



## **ПРОЕКТНЫЙ ОЛИМП ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

**Методические рекомендации по формированию  
отчета участников конкурса в основной номинации  
«Лучший проект года»**

## Оглавление

1 Введение .....	3
2 Требования к содержанию отчета .....	4
3 Общие рекомендации к оформлению отчета .....	6
4 Детальные рекомендации к составлению отчета .....	8

## 1 Введение

### 1.1. Общие положения

Настоящий документ содержит методические рекомендации по формированию отчета участника Конкурса Отчет участника конкурса (конкурсанта) является основным источником информации для ассессоров при проведении ими оценки системы управления проектной деятельностью конкурсанта.

### 1.2. Термины и определения

Таблица 1.

Термины	Определения
Бюджет проекта	Документ, содержащий общую сумму финансовых средств, используемых проектом, распределенных по статьям и временным периодам
Результаты проекта	Комплекс определенных положительных результатов и/или эффектов, получаемых в ходе выполнения и в результате реализации проекта
Заинтересованные стороны	Лица или организации, чьи интересы могут быть затронуты в ходе реализации проекта
Жизненный цикл проекта	Установленная последовательность фаз от начала до завершения проекта
Изменение в проекте	Изменение утвержденных ранее содержания, сроков, ресурсов, а также установленных процедур управления и др.
Куратор проекта	Лицо, осуществляющее административную, организационную, финансовую, ресурсную и иную поддержку проекта. Принимает исполнительные решения, разрешает проблемы и конфликты за пределами полномочий руководителя проекта
Организационная структура управления	Временная структура, которая включает роли, обязанности, границы и уровень полномочий в проекте, которые должны быть определены и доведены до сведения всех заинтересованных сторон проекта
Проект	Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений
Календарный план проекта	Документ, содержащий состав, последовательность и плановые даты исполнения работ и наступления контрольных событий проекта
Реестр рисков	Список идентифицированных рисков, включающий параметры их оценки и планируемые мероприятия по реагированию
Риск	Вероятное событие, наступление которого может как отрицательно, так и положительно отразиться на результатах проекта
Руководитель проекта	Лицо, осуществляющее управление проектом, непосредственно ответственное за достижение целей и выгод проекта

## 2 Требования к содержанию отчета

### 2.1. Структура отчета

Отчет должен содержать следующие основные разделы:

1. Сведения об организации - конкурсанте
2. Объекты оценки
3. Информация по основным областям критериев оценки
  - Люди и цель.
  - Процессы и ресурсы.
  - Результаты проекта.

### 2.2. Рекомендации по заполнению основных разделов отчета

Отчет должен быть структурирован по следующим секциям:

#### Введение

- титульный лист
- название проектной команды, организации, их адреса и дата заявки
- содержание
- нотация
- одна страница общей информации о проекте и компании, включая для примера следующие данные:
  - ✓ общие условия проекта
  - ✓ ключевые характеристики проекта
  - ✓ цели проекта
  - ✓ укрупненные структуры проекта (WBS, фазы, организационные структуры)
  - ✓ в какой мере проект выполняет требования к заявке
- Информация должна быть разделены на буллиты. Конфиденциальная информация должна быть описана в нейтральных терминах, исключающих возможность заключения о реальном содержании информации.
- Обязательно включить нумерацию строк отчета

### 2.2.1 Сведения об организации - конкурсанте

В отчете должны быть приведены основные сведения об организации - конкурсанте, примерный состав которых отражен в таблице 2.

Таблица 2.

Конкурсант	
1.	Полное наименование органа исполнительной власти или
2.	Юридический адрес
3.	Фактический адрес <sup>1</sup>
4.	Тел./ факс/эл. почта
5.	Руководитель ОИВ/ организации - заявителя (должность, ФИО)
6.	Наименование подразделения, организующего проектную деятельность(при наличии)
7.	ФИО, должность контактного лица
8.	Тел./ факс/эл. почта контактного

*Конкурсант может указать (не обязательно):  
Вид деятельности организации:*

*Краткая история*

### 2.2.2 Объект оценки

В данном разделе Конкурсант должен кратко описать цели, содержание проекта, и его основные параметры, примерный состав которых отражен в таблице 3.

Таблица 3.

№	Название проекта	Тип проекта (согласно принятой в организации и классификации)	Текущая фаза проекта (планирование/реализация)	Начало/окончание реализации	Совокупный бюджет проекта	Участники проекта (организации, министерства, ведомства, государственные структуры)
1	2	3	4	5	6	7

<sup>1</sup> Фактический адрес места расположения объекта оценки для визита ассессоров Конкурса, в случае прохождения участником в финальный тур.

### 2.2.3 Информация по основным блокам критериев оценки

Большая часть отчета должна быть составлена на основе самооценки проекта. Данные должны быть организованы в соответствии с критериями и подкритериями IPMA модели совершенства проекта (см. Приложение 1 к Положению о Конкурсе).

### 3. Общие рекомендации к оформлению отчета

- Проект должен соответствовать следующему определению «Проект есть некоторое предприятие, которое характеризуется уникальностью условий, имеет цели, время выполнения, стоимость и показатели качества и др. условия, отличающие его от др. предприятий
- Отчет может иметь приложения. В приложения могут быть включены выдержки из нормативных документов, таблицы, схемы, рисунки, скриншоты, подтверждающие или поясняющие данные из отчета. Приложения должны быть пронумерованы, в отчете должны содержаться ссылки на соответствующие приложения.
- Используемые в тексте отчета сокращения должны быть расшифрованы.
- Должно быть разрешение на публикацию информации о проекте.
- В СОВНЕТ должна быть представлена публикация о победившем проекте в размере до 8 листов А4, включая иллюстрации.
- От одной компании, организации или независимом подразделении допускается не более 2-х заявок в год.

### ОТЧЕТ

Отчет оформляется шрифтом Calibri 12. Объем отчета не должен превышать 30 страниц не включая Приложений.

Страницы, рисунки, таблицы, графики в отчете должны иметь сквозную нумерацию. Используемые в тексте отчета сокращения должны быть расшифрованы.

### ПРИЛОЖЕНИЯ

В приложения могут быть включены выдержки из нормативных документов, таблицы, схемы, рисунки, скриншоты подтверждающие или поясняющие данные из отчета. Приложения должны быть пронумерованы, в отчете должны содержаться ссылки на соответствующие приложения.

### 4. Детальные рекомендации к оформлению отчета

#### Блок 1. «Люди и цель»

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.а. «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.б. «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.

Подритерий 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.а. «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 на 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).

#### Подкритерий 1.2.с. «Разработка и реализация стратегии проекта»

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;
- Осуществляется 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;
- Обеспечивается участие команды проекта в разработке стратегии проекта и заинтересованность в ее реализации;
- Осуществляется 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;
- Обеспечивается прозрачность и справедливость процесса набора персонала на проект;
- Продвигается идея о предоставлении равных возможностей и концепция разнообразия;
- Набор сотрудников в команду проекта, их развитие и вывод из проекта осуществляется 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 и 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 PЕМ 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;
- Осуществляется 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:
  - о 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
- o активы (например, здания, оборудование и материалы)
- o окружающая среда (например, отходы, выбросы углекислого газа, повторное использование материалов, переработка)
- o безопасность (сотрудников, рабочего места, продукта)
- o жизненный цикл продукта
- o социальное воздействие (например, права человека, разнообразие и инклюзивность, воздействие проекта на общество)
- o передача результатов проекта, в том числе обучение и (поэтапная) приемка
- o 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:
  - o эффективность системы и приемка
  - o экономия (материалов, ресурсов)
  - o уровень загрязнения
  - o использование сырья в сравнении с использованием вторсырья
  - o использование невозобновляемых материалов
  - o использование опасных материалов
  - o уровень безопасности (например, несчастные случаи, приведшие к временной потере трудоспособности, несчастные случаи с (почти) смертельным исходом, здоровье и безопасность сотрудников и населения)
  - o нарушение требований безопасности
  - o своевременное получение разрешений/лицензий
  - o количество изменений, включая утверждения и отклонения (например, чертежи)
  - o своевременная поставка товаров и материалов
  - o переработка замкнутого цикла
  - o 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.б. «Показатели удовлетворенности заказчика»

На качественных проектах субъективная удовлетворенность заказчика (3.1.а) 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.а. «Субъективная удовлетворенность команды проекта»

Члены команды проекта последовательно выражают свое 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, высокая оценка 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.2а) 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:
  - о управлении проектом (планировании, управлении, управлении изменениями, управлении качеством, требованиях, управлении рисками, коммуникации, управлении жизненным циклом, управлении человеческими ресурсами, результатах и отчетности)
  - о активном вовлечении заинтересованных сторон в проект
  - о долгосрочных отношениях
  - о взаимодействии между командой проекта и заинтересованными сторонами
  - о позитивном влиянии на окружение
  - о человеческих отношениях, этике, ценностях и принципах
  - о прямых и косвенных результатах проекта
  - о воздействии на природу (флору и фауну)
  - о воздействии на окружающую среду и последствиях для общества, таких, как загрязнение (например, воздуха, почвы, воды, шумовом и световом загрязнении), 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, рентабельности/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.

#### 5. 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 ассесоры).