долгосрочную перспективу результатов для всех ключевых заинтересованных сторон. Концепция устойчивого развития как важного элемента качества проекта описывается в главе 4.4 («Роль устойчивого развития»). Результаты проекта могут быть признаны качественными только в том случае, если они являются экологически безопасными и рассчитаны на долгосрочную перспективу. Соответственно, полная оценка качества проекта в том числе включает определение возможной удовлетворенности и успешности в будущем на основе результатов, достигнутых по завершении проекта.

Критерий 3.1. «Удовлетворенность заказчика»

На качественном проекте должна быть достигнута удовлетворенность заказчика. Удовлетворенность достигается в результате реализации целей проекта, ключевых показателей эффективности (количественных и качественных), вовлечения представителей заказчика и достижения того, чтобы они идентифицировали себя с проектом. В хорошо управляемых организациях и проектах заказчик самостоятельно принимает решение об уровне качества. Критерий удовлетворенности заказчика отражает то, насколько хорошо команда проекта поняла потребности и выполнила требования заказчика.

Подкритерий 3.1.а. «Субъективная удовлетворенность заказчика»

Представители заказчика постоянно выражают свое удовлетворение на протяжении всего жизненного цикла проекта.

В качестве примеров можно привести следующее:

- письменная и/или устная благодарность или рекомендации от представителей заказчика;
- результаты опроса о степени удовлетворенности и отзывы фокус-групп;
- заказчик выражает готовность к долгосрочному сотрудничеству;
- формальная благодарность и награды за достижения проекта со стороны заказчика;
- отзывы заказчика, которые дают представление о:
 - реализации его потребностей и ожиданий;
 - лидере проекта и его доступности;
 - управлении проектом (планировании, управлении, управлении изменениями, управлении качеством, требованиях, управлении рисками, коммуникации, управлении жизненным циклом, управлении человеческими ресурсами, результатах и отчетности);
 - взаимодействии между командой проекта и заказчиком;
 - человеческих отношениях, этике, ценностях и принципах;
 - итогах проекта;
 - других выгодах, полученных в результате реализации проекта;
 - соответствии стратегическим целям компании/заказчика;
 - способности заказчика реализовать бизнес-кейс;
 - долгосрочных, экологически безопасных результатах проекта;
 - готовности работать над другими проектами или задачами в рамках контракта или дополнительно;

- готовности дать рекомендации для других подразделений или компаний;
- положительном опыте и совершенствовании бизнеса заказчика.

Подкритерий 3.1.b. «Показатели удовлетворенности заказчика»

На качественных проектах субъективная удовлетворенность заказчика (3.1.a) соответствует наблюдаемым показателям удовлетворенности.

Полезными показателями могут быть следующие:

- достижение выгод, описанных в бизнес-кейсе;
- эффективность системы и ее приемка;
- фактические показатели эффективности, связанные с контрактом (например, бюджет, расписание или ключевые вехи, качество, результаты, ресурсы);
- тон переписки, т. е. позитивный (конструктивный) или негативный (враждебный);
- характер приемки (например, приемка с оговорками или безусловная приемка, количество и характер условий в протоколе о прекращении работ);
- своевременность реагирования на запросы на изменения, претензии и жалобы;
- количество, характер и результаты рассмотрения запросов на изменение;
- количество, характер и результаты рассмотрения претензий и решений;
- количество, характер и результаты рассмотрения жалоб и решений;
- количество, характер и размер штрафных санкций и/или неустоек;
- количество неисправленных проблем/дефектов (например, масштаб и приемлемость приоритизации перечня дефектов, т. е. проблем, которые еще предстоит устранить в конце реализации проекта);
- количество и характер изменений спецификаций на проекте (например, технических чертежей);
- количество и характер технических запросов;
- сумма расходов на устранение несоответствия;
- эффективность с точки зрения безопасности, например: несчастные случаи, приведшие к временной потере трудоспособности, несчастные случаи с (почти) смертельным исходом, своевременное получение разрешений/лицензий;
- запросы заказчика на реализацию новых проектов;
- награды и положительные отзывы, полученные заказчиком (например, «Продукт года», «Самая безопасная рабочая площадка»; признание в СМИ, публикациях и статьях и т.д.);
- изменения в оценке поставщиков в системе оценки поставщиков заказчика;
- своевременная поставка товаров и материалов в соответствии с планом.

Подкритерий 3.2. «Удовлетворенность команды проекта»

На качественном проекте должна быть достигнута удовлетворенность членов команды. Удовлетворенность достигается в результате реализации целей проекта, вовлечения членов команды в проект и достижения того, чтобы они идентифицировали себя с проектом.

Подкритерий 3.2.a. «Субъективная удовлетворенность команды проекта»

Члены команды проекта последовательно выражают свою удовлетворенность на протяжении всего жизненного цикла проекта.

В качестве примеров можно привести следующие:

- письменная или устная благодарность и/или рекомендации от членов команды, поставщиков, партнеров, клиентов и/или других заинтересованных сторон;
- результаты опроса об удовлетворенности членов команды;
- удовлетворенность команды проекта может касаться:
 - стратегии и направления;
 - уверенности в том, как управляется проект;
 - поведения лидера, например высокой оценки его работы;
 - коммуникации и взаимодействия в коллективе, с поставщиками, партнерами и/или с другими заинтересованными сторонами;
 - партнерства и культуры;
 - уважения и признания;
 - карьерного роста;
 - взаимодействия между командой проекта и заказчиком;
 - человеческих отношений, этики, ценностей и принципов;
 - реализации (явных и неявных) потребностей и ожиданий;
 - управления эффективностью;
 - доверия, уверенности и распределения полномочий;
 - баланса «работа – жизнь»;
 - корпоративной ответственности;
 - личного и профессионального развития.

Подкритерий 3.2.b. «Показатели удовлетворенности команды проекта»

На качественных проектах субъективная удовлетворенность команды (С.2a) соответствует наблюдаемым показателям удовлетворенности.

Полезными показателями могут быть следующие:

- результаты опроса удовлетворенности команды в сравнении с запланированными результатами;
- количество дней обучения в сравнении с запланированным количеством дней;
- количество/процент принятых и отклоненных запросов на обучение;
- уровень заболеваемости (количество дней временной нетрудоспособности), особенно связанной с «выгоранием»;
- показатели безопасности (например, несчастные случаи, приведшие к временной потере трудоспособности, несчастные случаи с (почти) смертельным исходом);
- текучесть кадров;
- признание заслуг и награды;
- количество инноваций и рационализаторских идей, предложенных членами команды;
- количество жалоб и предпринятые в результате меры;
- признание со стороны высшего руководства;
- финансовое и/или нефинансовое вознаграждение.

Критерий 3.3. «Удовлетворенность других заинтересованных сторон»

На качественном проекте должна быть достигнута удовлетворенность заинтересованных сторон. Удовлетворенность достигается в результате реализации целей проекта, ключевых показателей эффективности (количественных и качественных), вовлечения заинтересованных сторон и достижения того, чтобы они идентифицировали себя с проектом. На проекте должна быть достигнута

удовлетворенность заинтересованных сторон, обеспокоенных влиянием проекта на окружающую среду.

Подкритерий 3.3.a. «Субъективная удовлетворенность других заинтересованных сторон»

Заинтересованные стороны постоянно выражают удовлетворенность на протяжении всего жизненного цикла проекта. Позитивное воздействие проекта на окружение можно измерить. Во всех случаях, когда проект оказывает значительное воздействие на окружающую среду, учитывается удовлетворенность соответствующих заинтересованных сторон (например, НПО, местных сообществ и/или органов власти).

В качестве примеров можно привести следующие:

- письменная или устная оценка, выраженная одной или несколькими заинтересованными сторонами;
- награды за достижения проекта, предоставленные заинтересованными сторонами;
- положительные результаты опроса об удовлетворенности заинтересованных сторон и отзывы фокус-групп;
- удовлетворенность природоохранных организаций и экологов;
- отзывы заинтересованных сторон о, например:
 - o управлении проектом (планировании, управлении, управлении изменениями, управлении качеством, требованиях, управлении рисками, коммуникации, управлении жизненным циклом, управлении человеческими ресурсами, результатах и отчетности);
 - o активном вовлечении заинтересованных сторон в проект;
 - o долгосрочных отношениях;
 - o взаимодействии между командой проекта и заинтересованными сторонами;
 - o позитивном влиянии на окружение;
 - o человеческих отношениях, этике, ценностях и принципах;
 - o прямых и косвенных результатах проекта;
 - o воздействии на природу (флору и фауну);
 - o воздействии на окружающую среду и последствиях для общества, таких как загрязнение (например, воздуха, почвы, воды, шумовое и световое загрязнение), демографических изменениях.

Подкритерий 3.3.b. «Показатели удовлетворенности других заинтересованных сторон»

На качественном проекте субъективная удовлетворенность заинтересованных сторон (3.3.a) соответствует наблюдаемым показателям удовлетворенности.

Полезными показателями могут быть следующие:

- достижение выгод, указанных в бизнес-кейсе;
- характер переписки заинтересованных сторон (позитивная или негативная);
- количество, характер и результаты рассмотрения жалоб и решений;
- показатели безопасности (например, несчастные случаи, приведшие к временной потере трудоспособности, несчастные случаи с (почти) смертельным исходом, своевременное получение разрешений/лицензий);

- награды и положительные отзывы, полученные заинтересованными сторонами (например, признание в СМИ, публикациях и статьях; награды, полученные от соответствующих организаций);
- количество, характер и результаты инициатив граждан и других заинтересованных сторон;
- количество, характер и результаты судебных исков и других юридических/договорных действий.

Критерий 3.4. «Результаты проекта и воздействие на окружение»

Качественные проекты должны создавать выдающиеся результаты при высоком уровне эффективности. Такие результаты достигаются за счет эффективного лидерства и руководства. Качественные проекты оказывают очевидно положительное влияние на окружение.

В качестве примеров результатов проекта можно привести следующие:

- продукты;
- услуги;
- изменения (например, социальные, организационные, культурные);
- финансовые выгоды;
- социальное воздействие;
- позиция на рынке;
- нематериальные (например, знания);
- интеллектуальная собственность (например, технологии, системы, изобретения).

Подкритерий 3.4.a. «Реализация результатов, определенных в целях проекта»

Качественные проекты создают результаты, определенные в целях проекта (подкритерий 1.2.b).

Определения целей, связанных с результатами проекта, можно найти, например, в следующих документах:

- устав проекта;
- спецификация содержания;
- изменение целей проекта;
- стратегические планы организации;
- технические параметры;
- показатели качества;
- критерии приемлемости;
- бизнес-кейс (например, ценность для спонсора, доля рынка, рентабельность/возврат инвестиций).

Подкритерий 3.4.b. «Реализация результатов, превышающих цели проекта, включая воздействие на окружение»

Качественное управление проектами и качественное лидерство часто позволяют получить дополнительные результаты, превышающие запланированные цели проекта. В том числе это может быть позитивное воздействие на окружение (например, природную среду, организацию, бизнес и т.д.).

В качестве примеров дополнительных результатов можно привести следующее:

- общественное признание (например, публикации в СМИ или создание структуры, которая признается в качестве ориентира);
- признание в отрасли (например, проект был признан в качестве лучшей практики);
- награды;
- повторные заказы;
- создание новых или усовершенствование методологий, технологий и/или продуктов, т. е. внедрение инноваций;
- получение прав на интеллектуальную собственность;
- передача знаний и опыта;
- применение опыта, полученного на других инициативах;
- долгосрочные выгоды (например, социально-экономические);
- долгосрочная экономия средств;
- вклад в развитие отрасли.

В качестве примеров положительного воздействия на природную среду можно привести следующие:

- экономия материалов, ресурсов;
- сокращение уровня загрязнения (фактического в сравнении с плановым);
- использование вторсырья вместо сырья;
- увеличение доли использования возобновляемых вместо невозобновляемых материалов;
- внедрение управления использованием вторсырья;
- соответствие экологическим требованиям/нормам;
- сертификация в соответствии со стандартами охраны труда, защиты окружающей среды и техники безопасности (например, ИСО 14000, OHSAS);
- увеличение фактических экологических показателей в сравнении с плановыми.

Подкритерий 3.4.с. «Эффективность проекта»

На качественных проектах результаты достигаются эффективно и результативно и минимизируется негативное влияние на окружение проекта.

Следует учитывать следующие показатели эффективности и результативности достижения результатов:

- уровень затрат;
- своевременность поставки;
- использование ресурсов;
- использование (возобновляемых) материалов и сокращение отходов;
- предотвращение негативного воздействия на окружающую среду;
- смягчение негативных социальных последствий;
- предотвращение несчастных случаев, вызванных несоблюдением правил безопасности;
- стоимость (несоответствия) качества.

4.4. Лучшие практики

По любому критерию конкурсант может дать описание отдельного элемента системы проектного управления в формате «Лучшей практики». Лучшая практика – это инновационный инструмент (подход, метод, технология, организационное решение и т.п.), имеющий своей целью повышение эффективности проектного управления/создание продуктов (доказанное на практике и возможное для воспроизведения (применения) в другой организации при соблюдении необходимых

и приемлемых условий внедрения). За описание адекватной и реализуемой лучшей практики оценка может быть повышена до 20% максимальной суммы баллов по данному критерию (возможность и конкретный размер такого повышения определяют ассессоры).