

IPMA® Международная ассоциация управления проектами

Публикации

Модель совершенства проекта совершенства для достижения совершенства проектов и программ

Международный стандарт IPMA

Версия 1.0 ©

Собственник и автор международного стандарта Модель совершенства проекта (IPMA PEB), версия 1.0

Копирайт

© 2016 Международная ассоциация управления проектами (IPMA®)

Все права сохранены (в том числе для переводов на другие языки). Запрещено полное или частичное копирование настоящего документа в любой форме — в виде фотографий, микрофильмов или в любом другом виде, а также перевод на машинный язык без письменного разрешения Международной ассоциации управления проектами. Запросы на такое разрешение следует направлять электронной почтой по адресу standards@ipma.world.

IPMA и авторский коллектив сделали все от них зависящее, чтобы настоящий документ был максимально полным и адекватным, но они не гарантируют абсолютную точность или полноту содержания документа, в том числе они не гарантируют, что использование настоящего документа позволит добиться какой-то конкретной цели. Представленные в документе инструкции могут не соответствовать вашей конкретной ситуации. Соответственно, по возможности, до начала использования руководства следует проконсультироваться с профессионалами в области управления проектами. IPMA и авторский коллектив не несут ответственности за любую упущенную выгоду или любой другой коммерческий ущерб, в том числе, но не только, за фактические, случайные, косвенные и другие убытки.

IPMA просит вас присылать свои комментарии или исправления к международным стандартам по электронной почте на адрес standards@ipma.world. Это поможет нам в дальнейшем совершенствовать разрабатываемые нами документы.

IPMA®, IPMA ICV®, IPMA OCB®, IPMA Delta®, и IPMA Project Excellence Baseline® — зарегистрированные торговые знаки, защищенные законом в большинстве стран.

Юридический адрес:

International Project Management Association (IPMA)
с/о Advokaturbüro Maurer & Stdger, Fraumünsterstrasse 17
Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Switzerland

Фактический адрес:

International Project Management Association (IPMA)
P.O. Box 7905, NL-1008 AC Amsterdam, The Netherlands
www.ipma.world

IPMA: Модель совершенства проекта (IPMA PEB). Версия 1.0.

Амстердам, Международная ассоциация управления проектами, 2016.

ISBN (pdf): 978-94-92338-05-1 ISBN (печатная версия): 978-94-92338-04-4

Редакторы:

Майкл Боксхаймер (Германия)
Д-р Соня Элманн (Германия)
Мэри Кутинчева (Швейцария)
Эрик Мансон (Германия) — менеджер проекта
Алексей Полковников (Россия)
По Лиан Штааль-Онг (Нидерланды)
Григорий Шалайко (Польша) — ведущий редактор

Суб-редактор:

Рос Джеймс (Великобритания)

Графический дизайн (диаграммы):

Данута Коваль (Польша)

Графический дизайн:

Маша Полянек (Хорватия)

Корректур:

Дебора Бойс (Великобритания)

Перевод:

Алина Исламова

Редакторы:

Вячеслав Позняков
Алексей Полковников
Александр Товб
Андрей Щетинин

Выпускающий редактор:

Николай Тимофеев

Корректур:

Тамара Котельникова

Верстка:

Светлана Родионова

Художник:

Антон Смирнов

Предисловие к российскому изданию

Важнейшей целью деятельности национальной ассоциации управления проектами СОВНЕТ является развитие профессионализма и повышение качества управления проектами в России. Достижение этой цели невозможно без обмена опытом, поиска, анализа и распространения лучших практик управления проектами.

Модель совершенства проекта (Project Excellence Baseline, IPMA PEB®) изначально была разработана Международной ассоциацией управления проектами IPMA как инструмент, позволяющий оценивать реализованные проекты одновременно в разрезе полученных результатов и примененных к управлению подходов. Многие годы модель совершенства управления проектами использовалась для оценки проектов в международном конкурсе лучших проектов, проводимом IPMA, а также в национальных конкурсах в различных странах, включая российский конкурс «Лучший проект года», проводимый СОВНЕТ с 2013 года. Анализ опыта оценки сотен лучших проектов позволил подтвердить зависимость успеха проекта от того, насколько профессионально и сбалансированно было реализовано управление проектом.

В практической плоскости, Модель компактно описывает критерии качества процессов управления и результативности проектов, отвечая на вопрос «что значит управлять проектом хорошо». Не секрет, что часто заказчики, спонсоры и команды управления проектами уделяют недостаточно внимания ряду представленных в Модели областей управления («Лидерство», «Заинтересованные стороны проекта», «Результаты для команды проекта» и пр.), а ведь неудачи проектов часто происходят как раз из-за таких моментов, слабо поддающихся «оцифровке» и уникальных для каждой организации и проектной команды. По сравнению с известными международными «процессными» стандартами, Модель дает альтернативный взгляд на управление проектом, предоставляя очень простой и комплексный базис для анализа совершенства проекта. Как отмечали многие практикующие руководители проектов, посетившие семинары и тренинги СОВНЕТ по IPMA PEB, Модель позволяет сфокусироваться на наиболее важных для успеха проекта областях и предлагает простые критерии для анализа и оценки состояния управления проектом. В качестве одного из базовых подходов Модель продвигает идею управляемого баланса — организации управления и достигаемых результатов, целей заказчика и ожиданий заинтересованных сторон, приоритетов проекта и целей участников команды.

Будучи разработанной практиками для оценки завершенных проектов, сегодня Модель совершенства проекта IPMA PEB может применяться участниками проектной деятельности на любом уровне управления как методический ориентир — и для анализа эффективности процессов управления проектами в стадии реализации, и для выработки подходов к управлению иницилируемых проектов и программ, и для постановки работы Офисов управления проектами организации, и для выявления и обмена лучшими практиками управления на уровне организации или отрасли.

Совершенство — понятие, выражающее идею некоего высшего стандарта, с которым соотносятся цели и результаты предпринимаемых усилий. Достижение совершенства в реализации проектов является мечтой многих организаций и руководителей проектов. Однако достижение совершенства — это непрерывный процесс, в котором нужно постоянно развиваться, практиковаться, учиться во всех соответствующих областях. В данной книге мы публикуем новую версию модели IPMA PEB, в которой отражен опыт мирового профессионального сообщества в реализации и оценке проектов за последние годы.

Пусть каждый Ваш следующий проект опирается на опыт предыдущих и становится очередной ступенькой к совершенству!

Полковников Алексей Владимирович
Председатель правления ассоциации СОВНЕТ,
Член международной рабочей группы по разработке модели IPMA PEB

Щетинин Андрей Иванович
Член Правления и Экспертного совета ассоциации СОВНЕТ,
Ассессор национального конкурса «Лучший проект года»

Краткий обзор

IPMA предлагает широкий спектр услуг для частных лиц, проектов и организаций. Это, прежде всего, четырехуровневая сертификация (4-L-C) в области управления проектами для физических лиц и двухуровневая сертификация для консультантов в области управления проектами. Кроме того, IPMA предлагает сертификацию IPMA Delta для организаций, заинтересованных в повышении эффективности управления проектами. Сертификация IPMA Delta предусматривает выполнение полномасштабной и тщательной оценки организации и присвоение ей соответствующего сертификата. Сертификация выполняется независимыми сертификационными органами ассоциаций — членов IPMA. Во время оценки Delta используются три стандарта: Требования к компетентности специалистов в области управления проектами, программами и портфелями проектов (IPMA ICB®) — для оценки специалистов, Модель совершенства проекта для достижения совершенства проектов и программ проекта (IPMA PEB), включающую Модель совершенства проекта IPMA (IPMA PEM) — для текущей оценки отдельных проектов и/или программ, и Требования к компетентности организации в области управления проектами (IPMA OSCB®) — для оценки организации в целом. Таким образом, с публикацией IPMA PEB 1.0 IPMA вводит в действие третий, последний по счету, стандарт.

Основная цель IPMA PEB — описать концепцию совершенства при управлении проектами и программами. Стандарт также может служить руководством по оценке уровня совершенства проектов и программ. Поскольку основные концепции заимствованы из теории всеобщего управления качеством и соответствующих моделей (например, модели TQM, EFQM), у организаций, которые уже работали с этими концепциями, не должны возникнуть проблемы с применением и использованием стандарта IPMA PEB. Стандарт может использоваться в любой ситуации, независимо от отрасли, сектора экономики или применяемого подхода к управлению проектами.

В центре внимания стандарта IPMA PEB — проект или программа. Этот стандарт дополняет два других стандарта IPMA:

- IPMA ICB предназначен для оценки компетенций руководителей проектов/программ/портфелей;
- IPMA OSCB предназначен для оценки компетенций организаций, реализующих проекты.

Целевая аудитория IPMA PEB:

- Высшее руководство.
- Менеджеры проектов, программ и портфелей, руководители/менеджеры офисов управления проектами и офисов управления портфелями.
- Менеджеры по управлению знаниями, качеством и процессами.
- Исследователи и преподаватели (учителя, тренеры).
- Тренеры и ассесоры конкурса Project Excellence Award.
- Консультанты.

Ключевым элементом IPMA PEB является Модель совершенства проекта IPMA (IPMA PEM). Она разработана для оценки проектов и программ. Это адаптируемый и открытый метод оценки, разработанный для достижения многих целей, таких как:

- стимулирование процесса постоянного совершенствования проектов;
- регулярный мониторинг способности достигать экологически безопасных и рассчитанных на долгосрочную перспективу результатов на различных уровнях в рамках проекта (на уровне целей, заказчика, сотрудников, заинтересованных сторон, окружения);
- оценка и постоянное совершенствование методов управления проектами;
- поощрение проектов, которые достигли совершенства (по результатам оценки с использованием IPMA PEM);
- поощрение проектов, стремящихся к совершенству;
- поощрение высококлассных лидеров и менеджеров;
- дополнение инструментов аудита проекта;
- дополнение инструментов оценки зрелости управления проектами.

Ключевые области модели:



- **Люди и цели.** Это фундамент совершенства проекта. Совершенствование проекта возможно только в том случае, если в проекте будут работать правильные люди, под руководством и при поддержке высококлассных лидеров, и они будут иметь общее представление об успехе проекта. Только при этом условии проект сможет достичь большего, чем это установлено в стандартах.
- **Процессы и ресурсы.** Эта область представляет практики, необходимые для укрепления совершенства проекта за счет создания рациональных процессов и предоставления достаточных ресурсов, которые должны использоваться эффективно и таким образом, чтобы обеспечивать устойчивое развитие. Это также позволяет получить отдачу от инноваций и создать прочный фундамент для дальнейших улучшений.
- **Результаты проекта.** Управление проектом можно признать совершенным только в том случае, если оно приводит к получению заметных и рассчитанных на долгосрочную перспективу результатов для всех ключевых заинтересованных сторон. Эта область дополняет первые две области необходимым подтверждением результатов проекта, определенных ранее заинтересованными сторонами.



Данные три области оценки сформулированы по образцу и тесно связаны с критериями модели Европейского фонда управления качеством, которые часто используются для оценки совершенства организаций. Это позволит организациям, которые используют модель Европейского фонда управления качеством, расширить свои инициативы в области управления качеством и распространить их на проекты, сохраняя при этом их согласованность.

Тесное взаимодействие между основными областями модели позволяет обеспечить достижение таких ценностей управления проектом, как:

- **эффективность;**
- **продуктивность и результативность;**
- **надежность;**
- **гибкость;**
- **постоянное совершенствование;**
- **масштабируемость;**
- **устойчивость.**

Оглавление

Предисловие	5
Краткий обзор	7
Оглавление	11
Список рисунков	14
Список таблиц	15
Аббревиатуры и акронимы	16
Термины и определения	17
1. Введение	21
1.1. Связь между IPMA PEB, IPMA OCB и IPMA ICB	23
2. Цели и целевая аудитория	27
2.1. Цели стандарта Совершенство проекта	27
2.2. Целевая аудитория IPMA PEB	28
3. Проект и его окружение	33
3.1. Что такое проект?	33
3.1.1. Проект в организации	33
3.1.2. Проект как временная организация	34
3.1.3. Процессы в проекте	35
3.2. Проект во внешнем окружении	36
3.3. Проект внутри организации	38
3.3.1. Организация, в которой реализуется проект	38
3.3.2. Руководство (governance) проектной деятельностью	38
3.3.3. Проект в рамках программы или портфеля	39

Оглавление

4. Введение концепции совершенства проекта	43
4.1. Концепция совершенства	43
4.2. Концепция совершенства проекта	44
4.3. Постоянное совершенствование как основа совершенства	45
4.4. Роль устойчивого развития	47
4.5. Роль лидера	49
4.6. Связь между компетентностью и совершенством	50
5. Представление модели совершенства проекта	53
5.1. Принципы, лежащие в основе модели	53
5.2. Структура модели	54
5.3. Области модели и интерпретация общих результатов	55
5.4. Взаимодействие между областями модели	58
5.5. Создание ценности для бизнеса за счет использования IPMA PEM	59
5.6. Критерии модели	60
6. Оценка совершенства проекта	67
6.1. Цели и подходы к оценке совершенства проекта	67
6.2. Оценка совершенства проекта во время жизненного цикла проекта	70
6.3. Содержание оценки проектов, программ и портфелей	72
6.4. Роль и компетентность ассессоров совершенства проекта	76
6.5. Процесс оценки	77
6.6. Подсчет баллов	79

Оглавление

Приложение А. Описание модели совершенства проекта	83
А. Люди и цели	84
В. Процессы и ресурсы	92
С. Результаты проекта	96
Приложение В. Оценочные таблицы модели совершенства проекта IPMA	103
Оценочная таблица для областей Люди и цели и Процессы и ресурсы	104
Оценочная таблица для критериев Удовлетворенность заказчика, Удовлетворенность команды проекта и Удовлетворенность других заинтересованных сторон	105
Оценочная таблица для критерия Результаты проекта	106
Приложение С. Процесс оценки проектов международного конкурса IPMA Project Excellence Award и его выгоды	107
Процесс оценки проектов международного конкурса IPMA Project Excellence Award	108
Выгоды международного конкурса IPMA Project Excellence Award	110
Библиографические ссылки	112

Список рисунков

Рисунок 1.	IPMA PEB как стимул развития управления проектами, структура контроля и/или модель контроля	21
Рисунок 2.	Внешнее и внутреннее окружение проекта	36
Рисунок 3.	Использование цикла постоянного совершенствования PDCA	45
Рисунок 4.	Значение областей модели	55
Рисунок 5.	Связь между областями IPMA PEM и критериями модели Европейского фонда управления качеством	56
Рисунок 6.	Проект, где главную роль играет лидер	56
Рисунок 7.	Проект, где главную роль играют процессы	57
Рисунок 8.	Сбалансированный проект	57
Рисунок 9.	Взаимодействие между областями модели	58
Рисунок 10.	Создание ценности за счет взаимодействия между областями модели	59
Рисунок 11.	Критерии IPMA PEM	60
Рисунок 12.	Использование IPMA PEM на различных этапах жизненного цикла проекта	70
Рисунок 13.	Содержание оценки общего управления программой	73
Рисунок 14.	Содержание оценки отдельного проекта в рамках программы	74
Рисунок 15.	Содержание оценки всей программы	74
Рисунок 16.	Критерии для областей А и В	79
Рисунок 17.	Критерии оценки удовлетворенности заинтересованных сторон	80
Рисунок 18.	Критерии оценки результатов проекта	81

Список таблиц

Таблица 1.	Аббревиатуры и акронимы	16
Таблица 2.	Термины и определения	17
Таблица 3.	Оценочная таблица для областей Люди и цели и Процессы и ресурсы	104
Таблица 4.	Оценочная таблица для критериев Удовлетворенность заказчика, Удовлетворенность команды проекта и Удовлетворенность других заинтересованных сторон	105
Таблица 5.	Оценочная таблица для критерия Результаты проекта	106

Аббревиатуры и акронимы

Аббревиатура или акроним	Определение
4-L-C	Международная четырехуровневая система сертификации IPMA
CB	Сертификационный орган IPMA
EFQM	Европейский фонд управления качеством
GPM	Немецкая ассоциация управления проектами
HR	Человеческие ресурсы
AMBo	Управляющий совет конкурса IPMA Project Excellence Award
IPMA ICB	Требования к компетентности специалистов в области управления проектами, программами и портфелями проектов
IPMA	Международная ассоциация управления проектами
ISO	Международная организация по стандартизации
KPI	Ключевой показатель эффективности
MA	Членская ассоциация IPMA
IPMA OCB	Требования к компетентности организации в области управления проектами
PDCA	Планирование-действие-проверка-корректировка (цикл Деминга)
IPMA PEV	Совершенство проекта
IPMA PEM	Модель совершенства проекта IPMA
PMO	Офис управления проектами
PfMO	Офис управления портфелем проектов
ROI	Окупаемость инвестиций
TLA	Руководитель команды ассессоров
TQM	Всеобщее управление качеством

Таблица 1. Аббревиатуры и акронимы

Термины и определения

Термин	Определение
Оценка	Механизм оценки компетентности организации с помощью одного или более инструментов, например самооценки или оценки третьей стороны
Сертификация	Ряд действий, выполняемых в соответствии со схемой сертификации в рамках процессов и системы сертификации
Компетентность	Выраженная способность применять знания и умения [ИСО 9000]
Постоянное совершенствование	Повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнять требования [ИСО 9000]
Культура	Набор общих представлений, ценностей или убеждений, которыми люди руководствуются в своих действиях, осознанно или неосознанно
Результативность	Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [ИСО 9000]
Эффективность	Соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами [ИСО 9000]
Совершенство	Продемонстрированная эффективность работы — исключительно высокая, превосходящая обычные стандарты
Руководство	Система руководства и управления организацией [ИСО 38500]
Менеджмент	Скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией [ИСО 9000]
Система менеджмента	Система для разработки политики и целей и достижения этих целей [ИСО 9000]
Организация	Группа работников и необходимых средств, в которой распределены ответственность, полномочия и существуют определенные взаимоотношения [ИСО 9000]
Процесс	Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая исходные материалы в результаты [ИСО 9000]
Лидер проекта	Лицо, которое выполняет определенную роль или занимает должность в постоянной или проектной организации, что делает его ответственным за определение и/или обеспечение успеха инициативы, проекта или его части (например, спонсор проекта, менеджер проекта, руководитель команды)
Заинтересованная сторона	Лицо, группа или организация, способные повлиять на то или иное решение или действие, зависящие от этого решения или действия или считающие себя зависящими от него [ИСО 38500]
Стратегия	Общий план развития организации, описывающий эффективное использование ресурсов на благо организации в ее будущей деятельности [ИСО 38500]
Устойчивое развитие	Развитие, которое соответствует потребностям настоящего и не ущемляет права будущих поколений на реализацию их собственных потребностей [ИСО 26000]
Система	Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов [ИСО 9000]
Высшее руководство	Лицо или группа работников, осуществляющих направление деятельности и управление организацией на высшем уровне [ИСО 9000]

Таблица 2. Термины и определения

1. Введение

1. Введение

IPMA использует свою Модель совершенства проекта (IPMA PEM) для оценки проектов в рамках ежегодного международного конкурса IPMA Project Excellence Award с 2002 года. В конкурсе участвуют проекты из разных отраслей и регионов, оцениваемые в соответствии со стандартизированной методологией и в рамках стандартизированного процесса. Первая версия IPMA PEM была разработана Немецкой ассоциацией управления проектами (GPM) в 1990-х годах. В основу модели была положена концепция всеобщего управления качеством и модель Европейского фонда управления качеством, где качество управления имеет такой же вес, что и полученные результаты, и где приоритетно оцениваются результаты, которые были получены в результате приложения сознательных управленческих усилий.

IPMA PEM — это проверенная на практике модель, которая позволяет осуществлять оценку и бенчмаркинг процесса управления проектами, результатов проектов и связи между ними, хотя она не имеет под собой научно доказанной основы. Опыт, накопленный за время проведения международного конкурса IPMA Project Excellence Awards (108 финалистов из 18 стран мира с 2002 по 2014 год), свидетельствует о наличии тесной связи между успешностью проектов и использованием продуманных методов управления проектами.

С момента создания модели прошло более 20 лет, и сегодня настало время обновить IPMA PEM, с тем чтобы отразить последние тенденции в области управления проектами, когда гораздо более актуальными стали такие факторы, как необходимость обеспечения устойчивого развития и влияние на окружение (включая охрану окружающей среды). Поэтому в IPMA было принято решение не просто обновить IPMA PEM, но и разработать стандарт Модель совершенства проекта (IPMA PEV), неотъемлемой частью которого должна была стать IPMA PEM.

Цель стандарта IPMA PEV — дать описание модели, рассказать о том, как именно ее использовать, в каком контексте, а также пояснить ее основы и философию (см. рисунок 1).

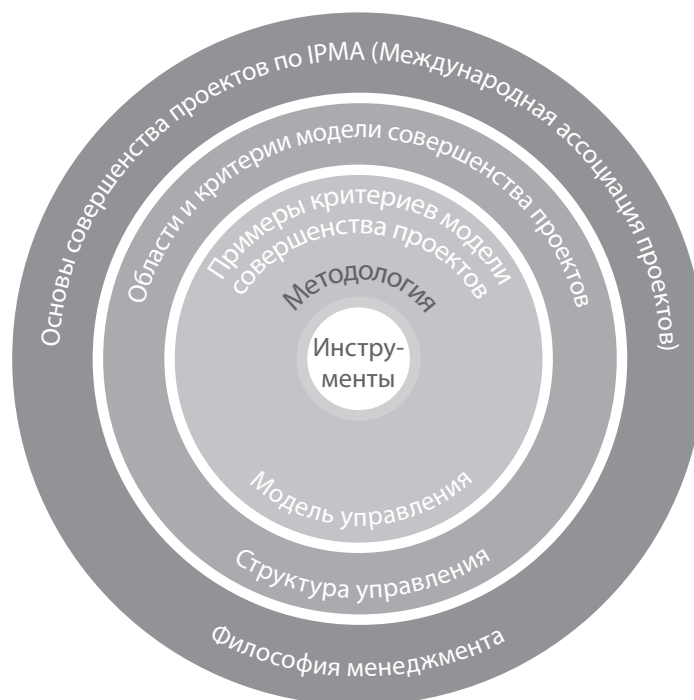


Рисунок 1. IPMA PEV как источник для развития подходов, процессов и модели управления проектом

IPMA PEB описывает контекст, в котором реализуется модель IPMA PEM, в то время как сама модель формирует структуру и инструментарий областей оценки, рассматриваемых в процессе оценки или контроля проекта. Наличие подробно описанных подкритериев, методологии, процессов и инструментов оценки проекта позволяет использовать IPMA PEM для оценки совершенства проекта по шкале от 0 до 100%.

В основном тексте стандарта IPMA PEB (главы 2–6) дается общее описание совершенства проекта и описание процесса оценки. В приложении А описывается модель IPMA PEM. В приложении В приводятся калибровочные таблицы, используемые для определения уровня совершенства проекта. В приложении С содержится общее описание процесса оценки, который применяется в международном конкурсе Project Excellence Award.

В главе 2 описываются предназначение IPMA PEB и его предполагаемые пользователи, а также возможные способы применения стандарта. Каждый читатель сам должен решить, как ему использовать стандарт. Например, обращение к IPMA PEB в начале проекта может вдохновить команду на внедрение принципов, которые в дальнейшем смогут положительно повлиять на проект. Стандарт также можно использовать как инструмент самооценки во время проекта или после его завершения, чтобы определить, позволяют ли используемые подходы к управлению получать хорошие результаты. Кроме того, IPMA PEB можно использовать для проведения внешней оценки и бенчмаркинга (например, в рамках международного конкурса IPMA Project Excellence Awards), чтобы дополнительно получить независимую информацию для сравнительной оценки качества управления проектом в рамках организации или по сравнению с другими отраслями.

В главе 3 определяется окружение проекта, сначала непосредственное (например, программа или портфель в рамках организационной структуры), а затем более широкое — например, внешнее окружение. Здесь вводится тема обеспечения устойчивого развития как важная составляющая совершенства проекта. Концепции устойчивого развития посвящен раздел 4.4.

Глава 4 определяет и объясняет философию IPMA, которая стоит за концепцией совершенства проекта. В отличие от модели Европейского фонда управления качеством, где речь идет о совершенстве организации, IPMA PEM основывается на концепции и ценностях IPMA.

В главе 5 описывается модель IPMA PEM, содержащая три основных блока:

1. **Люди и цели.**
2. **Процессы и ресурсы.**
3. **Результаты проекта.**

Читатель, который знаком с моделью IPMA PEM I, используемой с 1996 по 2015 год, увидит следующее важное отличие от старой версии модели: критерии «процессной части» модели (ранее критерии 1–5) разделены на два блока — **Люди и цели** и **Процессы и ресурсы** (которые состоят из 3 и 2 подкритериев соответственно). Это позволяет более четко разделить в оценке управления проектом факторы объективные (выстраивание процессов, наличие и доступность ресурсов) и субъективные, «человеческие» (охват заинтересованных сторон, качество лидеров и персонала проекта и т. п.). Столь же фундаментальным изменением является то, что критерии представлены как интерактивные объекты, которые являются взаимозависимыми и могут при оценке конкретного проекта комбинироваться по-разному, в зависимости от ситуации.

И наконец, в главе 6 описываются принципы оценки совершенства проектов. В приложении А описывается модель IPMA PEM, в приложении В — таблицы с баллами, в приложении С — общий процесс оценки в рамках международного конкурса IPMA Project Excellence Award.

1.1. Связь между IPMA ОСВ®, IPMA ИСВ® и IPMA РЕВ

Три стандарта IPMA — Требования к компетентности специалистов в области управления проектами, программами и портфелями проектов (IPMA ИСВ®), Модель совершенства проекта (IPMA РЕВ) и Требования к компетентности организации в области управления проектами (IPMA ОСВ®) — являются взаимодополняющими и позволяют выполнять оценку специалистов, проектов и/или организаций соответственно. IPMA ИСВ® содержит определения и обзор компетенций, которыми должны обладать специалисты в области управления проектами; IPMA ОСВ® описывает способность организаций интегрировать и согласованно управлять людьми, ресурсами, процессами, структурами и культурами в проектах, программах и портфелях в рамках поддерживающей системы руководства и управления.

Успех проектов зависит от людей и их индивидуальных компетенций, но наличие компетентных людей в команде проекта само по себе не является гарантией успеха. Успех проектов зависит от поддержки со стороны организации, но проект может потерпеть неудачу даже в организации, где работают высококвалифицированные менеджеры проектов.

Только руководителей проектов и команды, способных четко определить цели проекта, согласовать потребности заинтересованных сторон, создать эффективную команду с необходимыми компетенциями, адаптировать и интегрировать необходимые процессы и достичь результатов, которые удовлетворят всех участников проекта и ключевых заинтересованных сторон, можно считать достигшими совершенства. IPMA РЕВ опирается на концепцию личной и организационной компетентности в управлении проектами (IPMA ИСВ® и IPMA ОСВ®), но фокусируется только на том, как все эти факторы объединяются в данном конкретном проекте, и оценивает уровень совершенства проекта.

Сертификация IPMA Delta®, в процессе которой оценивается компетентность организации в том, что касается поддержки проектов, опирается одновременно на IPMA РЕВ, IPMA ИСВ® и IPMA ОСВ®. В процессе подготовки к сертификации IPMA Delta® организация должна будет выполнить самооценку с использованием как IPMA РЕВ (для проектов), так и IPMA ИСВ® (для сотрудников, участвующих в проектах), после чего будет проведена внешняя оценка в соответствии со стандартом IPMA ОСВ®.

2. Цели и целевая аудитория стандарта

2. Цели и целевая аудитория стандарта

2.1. Цели стандарта IPMA PEB

Стандарт Модель совершенства проекта (IPMA PEB) был разработан международным сообществом экспертов и исследователей в области управления проектами, программами и портфелями проектов с учетом опыта работы в различных организациях, секторах экономики и странах. Основная цель этого документа состоит в том, чтобы описать концепцию совершенства в управлении проектами и рассказать, как эта концепция может помочь организации качественно реализовать проект в соответствии с миссией, видением и стратегией.

Настоящий стандарт является базовым и может применяться на всех типах проектов, в любой отрасли, любом секторе экономики независимо от того, какой подход к управлению проектами используется. Стандарт может применяться непосредственно к программам, на уровне программ в целом или отдельных проектов. Именно пользователь стандарта должен решить, как применять стандарт и как его адаптировать для удовлетворения потребностей конкретного проекта или программы. IPMA PEB — руководство для обеспечения общего понимания специалистов, вовлеченных в управление проектами, программами и портфелями и стремящихся к совершенству управления проектами. Стандарт можно использовать в качестве инструмента измерения уровня совершенства (качества) управления проектом, а также как инструмент, улучшающий процессы анализа, мониторинга, разработки, совершенствования, оценки и сравнительного анализа управления проектами. Его также можно использовать для обучения, подготовки и коучинга лидеров проектных команд, заинтересованных в развитии навыков совершенствования управления проектами.

2.2. Целевая аудитория IPMA PEB

Учитывая характер настоящего стандарта, следует отметить, что его целевая аудитория может включать множество различных групп пользователей и не все они упомянуты здесь. Ниже перечислены шесть наиболее типичных групп пользователей:

- Высшее руководство.
- Руководители проектов, программ и портфелей, руководители офисов управления проектами и офисов управления портфелями проектов.
- Менеджеры по управлению знаниями, качеством и процессами.
- Исследователи и преподаватели (учителя, тренеры) в области управления проектами.
- Тренеры и ассессоры международного конкурса IPMA Project Excellence Award.
- Консультанты.

Высшему руководству организации этот стандарт позволит понять концепцию совершенства проекта и благодаря этому эффективнее управлять целями и стратегией проекта. Стандарт поможет им понять свою собственную роль и обязанности в управлении качественным проектом, проанализировать состояние своих компетенций в управлении проектами и их применение, а также выявить области для совершенствования. Кроме того, стандарт позволит им лучше понять, какое окружение (заинтересованные стороны, ресурсы и регулярные действия) необходимо для обеспечения совершенства проектов. Высшее руководство также может использовать IPMA PEB в качестве основы при выполнении внутренней оценки и сравнительного анализа проектов или для выбора внешних поставщиков для выполнения оценки и сравнительного анализа.

Руководители проектов, программ и портфелей, руководители офисов управления проектами и офисов управления портфелями проектов, отвечающие за управление проектами в организации, могут использовать стандарт для тех же целей, что и высшее руководство. Поскольку они непосредственно участвуют в работе в проектах или отвечают за них, они, вероятно, лучше понимают принципы IPMA PEB и будут отвечать за их реализацию. Кроме того, наверняка именно они будут создавать запросы на изменения (например, после выполнения внутренней или внешней оценки/сравнительного анализа проекта). Они должны обеспечивать, чтобы в процессе управления проектом последовательно реализовывались цели и стратегия проекта; чтобы в проекте создавались необходимые для достижения совершенства процессы и предоставлялись необходимые ресурсы и чтобы проектом создавались ожидаемые результаты. Стандарт может помочь руководителям проектов наладить более эффективное взаимодействие с внутренними (например, высшим руководством организации) и внешними заинтересованными сторонами в интересах получения ожидаемых ими результатов проекта.

В стандарте описывается окружение, в котором работают руководители проектов и которое они должны учитывать при управлении своим проектом, программой или портфелем. Для этого они должны понимать, что представляет собой совершенный проект и каковы их роль и обязанности в обеспечении совершенства проекта. Кроме того, стандарт поможет руководителям проектов понять, каким образом применить его рекомендации для улучшений в проектах организации.

Менеджеры по управлению знаниями, качеством и процессами могут использовать настоящий стандарт для выполнения оценки проектов по методу «360 градусов», принимая во внимание адаптацию процессов и связанное с этим повышение эффективности, удовлетворенность заинтересованных сторон и достигнутые результаты. Информация, собранная в результате оценки по IPMA PEB, может быть использована для совершенствования процессов, капитализации инноваций и новых знаний, полученных в проектах организации.

Исследователи и преподаватели (тренеры) могут использовать IPMA PEB в качестве основы для обоснования своих предложений по исследовательской деятельности, развития компетенций и определения элементов совершенного проекта. Для этой цели учебные программы должны быть сфокусированы на (применении) концепции совершенства проекта, принципах обеспечения совершенства проекта и способах их применения в проектах. Кроме того, в учебных программах необходим фокус на конкретном вкладе и действиях членов команды проекта в совершенство проекта.

Тренеры и ассессоры международного конкурса IPMA Project Excellence Award могут использовать Модель совершенства проектов IPMA (IPMA PEM) для оценки проектов, участвующих в конкурсе на глобальном, региональном или национальном уровне. Цель конкурса — выявление совершенных проектов в различных категориях (см. www.ipma.world/awards). Тренеры конкурса обучают ассессоров тому, как применять IPMA PEM и следовать общему процессу конкурса, а также как определять сильные стороны и области для улучшений по девяти критериям модели.

Консультанты, как внутренние, так и внешние, могут использовать стандарт для консультирования высшего руководства организации, руководителей и сотрудников проектов в рамках развития компетенций по управлению проектами, необходимых для управления совершенными проектами. Консультанты могут принести пользу также путем предоставления экспертизы определенной области управления или специфичных результатов проекта, дать проекту независимую оценку и дополнительные ресурсы. Они также могут предоставить такие сервисы (самостоятельно или совместно с сотрудниками организации), как оценка, обучение, наставничество и коучинг. Кроме того, стандарт можно использовать как референтную модель (ориентир) при проведении оценки, определении областей для совершенствования и обеспечения устойчивого развития проекта, программы или портфеля проектов.

3. Проект и его окружение

3. Проект и его окружение

Эта глава описывает проект как временную организацию. Обсуждаются конкретные задачи и проблемы, с которыми сталкиваются руководители и команды проектов при управлении проектами во внутреннем и внешнем окружении.

3.1. Что такое проект?

3.1.1. Проект в организации

В организациях как частного, так и государственного сектора работа все чаще организуется и управляется в виде проектов. Проекты реализуются в таких областях, как информационные и телекоммуникационные технологии, развитие организации, разработка новых продуктов, маркетинговые изменения, исследовательская деятельность, организация мероприятий, политическая, образовательная и социальная деятельность. Список можно продолжать бесконечно.

Для управления этими проектами различных типов в организациях было разработано и реализовано множество методологий и инструментов управления проектами. Однако доля неудачных проектов по-прежнему велика. На многих проектах превышает бюджет, нарушается расписание и/или не обеспечивается требуемое качество. Анализ причин неудач свидетельствует о наличии целого ряда проблем, в том числе таких значительных, как непонимание целей проекта или несоответствие стратегии организации. Среди других общих проблем можно перечислить недостаточную вовлеченность заинтересованных сторон, недостаточное лидерство, плохую организацию команды или плохие процессы управления.

В этой связи важно проводить регулярный анализ эффективности управления проектами для определения критических факторов успеха и внедрения лучших практик. IPMA PEB описывает концепцию и инструменты, позволяющие достигнуть этой цели и наладить в проекте процесс постоянного совершенствования.

Проект определяется как «уникальное, временное, мультидисциплинарное и организованное предприятие, направленное на получение согласованного конечного результата в рамках predetermined требований и ограничений» (IPMA ISB®). Успех проекта определяется IPMA как «одобрение результатов проекта различными заинтересованными сторонами». Это определение является более сложным, чем просто «создание результатов проекта вовремя и в рамках бюджета».

Стандарт компетентности организации в области управления проектами (IPMA OCB®) определяет проекты как средство реализации стратегии организации и предлагает использовать сбалансированную систему показателей в качестве инструмента преобразования стратегических целей в цели проекта. По завершении проекта важно проанализировать, соответствуют ли результаты проекта заявленным целям и как их оценивают заинтересованные стороны. Также можно оценить, были ли ограниченные ресурсы проекта использованы наиболее эффективным способом.

3.1.2. Проект как временная организация

В международном стандарте ISO 21500 проекты, в противоположность активностям операционного характера, определяются следующим образом: выполняются временными командами, не повторяются и создают уникальные результаты. Управление проектами отличается от других видов управления ограниченностью во времени и уникальным характером проекта. Ограниченность во времени означает, что проект имеет определенные моменты начала и завершения и, следовательно, определенные содержание и ресурсы.

Ниже приведены наиболее важные различия между проектами и операционной, «обычной», деятельностью:

- Проекты уникальны и специфичны. В принципе все элементы, определяемые для бизнес-процесса, должны быть специальным образом определены для проекта, в том числе задачи, условия, правила и последовательность исполнения работ.
- Для проекта должна быть создана организационная структура либо в составе существующей постоянной организации, либо как самостоятельная единица; иногда это может быть самостоятельное юридическое лицо.
- Сотрудники линейной организации могут участвовать в работах проекта с полной или частичной занятостью. Здесь может использоваться матричный подход, когда сотрудники одновременно выполняют задачи проекта и свои функциональные задачи и отчетываются перед руководителем проекта (по техническим, связанным с проектом задачам) и руководителем своего отдела (по техническим и иерархическим задачам).
- Члены команды проекта часто не знают друг друга в начале проекта, это особенно характерно для уникальных проектов или крупных организаций.
- Команда проекта должна сформировать свою собственную культуру и подход к управлению: рабочие отношения, внутренние процедуры и рабочие инструкции проекта будут отличаться от принятых в постоянной организации.

Временная организация проекта имеет свои собственные правила, процедуры, роли, структуру коммуникаций и отчетности, которые могут быстро создаваться, а затем отменяться после достижения результатов проекта.

В быстро меняющемся обществе все сложнее определить, что должна представлять собой организация проекта, поскольку организация должна быть готова к постоянным изменениям и должна быть достаточно гибкой, чтобы адаптироваться к изменениям с точки зрения доступности ресурсов и актуальности проблем. Вследствие этого, а также вследствие современных трендов на сетевой характер взаимодействий (в том числе через Интернет), проект сегодня превращается во временную «социальную сеть» из заинтересованных сторон, созданную для достижения конкретных выгод.

В этой социальной сети каждая заинтересованная сторона (узел сети) активно взаимодействует с проектом. Это отличается от того, как организации воспринимали заинтересованных сторон проекта раньше — как ресурс с пассивной ролью.

По этой причине при обновлении модели IPMA PEM было решено сфокусировать внимание на поставщиках и подрядчиках в рамках группы критериев «Люди». Ранее они рассматривались как «ресурсы». Сегодня мы считаем этот подход устаревшим. Все победители международного конкурса IPMA Project Excellence Award последних лет последовательно применяли подход «одна команда»: успех проекта возможен только в случае интеграции команды проекта, даже если она состоит из сотрудников разных организаций.

В стандарте IPMA OCB® концепция компетентности применяется к группе людей (например, команде проекта или организации). В стандарте говорится, что компетентность команды — это гораздо больше, чем сумма компетенций отдельных сотрудников. Согласованные действия такой группы, со всеми динамичными взаимодействиями между ее членами и соответствующими заинтересованными сторонами, представляют собой социальную систему. Формирование команды с необходимым уровнем компетентности — важная задача руководителя проекта. В этом плане проект представляет собой социальную систему, характеризующуюся определенным уровнем согласованности команды.

3.1.3. Процессы в проекте

Согласно ISO 21500 проект состоит из уникального набора процессов, представляющего собой координируемые и контролируемые действия с определенными моментами начала и завершения, выполняемые для достижения целей проекта. В этом международном стандарте определены следующие три основных типа процессов проекта:

- процессы проектного управления, присущие только управлению проектами и определяющие, как должны управляться работы проекта;
- процессы создания продукта (не уникальные для проектного управления), результатом которых является описание и создание конкретного продукта проекта, услуги или результата и которые могут варьироваться в зависимости от конкретной отрасли и желаемых результатов (например, проектирование, разработка, ввод в эксплуатацию и т. д.);
- поддерживающие (обеспечивающие) процессы, способствующие выполнению процессов проектного управления и создания продукта (например, логистика, бухгалтерский учет, обеспечение безопасности труда, управление персоналом и т. д.).

Руководитель проекта и команда проекта должны определить, какие процессы необходимы для выполнения проекта, проверить наличие ресурсов, обеспечить их доступность и согласовать их использование.

3.2. Проект во внешнем окружении

Окружение проекта может повлиять на его эффективность и успешность. В стандарте ISO 21500 определяются факторы окружения проекта, которые необходимо учитывать команде проекта (см. рисунок 2), в качестве внешнего и внутреннего контекста проекта:

- факторы за пределами границ организации: социально-экономические, географические, политические, нормативные, технологические и экологические;
- факторы внутри организации: стратегия, технология, зрелость управления проектами, доступность ресурсов, культура и структура организации.

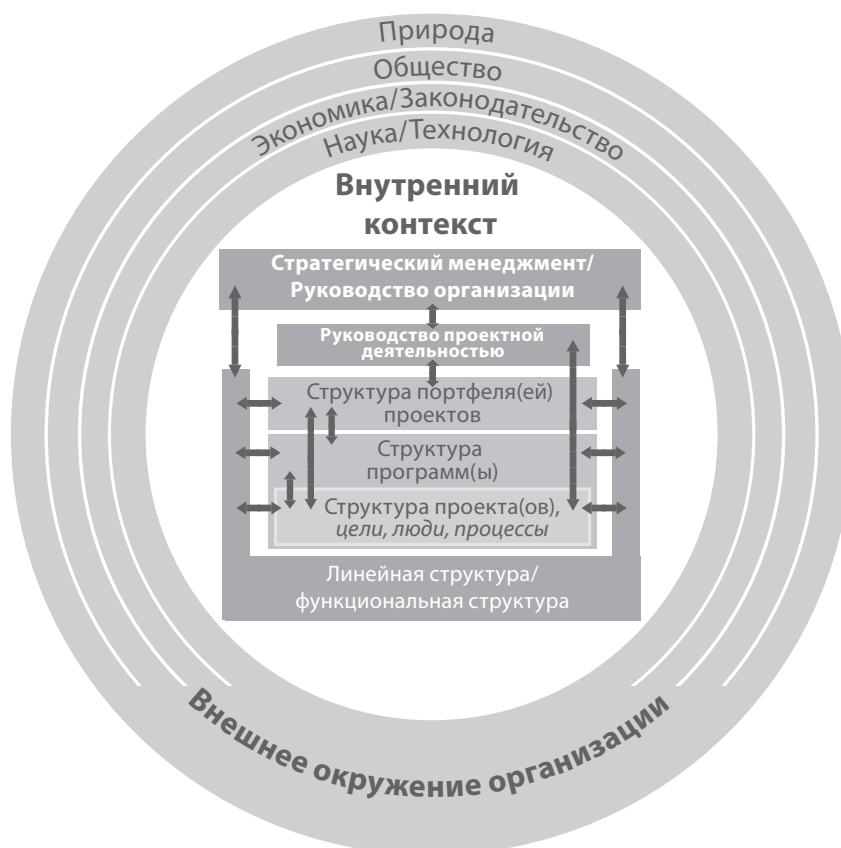


Рисунок 2. Внешнее и внутреннее окружение проекта

Согласно ISO 21500 «факторы, находящиеся за пределами границ организации, могут оказывать влияние на проект путем наложения ограничений или создания рисков, влияющих на проект. Хотя эти факторы часто находятся вне контроля руководителя проекта, их все равно следует учитывать».

Проекты часто используют ресурсы и создают результаты, которые могут влиять на окружение. Руководители проектов и команды проектов должны брать на себя ответственность за обеспечение устойчивого развития, т. е. повышение качества жизни людей, живущих в данной экосистеме. В модели IPMA PEM важное значение уделяется интеграции концепции обеспечения устойчивого развития во все аспекты управления проектами, что должно обеспечить достижение баланса между достижением экономических целей, обеспечением социальной справедливости и защитой окружающей среды.

В модели IPMA PEM учитывается, что следование принципам обеспечения устойчивого развития в некоторых случаях может увеличивать число заинтересованных сторон проекта. Так, на

некоторых проектах следует учитывать интересы местных жителей, природоохранных организаций, а также мнения неправительственных организаций.

На проекты может влиять ряд политических, социальных и технологических факторов. Они могут создавать дополнительные ограничения и должны учитываться руководителем и командой проекта. Так, деятельность по управлению проектами должна соответствовать законам и правилам, действующим в конкретной стране или отрасли.

Чем больше внутренних и внешних факторов влияет на проект, тем выше сложность проекта и тем больше потребность в создании комплексной системы управления проектом.

3.3. Проект в организационном контексте

3.3.1. Организация, в которой реализуется проект

Обычно проект выполняется в рамках постоянной (родительской) организации. При этом проект взаимодействует со своим окружением. Активности проекта могут быть связаны с предпроектными и постпроектными мероприятиями, к которым может относиться разработка бизнес-кейса или передача результатов проекта для дальнейшей эксплуатации или технической поддержки.

Проекты (и программы) являются временными мероприятиями (организациями). Во многих постоянных организациях существуют стандартизированные процессы управления проектами и процессы создания новых ценностей. И хотя эти процессы часто значительно ускоряют планирование проекта, их необходимо адаптировать к конкретным характеристикам проекта до начала его реализации.

Организация проекта — это команда, которая объединяет людей из разных подразделений и служб организации (например, продажи, разработка, производство, маркетинг, ИТ) с целью решения новых, междисциплинарных и часто сложных задач. Команда использует процессы отчетности и принятия решений, которые были разработаны или адаптированы специально для данного проекта. Как правило, персонал проекта посвящает работе в проекте определенную, заранее согласованную часть своего рабочего времени и работает в соответствии с установленными в организации правилами. Важным условием для эффективной работы является четкое распределение ролей и обязанностей как в проекте, так и в организации. Это позволяет сотрудникам проекта эффективно выполнять свои задачи. Организации, реализующие проекты, должны соответствующим образом изменить свою структуру, чтобы работа в проектах и в функциональных подразделениях могла осуществляться бесперебойно. В противном случае в процессе работы могут возникать конфликты между проектом и линейной деятельностью.

Структура, культура, системы и процессы организации влияют на процессы проекта, структуру и культуру работы команды проекта. Подход к управлению проектами, который работает в одной организации, может оказаться неэффективным для другой организации или для другого проекта.

3.3.2. Руководство (governance) проектной деятельностью

IPMA OSCB® определяет руководство как одну из ключевых функций, которой необходимо уделять внимание во время управления проектами, программами и портфелями. Руководство организацией — это структура и принципы, с помощью которых осуществляется управление организацией. Руководство проектами (проектной деятельностью), как определено в ИСО 21500, «включает, но не ограничивается, теми областями руководства организацией, которые непосредственно связаны с проектной деятельностью». Руководство проектами может определять политики, процессы и методики организации, которые будут использоваться в проектах, структуру управления, полномочия по принятию решений и т. д. Один из принципов IPMA PЕM заключается в том, что руководители и команды проектов должны осуществлять свою деятельность в соответствии с принципами и политиками руководства проектами.

3.3.3. Проект в программе или портфеле

Проекты часто инициируются, планируются и выполняются в рамках программы или портфеля организации.

В IPMA ICB® и IPMA OCB® программа определяется как «временная организация взаимосвязанных компонентов программы (составляющих инициатив), управляемая скоординированным образом, чтобы обеспечить осуществление изменений и реализацию выгод». Соответственно, программа может состоять из ряда проектов, направленных на получение выгод и результатов на стратегическом уровне, поэтому она представляет собой нечто большее, чем просто сумму всех проектов и их результатов. Программа также управляется как временная организация и использует методологии управления проектами и программами.

Портфель определяется как «совокупность проектов и/или программ, не обязательно связанных между собой, объединенных для обеспечения оптимального использования ресурсов организации и достижения стратегических целей организации и минимизации соответствующих рисков». Управление портфелем осуществляется на постоянной основе и представляет собой централизованное управление процессами, методами и технологиями, используемыми в организации для анализа и управления текущими или предлагаемыми проектами на основе ключевых характеристик. Целями являются выбор наиболее подходящих программ и проектов из всех предложенных инициатив; определение оптимального набора ресурсов для их реализации; планирование мероприятий для достижения стратегических, операционных и финансовых целей организации, соблюдая ограничения, налагаемые заинтересованными сторонами и другими внутренними или внешними факторами.

Цели проекта должны соответствовать стратегии организации, целям и ключевым показателям эффективности программы. Процессы управления проектами должны быть согласованы со структурами и процессами управления программы и портфеля проектов.

Стандарт IPMA PEB может применяться в проектах и программах как временных организациях, но не в управлении портфелем. Это объясняется значительными различиями между процессами управления портфелем и процессами управления проектами с точки зрения их характера и целей.

4. Введение в концепцию совершенства проекта

4. Введение в концепцию совершенства проекта

4.1. Концепция совершенства

В трудах древнегреческих писателей есть концепция совершенства (arete) как максимальной пригодности. Совершенство обычно понимается как выдающийся талант или необычайно высокое качество. Термин также используется для описания эффективности, измеряемой, например, через экономические показатели. Исследования данного вопроса показывают, что наиболее важен путь к совершенству в чем-либо через практику.

Основные принципы достижения совершенства:

- Совершенство — это качество, которое превосходит обычные стандарты.
- Совершенство — это постоянно движущаяся цель, она никогда не может быть достигнута: нужно постоянно совершенствоваться и развиваться.
- Самый важный способ достижения совершенства — практиковаться, постоянно учиться и совершенствоваться во всех соответствующих областях.
- Достижение совершенства не может быть краткосрочной задачей. Для этого необходима целеустремленная и длительная работа. В результате организация получает преимущества, которые не могут быть легко скопированы, и становится более конкурентоспособной.

4.2. Концепция совершенства проекта

Миссия IPMA заключается в продвижении дисциплины управления проектами и вовлечении в этот процесс заинтересованных сторон во всем мире. В рамках данной работы Ассоциация разработала Модель совершенства проекта (IPMA PEM) как инструмент оценки и проводит международный конкурс Project Excellence Awards для продвижения примеров совершенства проектов при награждении выдающихся достижений в управлении проектами. Конкурс позволяет выявлять и распространять новые выдающиеся подходы к управлению, которые внесли вклад в успех проектов.

Совершенство проекта — это набор характеристик, которые были продемонстрированы в реальных проектах. Поскольку сама природа управления проектами связана с созданием новых разработок и инноваций, совершенство проекта нельзя и никогда будет нельзя определить как четко определенный, обязательный набор подходов, методов или практик.

Совершенные проекты должны демонстрировать высокую эффективность во всех аспектах управления проектами, в том числе в управлении людьми, целями, процессами, ресурсами и результатами. Достижение результатов вносит вклад в совершенство только в случае, если они достигнуты вследствие осознанного лидерства и применения процессов управления проектом. В совершенных проектах подходы и методы управления проектами применяются профессионально и инновационно; при этом подходы, методологии и результаты постоянно анализируются и изменяются при необходимости.

В совершенных проектах часто возникает потребность в разработке новых стандартов, которые могут выходить за рамки или даже противоречить существующим стандартам, методам, инструментам или техникам. Однако такие решения всегда основываются на тщательном анализе ситуации и принимаются после рассмотрения альтернативных решений.

В совершенных проектах поощряются исследования, эксперименты и поиск новых способов управления проектом. Однако в центре внимания всегда находится успешное управление конкретным проектом и его результативность.

Профессиональное сообщество может учиться на примере совершенных проектов, пополнять свои знания и в идеале извлекать выгоду для управления проектами как дисциплины.

Совершенные проекты создают ценность, которая превышает изначально поставленные цели, и тем самым обогащают отрасль, общество, окружение и т. д.

4.3. Постоянное улучшение как основа совершенства

При работе над совершенством проекта необходимо уделять особое внимание постоянным улучшениям и непрерывному обучению. Принцип постоянного улучшения находит свое отражение в цикле Деминга (PDCA) (см. рисунок 3).

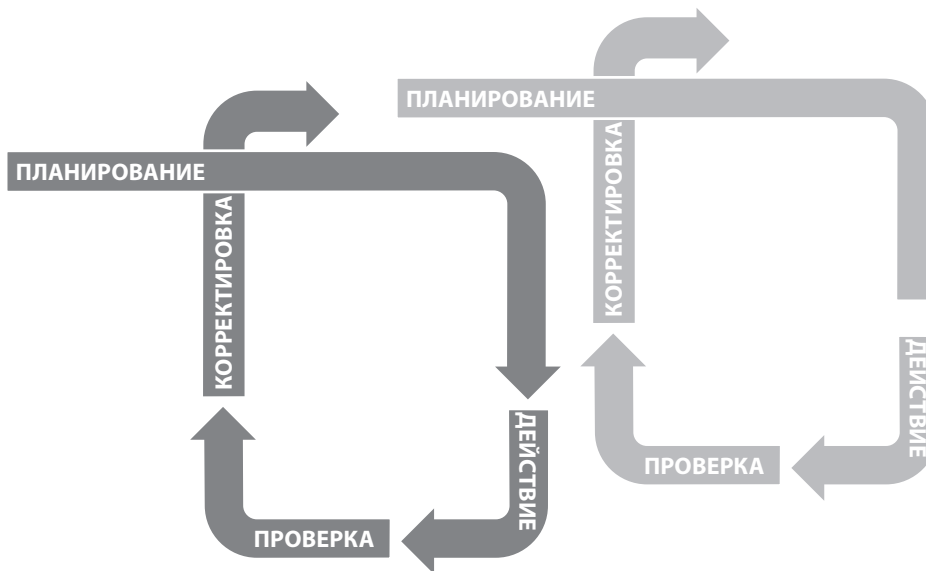


Рисунок 3. Использование цикла постоянного совершенствования PDCA

Руководители проектов, стремящиеся достичь совершенства на своих проектах, должны систематически включать принцип постоянного улучшения и обучения в свой подход к управлению проектом.

В целом цикл постоянного совершенствования и обучения представляет собой итеративный, четырехступенчатый метод управления:

- **Планирование.** На начальном этапе проекта команда выбирает процедуры, методы, подходы и инструменты, которые подходят для планирования, выполнения, мониторинга и контроля проекта и соответствуют уровню сложности проекта. В качестве источников команда может использовать отраслевые или организационные управленческие стандарты, описания процессов или элементов процессов, созданные специально для проекта, и т. д. В случаях, когда стандарты не удовлетворяют требованиям проекта, команда их адаптирует или разрабатывает процедуры, методы, подходы или инструменты специально для проекта.
- **Действие.** Команда проекта применяет выбранные процедуры, методы, подходы и инструменты в своем проекте.
- **Проверка.** Команда проекта регулярно анализирует процедуры, методы, подходы и инструменты, используемые в проекте, и определяет, являются ли они (все еще) подходящими и оптимальными для управления проектом и позволяют ли получать ожидаемые результаты и/или их нужно усовершенствовать.
- **Корректировка.** На основе этих оценок команда проекта анализирует и приоритизирует выводы и согласовывает действия, которые должны быть запланированы и выполнены для совершенствования подхода к управлению проектом.

4. Введение в концепцию совершенства проекта

Затем цикл PDCA выполняется заново, с учетом полученных выводов:

- **Планирование:** команда проекта на основе выводов предыдущего цикла совершенствует процедуры, методы, подходы и инструменты, которые можно улучшить, или разрабатывает соответствующие новые подходы (например, новый процесс закупок средств производства с длительным сроком поставки).
- **Действие:** команда проекта внедряет измененные или новые процедуры, методы, подходы и инструменты на реальном проекте и использует их.
- **Проверка:** команда проекта регулярно оценивает внедренные/измененные/новые процедуры, методы, подходы и инструменты, используемые в проекте, чтобы определить, можно ли их использовать в рамках управления проектом и являются ли они оптимальными, позволяют ли получить ожидаемые результаты и/или их нужно усовершенствовать.
- **Корректировка:** на основе этих оценок команда проекта анализирует и приоритизирует результаты и согласовывает действия, которые должны быть запланированы и выполнены для совершенствования подхода к управлению проектом.

Затем цикл PDCA выполняется заново, с учетом сделанных выводов.

Подход PDCA ведет к непрерывным улучшениям управления проектами и позволяет команде проекта достигать преимуществ (как описано в главе 5.5) и стремиться к совершенству.

4.4. Роль устойчивого развития

Интеграцию принципов обеспечения устойчивого развития и соответствующих целей в управление проектом необходимо начинать задолго до начала проекта, то есть необходимо идентифицировать, проанализировать и интегрировать долгосрочные выгоды. Важной частью интеграции принципов и целей устойчивого развития в проект является гармонизация проекта и его команд(ы) с целями и показателями организации.

Десять принципов устойчивого развития Глобального договора ООН [5] описывают требования к организациям в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией. В основе этих принципов лежат следующие документы:

- Всеобщая декларация прав человека.
- Декларация основополагающих прав и принципов в сфере труда Международной организации труда.
- Декларация по окружающей среде и развитию.
- Конвенция ООН против коррупции.

Глобальный договор ООН призывает компании принять, поддерживать и воплощать в жизнь, в рамках своей сферы влияния, основные ценности в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией. В стандарте Совершенства проекта (IPMA PEB) мы предлагаем придерживаться этих принципов в ходе реализации проектов.

В настоящее время устойчивое развитие признается в качестве глобального драйвера, и реализация системного подхода в обеспечении устойчивого развития положительно влияет на создание ценности для организации [6]. Проекты запускаются для реализации стратегии организации — соответственно, проекты позволяют создавать ценность и долгосрочные выгоды на разных уровнях.

На Всемирном саммите по социальному развитию 2005 года были определены три основных элемента устойчивого развития: экономическое развитие, социальное развитие и охрана окружающей среды. Они не являются взаимоисключающими и могут усиливать друг друга. На этой основе было разработано множество стандартов и систем сертификации в области обеспечения устойчивого развития, в том числе ИСО 26000 (Руководство по социальной ответственности), стандарт Rainforest Alliance и Fairtrade. К поддерживаемым стандартам относятся ИСО 14063:2006 (Мероприятия по охране и рациональному использованию окружающей среды — Экологическая коммуникация — Рекомендации и примеры), связанные стандарты ИСО 14001, 14004, 14006, 14064 и ИСО 50001 (Системы энергетического менеджмента. Требования и руководство по применению).

Изначально концепция устойчивого развития была создана для отраслей с наибольшим воздействием на природную среду, однако концепция совершенства проекта основывается на идее, что обеспечению устойчивого развития необходимо уделять внимание в каждом проекте.

Руководитель совершенного проекта несет ответственность за то, чтобы с точки зрения обеспечения определенного устойчивого развития проект активно управлялся для получения долгосрочных результатов.

На практике лидеры совершенных проектов:

- действуют в соответствии с концепцией социальной ответственности: учитывают интересы заинтересованных лиц, на которых влияет проект и которые при этом не способны оказывать на него серьезное влияние;
- понимают ключевые элементы окружения проекта, в том числе, но не только, следующие: природная среда, социальные системы и экономика;
- в соответствующих случаях рассматривают природоохранные органы и организации как заинтересованные стороны проекта и сотрудничают с ними.

4. Введение в концепцию совершенства проекта

Таким образом, при постановке целей проекта должно быть уделено достаточное внимание обеспечению устойчивого развития по трем основным элементам, в соответствии с описанными выше десятью принципами. Кроме того, в рамках проекта должны быть определены и внедрены дополнительные процессы, инструменты, методологии, структуры и ресурсы управления проектами в следующих областях:

- Безопасность и охрана труда.
- Социальная ответственность.
- Охрана окружающей среды.
- Надлежащий мониторинг и контроль обеспечения устойчивого развития.
- Эффективность и отчетность.

Каждая организация, которая стремится к совершенству, должна понимать, что оптимальным может быть только решение, в котором учитываются интересы окружения. Вопросы этики и социальной ответственности должны учитываться при принятии каждого решения. Необходимо составить представление об окружении проекта в максимально широком понимании и о долгосрочных целях проекта, уточнить содержание проекта до тех задач, которые являются достижимыми на практике, а затем контролировать и осуществлять мониторинг всех этих критериев в ходе реализации проекта.

Глобальная инициатива по отчетности (GRI) призывает организации создавать отчетность в области устойчивого развития. Глобальная инициатива по отчетности разработала полномасштабную структуру отчетности в области устойчивого развития, которая широко используется во всем мире. Эта структура должна сделать более прозрачной деятельность организаций. Она включает руководство по созданию отчетности в области устойчивого развития, определяет принципы и стандартные правила раскрытия информации, которые организации могут использовать для представления информации об экономических, экологических и социальных результатах своей работы. Эта структура может быть очень полезна в проектах для обеспечения устойчивого развития.

В дополнение к создаваемой ценности управление устойчивым развитием в проектах дает такие выгоды:

- постоянное совершенствование и увеличение конкурентоспособности;
- разработка системного подхода к реализации экологически безопасных и рассчитанных на долгосрочную перспективу проектов;
- совершенствуемые (улучшаемые) инструменты управления проектами;
- сравнительный анализ и оценка эффективности с точки зрения устойчивого развития — на предмет соответствия нормам международного права, правилам, кодексам, стандартам эффективности и добровольным инициативам;
- демонстрация того, как организация влияет и подвергается влиянию ожиданий относительно устойчивого развития;
- сравнение эффективности различных подразделений организации и различных организаций на протяжении определенного интервала времени.

И наконец, такое внимание к обеспечению устойчивого развития и влиянию на окружение проекта должно сказываться на восприятии результатов проекта другими заинтересованными сторонами (Приложение А, критерий С.3а), даже если заказчик не запрашивал такой результат.

4.5. Роль лидерства

Подлинные лидеры формируют культуру организации и направляют ресурсы и усилия на достижение выдающихся результатов. Поэтому высокое качество лидерства необходимо, и настоящее лидерство не может ограничиваться только рабочей средой. Лидер должен быть зрелой личностью и работать над своим личностным развитием на протяжении всей жизни. Тем не менее в вопросах лидерства не может быть одного рецепта. Стиль лидерства должен соответствовать окружению, ценностям и ожиданиям конкретной среды.

4.6. Связь между компетентностью и совершенством

Два ключевых стандарта IPMA, Требования к компетентности специалистов в области управления проектами, программами и портфелями проектов (IPMA ICB®) и Требования к компетентности организации в области управления проектами (IPMA OSCB®), построены соответственно вокруг концепции компетентности личности и организации. Концепция совершенства проекта дополняет эти стандарты, предлагая механизмы, позволяющие осуществлять постоянное совершенствование компетентности на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Ожидается, что проекты, признаваемые совершенными в соответствии с настоящим стандартом, должны вести к значительному улучшению компетентности как отдельных сотрудников, так и организации, в соответствии с IPMA ICB® и IPMA OSCB®.

IPMA PEM требует, чтобы весь потенциал индивидуальных и организационных компетенций использовался для достижения успеха проекта и обеспечения его совершенства. Это может быть достигнуто только в том случае, если участники проекта будут хорошо понимать потребности проекта и потенциал всех ключевых заинтересованных сторон, а стили руководства, стратегия проекта и процессы будут соответствовать друг другу.

Стандарт IPMA PEB не только продвигает идею непрерывной адаптации на основе наблюдаемых результатов, но и требует фактических доказательств того, что компетенции постоянно развиваются и используются для достижения успеха и постоянного совершенствования проекта.

5. Введение в модель совершенства проекта

5. Введение в модель совершенства проекта

5.1. Принципы, лежащие в основе модели

Основная цель модели совершенства проекта IPMA (IPMA PEM) — показать организациям, как следует оценивать реализацию проектов и программ в процессе стремления к совершенству, как это определено в предыдущей главе. Поскольку модель основана на концепциях всеобщего управления качеством (TQM) и связанных моделях (например, модели Европейского фонда управления качеством), организациям, которые уже имели дело с этими концепциями, будет легко применять и использовать IPMA PEM.

В центре внимания IPMA PEM — проект или программа. Этот стандарт дополняет два других стандарта IPMA:

- **Требования к компетентности специалистов в области управления проектами, программами и портфелями проектов (IPMA ICB®)** — стандарт предназначен для оценки компетенций руководителей проектов/программ/портфелей;
- **Требования к компетентности организации в области управления проектами (IPMA OSC®)** — стандарт предназначен для оценки компетенций организаций, реализующих проекты.

В совокупности эти три стандарта позволяют выполнять комплексную оценку проекта в его организационном окружении.

IPMA PEM может использоваться независимо от того, какой подход к управлению проектом применяется, поскольку стандарт не настаивает на использовании какого-либо определенного подхода к декомпозиции, организации или планированию проекта. Стандарт также не предлагает каких-либо конкретных инструментов или методов управления проектами. В центре внимания стандарта — осознанное использование наиболее эффективных управленческих подходов и методов, которые позволяют получать ожидаемые результаты и осуществлять постоянное совершенствование.

Это означает, что IPMA PEM может использоваться для оценки применения процессов управления в определенных проектах. Это делает возможным применение IPMA PEM там, где используются признанные методологии управления проектами — стандарт поможет оценить их пригодность для использования в конкретных проектных ситуациях и связать использование той или иной методологии с достигнутыми результатами.

Следует подчеркнуть, что сама концепция совершенства проекта, определенная в предыдущей главе, обуславливает то, что проект не обязательно должен удовлетворять всем критериям модели — это может быть нереально или нецелесообразно, и это учитывалось при разработке модели. Цель применения модели IPMA PEM — запустить процесс постоянных улучшений, независимо от начальных условий проекта и достигнутых результатов.

5.2. Структура модели

Базовая структура модели проста. Модель служит стандартом и предлагает руководящие принципы для качественного управления проектом, независимо от его размера, зрелости и/или окружения.

Структура IPMA PEM позволяет легко отслеживать результаты на всех уровнях управления за счет введения трех уровней модели:

- **Области.** На этом уровне представлены основные компоненты совершенства 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. Области включают обратную связь с уровня исполнения, показывающую общее состояние основных инструментов реализации и их фактическую отдачу.
- **Критерии.** Этот уровень в первую очередь предназначен для того, чтобы составить детальное представление об уровне совершенства конкретного проекта в структурированном виде. Он охватывает ключевые факторы областей совершенства проекта и обеспечивает измеримость для целей развития и сравнительного анализа.
- **Примеры.** Третий уровень IPMA PEM содержит актуальные практики, обычно встречающиеся в совершенных проектах. Результаты на этом уровне могут быть использованы практикующими специалистами для повышения эффективности управления проектами и создания устойчивой среды для достижения совершенства. Она также позволяет авторам корпоративных методологий выявлять конкретные практики, методы которых могут быть усовершенствованы и/или модифицированы для лучшей согласованности с потребностями проекта.

5.3. Области модели и интерпретация общих результатов

Модель включает следующие три области (см. рисунок 4):

- **Люди и цели.** Это **фундамент** совершенства проекта. Совершенствование проекта возможно только в том случае, если в проекте будут работать правильные люди, под руководством и при поддержке высококлассных лидеров, и они будут иметь единое представление об успехе. Только при этом условии проект сможет достичь большего, чем установленные стандарты.
- **Процессы и ресурсы.** Эта область представляет практики, необходимые для **поддержки** совершенства за счет создания продуманных процессов и предоставления необходимых ресурсов, которые должны использоваться эффективно и таким образом, чтобы обеспечивать устойчивое развитие. Она также является базисом для обеспечения отдачи от инноваций, превращая их в прочный фундамент для дальнейшего совершенствования.
- **Результаты проекта.** Подход к управлению проектом можно признать совершенным только в том случае, если он позволяет получать выдающиеся и рассчитанные на долгосрочную перспективу результаты для всех ключевых заинтересованных сторон. Эта область дополняет первые две области необходимым подтверждением результатов, одобренных заинтересованными сторонами проекта.



Рисунок 4. Значение областей модели

Эти области разработаны по образцу и тесно связаны с критериями модели Европейского фонда управления качеством, которые часто используются для оценки совершенства организации (см. рисунок 5).

5. Введение в модель совершенства проекта

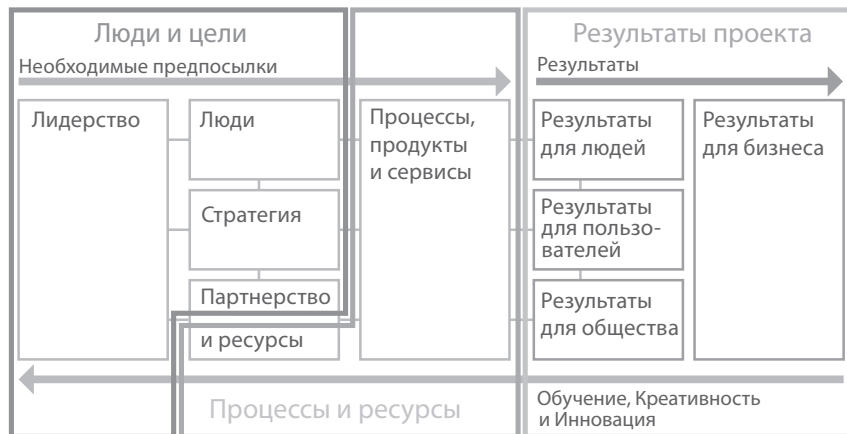


Рисунок 5. Связь между областями IPMA PPM и критериями модели Европейского фонда управления качеством

Такая связь позволит организациям, которые используют модель Европейского фонда управления качеством, расширить свои инициативы в области управления качеством и распространить их на проекты, сохраняя при этом их согласованность.

Результаты применения 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:

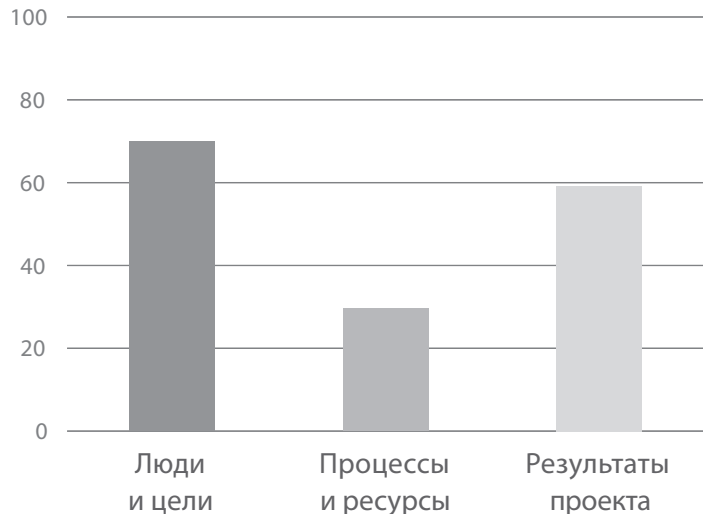


Рисунок 6. Проект, где главную роль играет лидер

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.

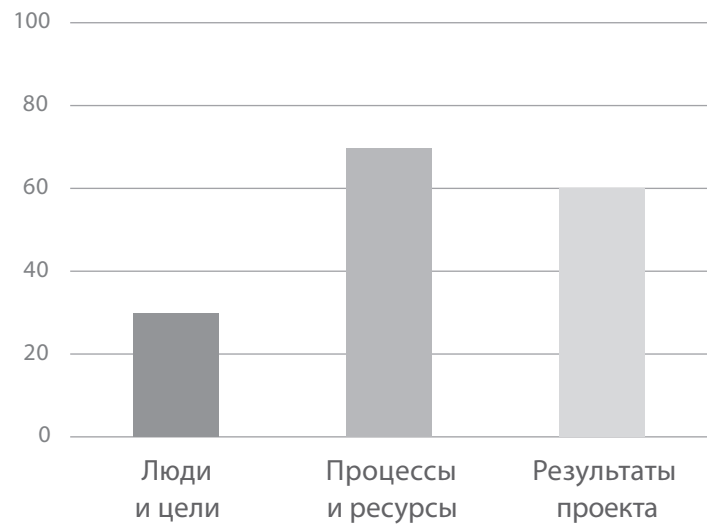


Рисунок 7. Проект, где главную роль играют процессы

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 целях. Из-за этого такие проекты часто оказываются неспособными справиться со значительными изменениями в окружении и/или со значительными рисками.

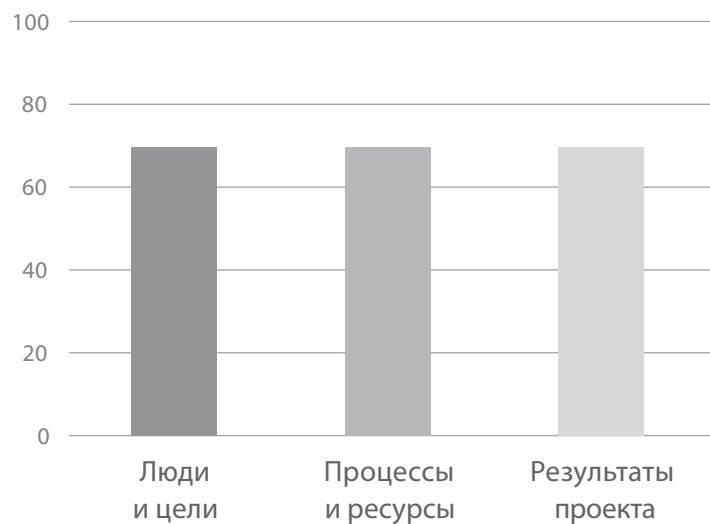


Рисунок 8. Сбалансированный проект

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

5.4. Взаимодействие между областями модели

Все три области модели тесно взаимодействуют друг с другом, что показано на рисунке ниже (см. рисунок 9). Области не могут развиваться изолированно: каждая из областей должна активно использоваться для достижения совершенства в двух других.



Рисунок 9. Взаимодействие между областями модели

Во всех случаях, когда для оценки проектов или программ используется IPMA PEM, 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.

5.5. Создание ценности для бизнеса за счет использования IPMA PPM



Рисунок 10. Создание ценности за счет взаимодействия между областями модели

Обеспечение тесного взаимодействия между основными областями модели может принести следующие выгоды для бизнеса (см. рисунок 10):

- **Эффективность.** Люди, которые знают, какую цель хотят достичь, мотивированы и стремятся к достижению результатов.
- **Продуктивность и результативность.** Правильные процессы и ресурсы, используемые целеустремленными людьми, повышают продуктивность и результативность их работы.
- **Надежность.** Отлаженные процессы и адекватно управляемые ресурсы помогают обеспечить получение краткосрочных и долгосрочных результатов.
- **Гибкость.** Регулярный контроль результатов влияет на то, как их воспринимают люди, и приводит к лучшему пониманию целей проекта и постоянному совершенствованию его стратегии.
- **Постоянное совершенствование.** Выводы из анализа результатов стимулируют развитие процессов и управления ресурсами.
- **Масштабируемость.** Люди, движимые целями, ищут возможности для повышения эффективности своей работы за счет разработки и использования правильных процессов и ресурсов.

Концепция **устойчивого развития**, определение которой было дано в предыдущих главах, включает как воздействие на окружение проекта (включая окружающую среду), так и долгосрочность результатов. Соответствие концепции устойчивого развития достигается за счет того, что в процессе реализации, мониторинга и использования результатов проекта сотрудники проекта руководствуются целями, активно вовлекают людей, используют адекватные процессы и ответственно подходят к использованию ресурсов.

5.6. Критерии модели



Рисунок 11. Критерии IPMA PPM

А. Люди и цели

В области **Люди и цели** мы исходим из того соображения, что совершенство проекта определяют его лидеры, в том числе спонсоры. Они определяют ценности проекта, 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.

Область **Люди и цели** включает три критерия:

- (A1) Лидерство и ценность.
- (A2) Цели и стратегия.
- (A3) Команда проекта, партнеры и поставщики.

(A1) Лидерство и ценность

Лидер совершенного 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 (структурам) проекта сохранять гибкость и способность адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам.

(A2) Цели и стратегия

Цели и стратегии совершенных проектов определяются и разрабатываются руководителями проектов в соответствии с потребностями и требованиями заинтересованных сторон. Они также должны учитывать окружение проекта.

После согласования цели и стратегии регулярно пересматриваются и при необходимости адаптируются с учетом изменения условий или потребностей заинтересованных сторон.

В совершенных проектах цели и общие стратегии проекта используются для разработки и постоянной адаптации планов и процедур проекта.

(A3) Команда проекта, партнеры и поставщики

В совершенных 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. В проекте обеспечивается справедливость и равенство всех участвующих сторон с точки зрения их интеграции и развития.

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

В. 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 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 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).

Область **Процессы и ресурсы** включает два критерия:

(В1) Процессы и ресурсы управления проектами.

(В2) Управление другими ключевыми процессами и ресурсами.

(В1) Процессы и ресурсы управления проектами

Команда совершенного 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.

(В2) Управление другими ключевыми процессами и ресурсами

Команда совершенного 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.

С. 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, данная область включает другие критерии, характеризующие уровень совершенства, достигнутый в 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 совершенства проекта описывается в главе 4.4 (Роль устойчивого развития). Результаты проекта могут быть признаны совершенными только в том случае, если они являются экологически безопасными и рассчитаны на долгосрочную перспективу. Соответственно, полная оценка совершенства проекта в том числе включает определение возможной удовлетворенности и успешности в будущем — на основе результатов, достигнутых по завершении проекта.

Область **Результаты проекта** включает четыре критерия:

- (С1) Удовлетворенность заказчика.
- (С2) Удовлетворенность команды проекта.
- (С3) Удовлетворенность других заинтересованных сторон.
- (С4) Результаты проекта.

(С1) Удовлетворенность заказчика

В совершенном проекте должна быть достигнута удовлетворенность заказчика. Удовлетворенность достигается в результате реализации целей проекта, ключевых показателей эффективности (количественных и совершенных), 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.

(С2) Удовлетворенность команды проекта

В совершенном 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 в команде.

(С3) Удовлетворенность других заинтересованных сторон

В совершенном 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. В проекте также должна быть достигнута удовлетворенность заинтересованных сторон относительно влияния проекта на окружающую среду.

(С4) Результаты проекта и воздействие на окружение

Совершенные проекты достигают выдающихся результатов при высоком уровне эффективности. Такие результаты достигаются за счет эффективного лидерства и руководства. Совершенные проекты должны очевидно положительно влиять на окружение.

6. Оценка совершенства проекта

6. Оценка совершенства проекта

6.1. Цели и подходы к оценке совершенства проекта

Достижение совершенства в управлении проектами увеличивает эффективность организации. Совершенство проектов повышает способности организации успешно и последовательно реализовывать стратегию и достигать цели проектов. Компании, которые используют методы управления проектами, в том числе детальную оценку содержания и бюджета проекта, управление рисками и измерение результатов проекта, неизменно оказываются более успешными, чем те, кто этого не делает. Последовательный системный подход к управлению проектами увеличивает конкурентоспособность организаций и проектов и является необходимым условием для долгосрочного успеха.

Оценка совершенства проекта — это всесторонний процесс, который позволит команде проекта понять, как достичь успеха; определить и использовать свои сильные стороны; выявить области для совершенствования.

Новый стандарт IPMA Модель совершенства проекта (IPMA PEB) представляет собой адаптируемую и открытую концепцию, которую можно использовать для следующих целей:

- Стимулирование процесса постоянного совершенствования в проектах.
- Регулярный мониторинг способности устойчиво достигать результатов на различных уровнях в рамках проекта (на уровне целей, клиентов, сотрудников, заинтересованных сторон, окружения).
- Оценка и постоянное совершенствование методов управления проектами.
- Поощрение проектов, которые достигли совершенства (по результатам оценки с использованием IPMA PEM (Project Excellence Model)).
- Поощрение проектов, стремящихся к совершенству.
- Поощрение высококлассных лидеров и менеджеров.
- Расширение множества используемых инструментов аудита проекта.
- Расширение множества используемых инструментов оценки зрелости управления проектами.

IPMA PEM можно использовать в качестве метода оценки программ, как описано ниже, адаптировав для оценки программ с учетом их сложности.

Стимулирование процесса постоянного совершенствования в проектах

Каждый проект требует постоянного совершенствования вследствие необходимости реагировать на изменения и увеличивать конкурентоспособность. Постоянное совершенствование нельзя рассматривать как самоцель.

IPMA PEM стимулирует процесс постоянного совершенствования, поскольку с помощью этого инструмента команды проекта могут определять области для совершенствования, соответственно уточнять цели проекта, формировать навыки и ресурсы для совершенствования в рамках реализации стратегии, внедрять известные практики, а также использовать цикл Планирование — действие — проверка — корректировка (PDCA).

Регулярный мониторинг способности проекта устойчиво достигать результатов

Регулярный мониторинг развития проекта имеет важное значение для его успеха и обеспечения устойчивого развития.

Мониторинг позволяет отслеживать прогресс проекта в сравнении с утвержденными планами, проверять соблюдение установленных стандартов, выявлять тенденции и закономерности, адаптировать стратегии и поддерживать реализацию решений. Необходимо создать хорошо спланированный механизм мониторинга для оценки состояния проекта и обеспечения получения результатов. На каждом проекте необходимо регулярно осуществлять мониторинг поступающей информации в соответствии с потребностями проекта (например, мониторинг результатов, процессов, соответствия требованиям, окружения, вовлечения заинтересованных сторон, финансовых показателей, организации и т. д.).

В рамках оценки по модели IPMA PEM проверяется, осуществляется ли в проекте систематический мониторинг по заранее определенным показателям и предположениям. Мониторинг должен осуществляться своевременно и охватывать все ключевые заинтересованные стороны для обеспечения понимания, ответственности и прозрачности.

Оценка и постоянное совершенствование методов управления проектами

На успешных проектах используются продуманные методы управления проектами. Их активное использование, правильная оценка и постоянное совершенствование — неотъемлемые составляющие успеха проекта.

IPMA PEM помогает увидеть, какие методы управления проектами используются в проекте, и оценить качество их применения. Результаты оценки по модели IPMA PEM могут быть полезны для менеджеров по качеству, знаниям и/или процессам — они помогут им определять области для совершенствования, выявлять инновации и анализировать извлеченные уроки. Кроме того, IPMA PEM поможет организациям структурировать свой проектный опыт.

Поощрение проектов, которые достигли совершенства (по результатам оценки с использованием IPMA PEM)

IPMA награждает совершенные проекты в процессе международного конкурса Project Excellence Award. Конкурс поощряет самые эффективные проекты и продвигает профессиональное управление проектами. Эта инициатива мотивирует команды проектов на то, чтобы определять свои сильные стороны и оптимизировать их использование.

Цель международного конкурса IPMA Project Excellence Award — рассказывать об успешных проектах, реализуемых в разных странах, отраслях и организациях; а также мотивировать команды проектов на то, чтобы они развивали и совершенствовали управление проектами, стремились достигать уровня лучших или сами становились лучшими. Конкурс поддерживает профессионалов управления проектами, поощряя их достигать максимальной эффективности, и выявляет самые лучшие проекты. Награждая команды, доказавшие свое мастерство в управлении проектами, IPMA признает и поощряет успешные и инновационные проекты.

IPMA PEM поможет командам проекта увидеть свои сильные стороны и потенциальные области для совершенствования. Изучение модели также позволит команде понять, как осуществляется процесс оценки в рамках проведения международного конкурса IPMA Project Excellence Award.

Команды проекта и организации могут выполнять самооценку с использованием модели. Это поможет им понять, какие области управления проектами они должны усовершенствовать, и получить представление о том, как должно выглядеть управление проектами в перспективе. Однако извлечь уроки можно только из достоверных фактов и выводов. Как правило, субъективные мнения не позволяют правильно оценить совершенство проекта. Для оценки любого проекта необходима основательная база и методологическая структура, и именно такую структуру предоставляет IPMA PEM. Таким образом, внешняя оценка, выполняемая командой ассессоров международного конкурса IPMA Project Excellence Award, представляет собой уникальную форму сравнительного анализа в области управления проектами. Из отчета по проекту организация-заявитель сможет получить важную информацию, что позволит ей получить лучшие результаты в будущем при условии, что организация представляет собой «обучающуюся организацию», способную предпринимать необходимые корректирующие действия в рамках процесса постоянного совершенствования.

Поощрение проектов, стремящихся к совершенству

В некоторых случаях результаты оценки международного конкурса IPMA Project Excellence Award показывают, что проекту еще предстоит пройти определенный путь для достижения совершенства. Такие проекты признают «стремящимися к совершенству»: анализ выявляет здесь потенциал для совершенствования более значительный, чем в проектах, признанных совершенными. Отчеты по таким проектам будут еще полезнее для организации-заявителя, так как она сможет использовать IPMA PEM для определения областей, в которых проект отстает от лучших проектов, и внести соответствующие изменения в свой подход к управлению проектами.

Более подробную информацию о международном конкурсе IPMA Project Excellence Award и о применяемом здесь процессе оценки вы найдете в Приложении С.

Поощрение высококлассных лидеров и менеджеров

IPMA ICB® — это универсальная и широко используемая модель оценки компетентности специалистов в трех областях: люди, практика и контекст. Стандарт может использоваться для сертификации физических лиц, оценки компетенций и планирования профессионального развития. В этом контексте результаты оценки проектов по модели IPMA PEM могут использоваться для получения ценной информации о практической деятельности лидеров во всех трех областях компетентности специалистов, описанных в Требованиях к компетентности специалистов (IPMA ICB®).

Использование модели для аудита проекта

IPMA PEM представляет собой структуру, которая позволяет осуществлять надлежащее планирование деятельности по аудиту проектов, с учетом всех ключевых областей, влияющих на способность проекта достигать успеха. Ниже перечислены основные преимущества использования модели:

- Простая отчетность на различных уровнях.
- Лидерство рассматривается в качестве одного из ключевых аспектов управления.
- Рассматривается связь между наблюдаемыми процессами и результатами.

Если IPMA PEM используется для выполнения аудита, мы рекомендуем дополнить область В (**Процессы и ресурсы**) дополнительными детализированными требованиями к процессам, обусловленным характером проекта (строительный проект, проект внедрения организационных изменений, проект по разработке программного обеспечения и т. д.). Аналогичным образом область А (**Люди и цели**) должна быть дополнена соответствующими документами, описывающими ценности, культуру и общую стратегию организации, а также, желательно, руководством по реализации портфеля, в который входит проверяемый проект.

Всякий раз при представлении результатов аудита по системе IPMA PEM рекомендуется подчеркивать, как выводы в областях А и В связаны с результатами и эффективностью проекта, которые были выявлены в результате анализа области С. Это позволит определить эффективность этих процессов и их влияние на удовлетворенность заинтересованных сторон.

Использование модели для оценки зрелости управления проектами

IPMA PEM не является инструментом оценки зрелости, поскольку она основана на других принципах. Большинство моделей зрелости оценивают наличие, стандартизацию, оптимизацию и использование в организации конкретных методов и практик управления. В центре внимания IPMA PEM — способность сознательно адаптироваться и осуществлять постоянное совершенствование в управлении проектами, что включает не только использование определенных процессов. В модели также тесно увязывается использование определенных методов с достигаемыми результатами, что не характерно для большинства традиционных моделей зрелости.

6.2. Оценка совершенства проекта во время жизненного цикла проекта



Рисунок 12. Использование IPMA PEM на различных этапах жизненного цикла проекта

Каждый проект проходит через определенные этапы жизненного цикла. Четкое понимание фаз жизненного цикла проекта позволяет менеджерам и руководителям более эффективно контролировать проект. Жизненные циклы разных проектов могут отличаться друг от друга как количеством этапов, так и характеристиками каждого из этапов. Сбор имеющегося опыта, правильное определение проекта в целом (начиная с бизнес-потребностей, выгод и целей, затрат, ресурсов, процессов и постоянного совершенствования) позволяет успешно реализовывать проект.

Оценка проекта на разных его этапах позволит лучше понять окружение проекта и то, каким образом будут достигнуты цели. Результаты оценки можно использовать для определения наиболее подходящего стиля руководства, управленческих процессов и ресурсов, необходимых для успеха проекта. На более поздних этапах, когда уже есть первые результаты, оценка позволит увидеть, позволяет ли выбранный подход добиваться нужной эффективности. Оценка проекта позволяет определить области, где дела идут хорошо, а также области для совершенствования, которым должны уделить внимание лидеры проекта. Это превращает IPMA PEM в мощный инструмент, позволяющий лидерам достигать своих целей.

В ходе проведения оценки совершенства проекта можно сфокусироваться на определенных критериях управления проектами, что позволяет быстро определить сильные стороны и области для совершенствования. Однако полная оценка совершенства проекта также требует оценки результатов. Обычно это возможно только в конце или после завершения проекта.

Как использовать IPMA PEM на ранних фазах проекта и в ходе реализации проекта

Оценка совершенства проекта может быть проведена на ранних фазах проекта или в процессе реализации проекта. В этом случае в центре внимания оказываются критерии областей **Люди и цели** и **Процессы и ресурсы**. На данном этапе невозможно оценить результаты проекта в полном объеме — только некоторые результаты будут доступны для оценки, и здесь можно будет определить некоторые тенденции. Тем не менее проведение оценки до завершения проекта мы считаем полезной практикой и рекомендуем ее к использованию. Это даст команде обратную связь по проекту на том этапе, когда еще возможно будет выполнить корректирующие действия. Участники проекта смогут согласовать свой подход к выполнению предстоящих фаз, наилучшим образом использовать отчет IPMA PEM для «стремящегося к совершенству» проекта и учесть в работе полученные уроки. Двумя типичными формами оценки на ранних этапах проекта являются следующие:

- Оценка на этапе планирования проекта: фокусируется главным образом на том, были ли при планировании проекта рассмотрены и реализованы ключевые факторы успеха модели IPMA PEM.
- Оценка в ходе реализации проекта: может быть проведена в нескольких точках, чтобы гарантировать, что проект находится на правильном пути и выполняется в соответствии с утвержденным планом.

Как использовать IPMA PEM на поздних фазах проекта/ ближе к завершению проекта

На данном этапе можно провести оценку в полном объеме, уделив серьезное внимание критериям области Результаты.

Результаты оценки помогут команде проекта самостоятельно оценить свои сильные стороны и потенциал для совершенствования. Организация сможет обеспечить учет полученного опыта в проектах, которые находятся на ранних этапах жизненного цикла.

Проект, претендующий на участие в международном конкурсе IPMA Project Excellence Award, должен пройти большую часть своего жизненного цикла, чтобы можно было провести его полную оценку.

В целом IPMA PEM — это модель оценки, которая может применяться на протяжении всего жизненного цикла проекта. Оценка позволит внедрить проверенные факторы успеха проекта и выявить области для дальнейшего совершенствования. Она также поможет команде проекта выполнить самооценку, наконец, выполнить оценку проекта в полном объеме (в том числе результатов проекта после его завершения) и зафиксировать уроки для будущих проектов.

6.3. Содержание оценки проектов, программ и портфелей

Одним из ключевых решений при запуске процесса оценки совершенства проекта является решение о содержании оценки. Это решение всегда принимается после анализа целей конкретной оценки. Кроме того, необходимо тщательно проанализировать и определить бизнес-окружение оцениваемого проекта (например, организационную структуру, модель взаимодействия, связи с другими проектами или программами, положение в портфеле проектов).

Возможны три сценария выполнения оценки:

- Оценка отдельного проекта.
- Оценка программы.
- Оценка репрезентативного проекта, входящего в портфель.

Оценка отдельного проекта

При оценке отдельного проекта обычно оценивается все содержание проекта. Рекомендуется рассматривать весь жизненный цикл проекта вплоть до дня проведения оценки, что обычно происходит через некоторое время после окончательной сдачи результатов проекта. Это позволит увидеть тенденции к совершенствованию и показать эффективность управления, в результате анализа всех имеющихся результатов (частичных и/или окончательных). Это особенно важно при оценке проектов, которые изначально плохо управлялись и/или должны были восстановиться после крупных кризисов.

При оценке отдельного проекта ассессоры должны спросить себя:

- В какой степени следует учитывать влияние общих процессов управления и лидерства, использующихся в постоянной организации?
- Как в процессе управления проектами используются зрелые, разработанные внутри организации методологии управления и эффективные инструменты, предоставляемые постоянной организацией, учитывая, что руководители проектов не могут их изменять в процессе выполнения своего проекта?
- Как мы относимся к культурному влиянию постоянной организации и/или доминирующей культуры в том регионе, где осуществляется проект?

При ответе на данные вопросы рекомендуется помнить о следующих принципах:

- IPMA PEM предназначен для оценки отдельного проекта и его руководства, а не постоянной организации (для этой цели разработаны Требования к компетентности организации в области управления проектами (IPMA OCB®) и IPMA Delta®).
- Если уровень зрелости постоянной организации и качество руководства может оказывать положительное или отрицательное воздействие на любой из критериев модели, это необходимо отразить в отчете, например:
 - если в постоянной организации разработана стандартизированная и зрелая модель управления, которая успешно реализуется в проекте и приводит к успеху, она должна получить баллы по соответствующему критерию (например, B1, B2), как и любой другой проект, где используется такой же зрелый подход;
 - если неэффективное руководство в рамках постоянной организации ставит под угрозу успешность проекта (например, спонсор не уделяет достаточно внимания проекту), проект должен получить более низкую оценку по соответствующим критериям (например, A1, A2).
- Самым важным в оценке IPMA PEM считается сознательное применение и использование эффективных управленческого подхода и стиля лидерства. Поэтому ассессоры должны обязательно оценить, в какой степени подход, предлагаемый постоянной организацией,

был оценен руководителями проекта и сознательно применен в проекте (если он соответствует потребностям проекта) или адаптирован.

- Если культурные нормы конкретного окружения проекта вступают в противоречие с ценностями, продвигаемыми в IPMA PЕМ (например, противодействие коррупции), несоблюдение этих ценностей нельзя оправдывать особенностями окружения. Однако за любые усилия, направленные на то, чтобы соответствовать ценностям, продвигаемым в IPMA PЕМ, должны быть начислены соответствующие баллы.
- Изменение устоявшихся культурных норм может рассматриваться как инновация, особенно при оценке области **Люди и цели**.

Оценка программы

Программа определяется как «временная организация взаимосвязанных компонентов программы (составляющих инициатив), управляемая скоординированным образом, чтобы обеспечить осуществление изменений и реализацию выгод». На практике это группа связанных проектов, управляемых скоординированным образом для получения выгод и осуществления контроля такого уровня, которого невозможно достичь, если управлять проектами по отдельности. Многие, если не большинство, мегапроекты, на которых применялась IPMA PЕМ, фактически являются программами. Необходимо точно определить содержание оценки, чтобы понять, на чем нужно сфокусировать усилия, а также определить ценность результатов оценки.

Существуют три общих подхода к оценке программы с использованием IPMA PЕМ (см. рисунки указать номера рисунков):

- Оценка общего управления программой.
- Оценка отдельного проекта в рамках программы.
- Оценка всей программы, включая подпрограммы и отдельные проекты.

Оценка общего управления программой

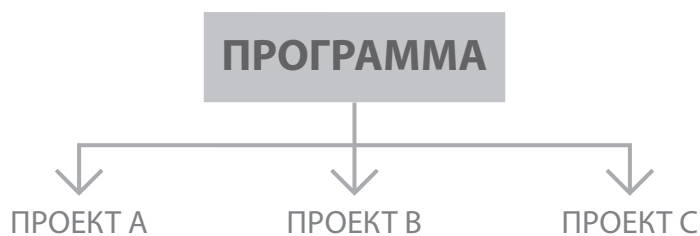


Рисунок 13. Содержание оценки общего управления программой

Основная цель оценки общего управления программой — оценить совершенство общего управления программой. Это очень эффективный способ оценки общего состояния программы, который не требует выполнения оценки для отдельных проектов.

В этом случае содержание оценки для областей А и В обычно включает:

- общее управление стратегией, целями и содержанием программы;
- управление ключевыми заинтересованными сторонами с точки зрения команды управления программой;
- лидерство на уровне команды управления программой;
- процессы управления программой в целом и координация работ, выполняемых на разных проектах.

6. Оценка совершенства проекта

Результаты оцениваются с точки зрения реализации общего бизнес-кейса программы.

Всякий раз, когда в критериях оценки упоминается команда проекта (например, в АЗ), основное внимание ассессоров должно быть сосредоточено:

- на команде управления программой;
- руководстве/сотрудниках офиса технической поддержке программы;
- менеджерах подпрограмм и проектов.

Оценка отдельного проекта в рамках программы



Рисунок 14. Содержание оценки отдельного проекта в рамках программы

Принципы оценки отдельного проекта в рамках программы не отличаются от принципов оценки отдельного проекта, не являющегося частью программы (см. Оценка отдельного проекта).

Однако в этом случае команда ассессоров может испытывать трудности, связанные с взаимодействием в рамках программы. Поэтому крайне важно начинать оценку такого рода с подробного анализа общей структуры программы и взаимодействия между ее компонентами. После этого необходимо очень точно определить содержание оценки. Процессы, используемые на программе, должны анализироваться только в том случае, если они непосредственно влияют на управление оцениваемым отдельным проектом.

Оценка всей программы, включая подпрограммы и отдельные проекты



Рисунок 15. Содержание оценки всей программы

Если необходимо получить полное и подробное представление об эффективности управления программой, в процессе оценки рекомендуется рассматривать как общее управление программой, так и управление отдельными проектами.

Это наиболее сложная задача, и при ее решении необходимо уделять особое внимание планированию и ресурсам.

Существуют три возможных подхода к выполнению такой комплексной оценки:

- **Оценка всей программы.** В данном случае программа оценивается как сложный проект, не разделяется на компоненты. Проекты и подпроекты рассматриваются как пакеты работ в рамках проекта.
- **Оценка общего уровня управления программой плюс оценка всех отдельных проектов.** Этот подход сочетает в себе два подхода, описанных в предыдущих разделах (оценка

отдельного проекта в рамках программы и оценка общего управления программой). Результаты этих оценок затем объединяются для получения общей картины уровня эффективности программы.

- **Оценка общего уровня управления программой плюс оценка выбранных проектов.** Этот подход аналогичен описанному выше. Он требует меньших усилий и при этом позволяет получать качественные выводы для всех уровней программы. Проекты для оценки должны быть тщательно отобраны таким образом, чтобы получить объективные результаты. Этот подход используется во время оценки IPMA Delta, которая включает самооценку ряда выбранных проектов (модуль Р) и общую внешнюю оценку управления программой (и, если применимо, управления портфелем) на уровне организации (модуль О).

Оценка репрезентативных проектов в портфеле

Поскольку управление портфелями существенно отличается от управления проектами и программами, IPMA PEB нельзя применять для оценки эффективности управления портфелями.

Однако эта модель может использоваться для оценки избранных проектов в рамках портфеля (см. описание оценки IPMA Delta **выше**). В результате менеджер портфеля сможет получить ценную информацию о качестве лидерства и процессов на оцененных проектах и оценить их влияние на результаты проектов. Это позволит создать предложения по совершенствованию процессов управления и руководства на уровне портфеля и отдельных проектов.

6.4. Роль и компетентность ассессоров совершенства проекта

Ассессоры — это сердце процесса оценки. Их основные обязанности заключаются в том, чтобы наладить процесс и провести объективную оценку на основе критериев IPMA PEB.

Характеристики ассессора совершенства проекта:

- Сильные компетенции и опыт в области управления проектами/программами:
 - Действующий профессионал в области управления проектами/программами, предпочтительно имеющий сертификат IPMA или аналогичный сертификат.
 - Опыт работы менеджером проектов и/или консультантом по управлению проектами и/или экспертом по качеству.
- Сильные компетенции в областях ИСВ «Люди» и «Контекст»:
 - Способен действовать как командный игрок при работе в команде ассессоров.
 - Способен проявлять гибкость, открыт для новых подходов, методов, процедур и инструментов.
 - Способен понять окружение проекта и его сложность.
 - Ценит и понимает культурное разнообразие.
 - Надежен и добросовестен в выполнении своих обязанностей в процессе оценки на всем ее протяжении.
 - Соблюдает принципы сохранения конфиденциальности и положения Кодекса этики и профессионального поведения IPMA [7].
- Активно наращивает свои знания по модели IPMA PEB:
 - Прошел обучение по модели IPMA PEB и является активным участником сообщества ассессоров совершенства проектов.
 - Имеет опыт использования IPMA PEB для оценки проектов.
 - Может написать отчет по проекту, содержащий результаты оценки и описывающий сильные стороны и области для совершенствования, основываясь на критериях IPMA PEB.
 - Активно продвигает идею совершенства проекта, а также модель IPMA PEB, основанную на стандарте IPMA PEB.

Ассессоры могут быть выбраны из числа опытных менеджеров проектов, экспертов по качеству и сотрудников офиса управления проектами/портфелем проектов. Участие в оценке IPMA PEB позволит им использовать свой опыт и поможет в дальнейшем развитии компетентности за счет наблюдения и анализа различных проектных ситуаций в рамках оцениваемых проектов. Участие в оценке также может способствовать налаживанию конструктивного диалога между специалистами, в процессе которого они смогут совместно совершенствовать методы управления.

Ассессоры для участия в международном конкурсе IPMA Project Excellence Award выбираются и назначаются в проекты Управляющим советом конкурса, вице-президентами IPMA и председателем Управляющего совета конкурса.

6.5. Процесс оценки

В данном разделе описан стандартный процесс оценки, который может быть осуществлен как самой оцениваемой организацией (самооценка), так и внешними асессорами. Более подробную информацию о процессе оценки, используемом на международном конкурсе IPMA Project Excellence Award, вы найдете в приложении С.

Оценка может быть выполнена одним асессором или командой асессоров. Эти асессоры не должны быть членами оцениваемой команды проекта. Это позволит обеспечить объективность результатов и использовать процесс оценки для обмена знаниями.

Если оценка выполняется более чем одним асессором, должен быть назначен ведущий асессор. Он должен обеспечить соответствие процесса оценки всем применимым правилам и координировать создание отчета по проекту с результатами оценки. Если оценка проводится одним асессором, на него возлагаются описанные ниже обязанности ведущего асессора.

Перед проведением оценки ведущий асессор (часто вместе с командой асессоров) и руководитель проекта (или другие представители проекта) должны согласовать следующие аспекты оценки:

- цель (см. раздел 6.1);
- ожидаемые результаты;
- объем (содержание) оценки (см. раздел 6.3);
- процесс (например, вовлеченные лица, сроки, форма отчета).

Они также должны заранее определить, какие документы им понадобятся для подготовки к процессу оценки (они могут предоставить список документов, которые им необходимы, до начала процесса). Все документы должны быть доступны для проверки на территории организации-заявителя во время оценки.

Ведущий асессор должен надлежащим образом запланировать и координировать весь объем работы асессоров до и во время оценки, в том числе распределить критерии между асессорами и составить планы проведения интервью.

Ассессор (в составе команды либо проводящий оценку самостоятельно) должен выполнить следующие шаги:

1. Ознакомиться с первоначальным набором проектных документов: устав проекта, план управления проектом, планы, отчеты об исполнении, исследования удовлетворенности, отчет о завершении (если имеется).
2. Сделать первоначальную оценку по модели IPMA PEM на основе имеющейся документации.
3. Согласовать с другими асессорами первоначальную оценку проекта.
4. Создать список вопросов для интервью и список документов для анализа.
5. Провести интервью с ключевыми заинтересованными сторонами проекта, проанализировать проектную документацию для решения оставшихся вопросов на основе IPMA PEM и подтвердить выводы, сделанные ранее на основе документации.

Вместе с другими асессорами сформировать окончательную оценку проекта.

Затем результаты оценки документируются в отчете по проекту и представляются менеджеру проекта и заинтересованным сторонам. Отчет должен содержать информацию об оцененных критериях IPMA PEM, о сильных сторонах и областях для совершенствования (если были выявлены).

Во время оценки используются различные методы:

- Интервью.
- Анализ документов.
- Демонстрация (например, инструментов).
- Посещение объекта.
- Наблюдение.

6. Оценка совершенства проекта

В процессе оценки по модели IPMA PEM рассматриваются качественные и количественные показатели эффективности:

- **Качественные данные** имеют вид описаний и могут быть получены, например, с помощью опросов. Качественные данные можно наблюдать, но не измерять. Примерами качественных данных являются описания опыта, ситуаций или наблюдение за поведением.
- **Количественные данные** — это показатели и данные, которые могут быть объективно измерены. Примеры количественных данных: длина, высота, площадь, объем, вес, скорость, время, температура, влажность, уровень шума, цена, возраст, ключевые показатели эффективности и т. д.

6.6. Подсчет баллов

Если IPMA PЕМ 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, А.1.а) с помощью таблицы (см. рисунок 16).

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

Рисунок 16. Критерии для областей А и В

- **Планирование (выработка продуманного подхода).** Как команда проекта выбирает общую стратегию реализации 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, специальные процессы или элементы процессов, разработанные для проекта, 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, подходящими (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 промежуточные 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 (объективным) показателям.

Оба эти аспекта связаны с управленческим подходом и сравниваются с аналогичными проектами в отрасли, с использованием оценочной таблицы, по критериям (например, С.1):

Субъективный уровень удовлетворенности (С.1.а/С.2.а/С.3.а)	Ожидаемый уровень удовлетворенности на основе объективных показателей (С.1.б/С.2.б/С.3.б)	Связь между подходом и уровнем удовлетворенности (области А и В IPMA PEM)	Сравнение уровня удовлетворенности с аналогичными проектами в отрасли/секторе экономики
--	---	---	---

Рисунок 17. Критерии оценки удовлетворенности заинтересованных сторон

- **Субъективный уровень удовлетворенности.** Как данная группа заинтересованных сторон (например, представители клиентов в критерии С.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.
- **Ожидаемый уровень удовлетворенности на основе объективных 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 в 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 С.4а и С.4b);
- эффективность проекта (подкритерий С.4с).

По подкритериям С.4а и С.4b дается общая оценка, поскольку они характеризуют различные результаты проекта, в том числе воздействие на окружающую среду. По подкритерию С.4с, который определяет эффективность проекта, должна быть дана отдельная оценка.

Результаты и показатели оцениваются с помощью таблицы (см. рисунок 18):

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

Рисунок 18. Критерии оценки результатов проекта

- **Достижение целей проекта.** Этот столбец используется для сравнения полученных результатов и эффективности проекта с заранее определенными целями. Если этот столбец используется для оценки результатов (критерии С.4а и С.4b), необходимо принимать во внимание выводы по обоим этим критериям. Совершенные проекты должны оказывать в основном положительное влияние на окружающую среду и создавать результаты, значительно превосходящие ожидания.
- **Связь между подходом и достижением 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 в 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 совершенного проекта должны знать об основных проектах отрасли и сектора экономики и относительном положении своего собственного проекта в сравнении с ними.

Определение профиля проекта

Конечным результатом процесса оценки является профиль проекта, который состоит из трех общих оценок для областей **Люди и цели**, **Процессы и ресурсы**, **Результаты проекта**. Примеры таких профилей можно найти в главе 5.3 настоящего стандарта.

В процессе создания профиля проекта ассессоры сначала присваивают проекту шестнадцать оценок — по каждому из критериев IPMA PEM. Эти оценки определяются с использованием соответствующей таблицы (см. выше в этой главе).

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

- **Люди и цели:**
• $((A.1a + A.1b + A.1c) / 3 + (A.2a + A.2b + A.2c) / 3 + (A.3a + A.3b + A.3c) / 3) / 3$
- **Процессы и ресурсы:**
• $(B.1 + B.2) / 2$
- **Результаты проекта:**
• $((C.1 + C.2 + C.3) / 3 + (C.4ab + C.4c) / 2) / 2$

Приложение А. Описание модели совершенства проекта

А. Люди и цели

Область **Люди и цели** отражает идею о том, что совершенство 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 и разработку стратегии проекта. Они создают эффективные команды и привлекают нужных партнеров и поставщиков для обеспечения успеха проекта.

А. 1. Лидерство и ценности

Лидер совершенного 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, фокуса 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. Они поддерживают гибкую организацию проекта для способности адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам.

А.1а. 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 совершенства и постоянных улучшений как внутри проекта, так и за его пределами. Они добросовестно внедряют концепцию совершенства проекта и мотивируют к этому других.

На практике лидеры совершенных проектов:

- являются примером 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 следят за тем, чтобы члены команды проекта также соблюдали эти ценности;
- продвигают в проекте ценности организации;
- понимают концепцию постоянных улучшений и отстаивают ее реализацию в проекте и за его пределами;
- стараются получать отзывы от различных заинтересованных сторон с целью совершенствования своего лидерского стиля;
- регулярно анализируют свою роль, поведение и влияние;
- анализируют и увеличивают эффективность лидерства в проекте, в том числе свою собственную;
- занимаются личным самосовершенствованием, анализируя и развивая собственные компетенции;
- вдохновляют членов команды проекта на то, чтобы они совершенствовали свое поведение и методы работы, с целью достижения целей проекта;
- систематически вовлекают членов команды проекта в процесс непрерывного совершенствования;
- внедряют в проекте инновации и поощряют к этому членов команды проекта.

А.1b. Забота о заинтересованных сторонах 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 продуктивную рабочую обстановку. Он следит за тем, чтобы воздействие проекта на окружение отслеживалось и активно управлялось для обеспечения устойчивого развития.

На практике лидеры совершенных проектов:

- ведут себя социально ответственно, взвешенно подходят к интересам всех заинтересованных сторон (в том числе заинтересованных сторон, которые не могут оказывать существенное влияние на проект);
- лично участвуют в диалоге с заинтересованными сторонами;
- следят за тем, чтобы структура управления проектом позволяла поддерживать отношения с ключевыми заинтересованными сторонами;
- понимают ключевые элементы окружения проекта, в том числе природную среду, социальные системы и экономику;
- в соответствующих случаях признают природоохранные органы и организации в качестве заинтересованных сторон проекта, находят баланс между их потребностями и целями проекта и сотрудничают с ними, если это необходимо;
- создают безопасные условия для членов команды проекта и других заинтересованных сторон, а также для клиентов, партнеров и поставщиков;
- создают и поощряют диалог между заинтересованными сторонами, что позволяет соблюдать интересы всех участников проекта и создавать хорошую рабочую атмосферу;
- анализируют влияние своих решений на команду проекта, партнеров и поставщиков, например, на их здоровье, баланс «работа — жизнь» и т. д.;
- соблюдают требования законодательства, руководств и/или стандартов, где говорится о защите интересов соответствующих заинтересованных сторон и охране окружающей среды;
- поощряют действия, направленные на развитие заинтересованных сторон.

А.1с. Ориентация на цели проекта и готовность 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 лидеры совершенных проектов:

- обеспечивают постоянный фокус на краткосрочных и долгосрочных целях;
- создают четкое долгосрочное видение, которое выходит за пределы жизненного цикла проекта (т. е. достижения его целей), и знакомят с ним всех участников проекта;
- анализируют, адаптируют и перестраивают стратегию проекта, когда это необходимо, постоянно внушая доверие;
- объединяют членов команды и заинтересованные стороны проекта, раскрывая им видение, цели и ценности проекта и направляя к их реализации;
- создают среду и условия, в которых члены команды и другие заинтересованные стороны (например, партнеры и поставщики) берут на себя ответственность за цели и результаты проекта в целом;
- стараются активно устранять препятствия, мешающие команде, партнерам и поставщикам проекта выполнять их обязанности;
- создают гибкую организацию проекта, способную реагировать на изменение условий (например, адаптировать методы работы);
- активно вовлекают в проект заинтересованные стороны, способные повлиять на достижение и устойчивое развитие долгосрочных результатов проекта;
- разрабатывают подходы, позволяющие партнерам, заказчикам и другим заинтересованным сторонам создавать идеи и инновации, и вовлекают их в эту деятельность;
- поощряют культуру, в которой поощряется создание и развитие новых идей и способов мышления с целью внедрения инноваций и развития организации.

А.2. Цели и стратегия

Цели и стратегии совершенных проектов определяются и разрабатываются лидерами проектов в соответствии с потребностями и требованиями заинтересованных сторон, и должны учитывать окружение проекта. После первичного согласования цели и стратегии регулярно пересматриваются и при необходимости адаптируются с учетом изменения условий или потребностей заинтересованных сторон. В совершенных проектах цели и общие стратегии проекта используются для разработки и непрерывной адаптации планов и процедур.

А.2а. Управление потребностями, ожиданиями и требованиями заинтересованных сторон

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

На практике в совершенном проекте:

- систематически выявляются все действующие и потенциальные заинтересованные стороны, включая 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 новых заинтересованных сторон;
- отслеживаются изменения в составе заинтересованных сторон, и происходит реагирование на это;
- осуществляется активное взаимодействие с заинтересованными сторонами, и гарантируется 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 реализовать 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 и их использование для создания альянсов проекта 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.

А.2б. Разработка и реализация целей проекта

Цели проекта разрабатываются на основе комплексного анализа актуальной информации. Рассматриваются конкурирующие интересы. Заинтересованные стороны знакомятся с актуаль-

ными 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 совершенном 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 анализа заинтересованных сторон, а также учитываются особенности окружения проекта;
- изыскиваются возможности для гармонизации целей заинтересованных сторон (например, поставщиков, сотрудников, партнеров) с целями проекта, для обеспечения их заинтересованности и максимизации вклада в проект;
- выявляются конкурирующие и/или конфликтующие интересы, и осуществляется поиск соответствующих решений (например, интеграция, отклонение, поиск альтернатив);
- для разрешения конфликтов интересов используется метод консенсуса;
- выполняется сравнение с аналогичными проектами, и полученные выводы по возможности используются для разработки целей проекта;
- обеспечивается соответствие целей проекта требованиям 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).

А.2с. Разработка и реализация стратегии проекта

На совершенном проекте команда проекта разрабатывает и реализует общую стратегию проекта, основываясь на оценке 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 в совершенных проектах:

- 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, распределенная или централизованная, традиционная или гибкая, «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;
- обеспечивается информирование 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.

А.3. Команда проекта, партнеры и поставщики

В совершенных 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. В проекте обеспечивается справедливость и равенство всех участвующих сторон с точки зрения их интеграции и развития.

В совершенных 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 их навыки и знания для достижения успеха проекта.

А.3а. 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 инициировании проекта учитываются возможности как сотрудников организации, так и внешних сторон. Их компетенции развиваются по мере необходимости.

На практике в совершенном 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 кадровые стратегии и процессы;
- анализируются соответствующие политики (например, политика работы с персоналом, кодекс поведения), элементы культуры развития компетентности организации и адаптируются в случае необходимости;
- обеспечивается прозрачность и справедливость процесса набора персонала в проект;
- продвигаются и поощряются идеи равных возможностей и отличий;
- 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 соответствующих процессов в случае необходимости;
- используются возможности обучения вне рамок формального обучения (например, высказывание оценок, анализ ошибок, наставничество и т. д.).

А.3в. 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 вовлечены в текущие процессы и уполномочены принимать соответствующие меры.

На практике в совершенном проекте:

- для членов команды проекта, партнеров и поставщиков определяются зоны ответственности и четкие полномочия на осуществление независимых действий для достижения результатов;
- члены команды, партнеры и поставщики получают необходимый уровень доступа 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 и обеспечивают своевременное реагирование;
- формируется истинная (т. е. внутренняя) мотивация, выходящая за рамки финансовых стимулов;
- людей поощряют к участию в действиях, полезных для организации и общества.

А.3с. 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 в совершенном проекте:

- создается культура взаимного вовлечения, открытого общения, доверия, сотрудничества, взаимодействия, ответственности, улучшений 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 хорошее понимание коммуникационных потребностей и ожиданий членов команды, заказчиков, партнеров и поставщиков;

- разрабатываются и реализуются планы коммуникаций для эффективных и продуктивных коммуникаций 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 эскалации проблем;
- регулярно собирается обратная связь 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).

В. 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 PЕM также говорится о том, что команда проекта должна определить прочие процессы и ресурсы, необходимые для успеха проекта, и то, как проект вписывается в окружение (например, корпоративное, юридическое, природное).

В.1. Процессы и ресурсы управления проектами

Команда совершенного 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 в совершенном проекте:

- заинтересованные стороны вовлекаются в определение, согласование, внедрение, оценку и совершенствование ключевых процессов управления проектами;
- процессы управления проектами разрабатываются 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 для управления [4]:
 - интеграцией,
 - заинтересованными сторонами,
 - содержанием,
 - ресурсами,
 - сроками,
 - стоимостью,
 - рисками,
 - качеством,
 - закупками,
 - коммуникациями;
- если это целесообразно в контексте данного проекта и/или отрасли, определяются и внедряются дополнительные процессы, инструменты, методологии, структуры и ресурсы управления проектами в таких областях:
 - обеспечение безопасности,
 - социальная ответственность,
 - охрана окружающей среды,

- обеспечение устойчивого развития,
- безопасность,
- знания и интеллектуальная собственность;
- обеспечивается, чтобы процессы управления проектом соответствовали организационной, социальной, политической, правовой и технической сложности проекта и его окружения;
- осуществляется управление, оценка и совершенствование процессов управления и ресурсами проекта на регулярной основе в течение всего жизненного цикла проекта;
- результаты анализа предоставляются в проект, в организацию и другим заинтересованным сторонам. Проект способствует развитию организационных компетенций постоянной организации, ее партнеров и заказчика;
- процессы управления проектами координируются с процессами руководства организацией и проектом;
- обеспечивается соблюдение применимых правил и норм (например, национальных/международных стандартов и законов);
- применяются инновационные подходы к управлению проектами и применимые улучшения, способствующие увеличению ценности;
- соответствующие заинтересованные стороны знакомятся с необходимыми проектными процессами и процедурами; в случае необходимости проводится их обучение;
- определяются измеримые показатели эффективности процесса и результаты, напрямую связанные с целями проекта, и осуществляется их мониторинг;
- когда это возможно, совершенствуются отраслевые стандарты;
- 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 снижения качества, отклонений или несоответствий,
 - запланированный и фактический прогресс проекта (например, ключевые вехи и результаты),
 - качество продукта: внутренний и внешний контроль, рекомендации по итогам аудита, дополнительные работы, ремонт, переделки, процент брака,
 - качество процесса: рекомендации по итогам внутреннего и внешнего аудита и дополнительные работы,
 - показатели безопасности (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).

В.2. Управление другими ключевыми процессами и ресурсами

Команда совершенного проекта определяет прочие 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 в совершенных проектах команда:

- вовлекает заинтересованные стороны в определение и выполнение необходимых для успеха проекта прочих ключевых процессов поставки и поддержки, в дополнение к процессам управления проектом;
- разрабатывает процессы поставки и поддержки на основе лучших практик, уроков других проектов, признанных отраслевых стандартов;
- приоритизирует усилия (с точки зрения времени и денег) на реализацию процессов поставки и поддержки, в зависимости от влияния на успех проекта;
- определяет и применяет соответствующие процессы, инструменты, методологии, структуры и ресурсы (существующие или адаптированные) для управления такими областями:
 - разработка и проектирование продуктов,
 - новые технологии / НИОКР,
 - конструирование,
 - комплаенс,
 - ввод в эксплуатацию и тестирование,
 - (юридические) разрешения и/или лицензии,
 - цепочка поставок и логистика,
 - имущественные активы (например, здания, оборудование и материалы),
 - окружающая среда (например, отходы, выбросы углекислого газа, повторное использование материалов, переработка),
 - безопасность (сотрудников, рабочего места, продукта),
 - жизненный цикл продукта,
 - социальное воздействие (например, права человека, предоставление равных возможностей независимо от пола, расовой, национальной, религиозной и прочей принадлежности, воздействие проекта на общество),
 - передача результатов проекта, в том числе обучение и (поэтапная) приемка,
 - 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:
 - эффективность и приемка,
 - экономия (материалов, ресурсов),
 - уровень загрязнения,
 - использование сырья и отходы,
 - использование невозобновляемых материалов,
 - использование опасных материалов,
 - уровень безопасности (например, несчастные случаи, приведшие к временной потере трудоспособности, несчастные случаи с (почти) смертельным исходом, здоровье и безопасность сотрудников и населения),
 - нарушение требований безопасности,

- своевременное получение разрешений/лицензий,
- количество изменений, включая утверждения и отклонения (например, чертежи),
- своевременная поставка товаров и материалов,
- переработка замкнутого цикла,
- имидж проекта (например, награды, признание в СМИ, публикации и статьи);
- передает результаты анализа в 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 изменения, способствующие увеличению ценности;
- знакомит с процессами и процедурами соответствующие заинтересованные стороны, при необходимости проводя их обучение;
- определяет измеримые показатели эффективности процесса и результаты, напрямую связанные с целями проекта, и осуществляет их мониторинг;
- когда это возможно, совершенствует отраслевые стандарты.

С. 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, данная область включает другие критерии, характеризующие уровень совершенства, достигнутый в проекте.

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

С.1. Удовлетворенность заказчика

В совершенном проекте должна быть достигнута удовлетворенность заказчика. Удовлетворенность достигается в результате реализации целей проекта, ключевых показателей эффективности (количественных и качественных), управляемого 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.

С.1а. 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,
 - лидерах проекта и их доступности,
 - управлении проектом (планировании, руководстве, 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,
 - результатах проекта,
 - других выгодах, полученных в результате реализации проекта,
 - соответствии стратегическим целям компании/заказчика,
 - способности заказчика реализовать бизнес-кейс,

- долгосрочном характере и устойчивости результатов проекта,
- готовности работать над другими проектами или задачами, в том числе за рамками текущих контрактов,
- готовности дать рекомендации для других подразделений или компаний,
- положительном опыте и совершенствовании бизнеса заказчика.

С.1b. Показатели удовлетворенности заказчика

В совершенных проектах субъективная удовлетворенность заказчика (С.1a) соответствует наблюдаемым показателям удовлетворенности.

Полезными показателями могут быть:

- Достижение выгод, описанных в бизнес-кейсе.
- Формально подтвержденная эффективность системы.
- Фактические показатели эффективности, связанные с контрактом (например, бюджет, расписание или ключевые вехи, качество, результаты, ресурсы).
- Тон переписки, т. е. позитивный (конструктивный) или негативный (враждебный).
- Степень полноты 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 в проекте (например, технических чертежей).
- Количество и характер технических запросов.
- Сумма расходов на устранение несоответствий.
- 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 их рейтинге у заказчика.
- Своевременная поставка товаров и материалов в соответствии с планом.

С.2. Удовлетворенность команды проекта

В совершенном проекте должна быть достигнута удовлетворенность членов команды. Удовлетворенность членов команды достигается в результате реализации целей проекта, их вовлечения в проект и достижения того, чтобы они идентифицировали себя с командой.

С.2а. Субъективная удовлетворенность команды проекта

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

Полезными примерами могут быть:

- Письменная или устная благодарность и/или рекомендации от членов команды, поставщиков, партнеров, клиентов и/или других заинтересованных сторон.
- Результаты опросов об удовлетворенности членов команды.
- Удовлетворенность команды проекта может касаться:
 - стратегии и направления работы,
 - уверенности в правильности способов управления проектом,
 - поведения лидера, например высокая оценка его стиля 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 в проекте,
 - реализации (явных и неявных) потребностей и ожиданий,
 - управления эффективностью,
 - доверия, уверенности и распределения полномочий,
 - баланса «работа — жизнь»,
 - корпоративной ответственности,
 - личностного и профессионального развития.

С.2б. Показатели удовлетворенности команды проекта

В совершенных проектах субъективная удовлетворенность команды (С.2а) соответствует наблюдаемым показателям удовлетворенности.

Полезными показателями могут быть:

- 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.

С.3. Удовлетворенность других заинтересованных сторон

В совершенном проекте должна быть достигнута удовлетворенность заинтересованных сторон. Удовлетворенность достигается в результате реализации целей проекта, достижения ключевых показателей эффективности (количественных и качественных), вовлечения заинтересованных сторон и достижения того, чтобы они идентифицировали себя с проектом. В проекте должна быть достигнута удовлетворенность заинтересованных сторон, обеспокоенных влиянием проекта на окружающую среду.

С.3а. 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, общественных организаций, местных сообществ и/или органов власти).

Полезными примерами могут быть:

- 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, например:
 - об управлении проектом (планировании, руководстве, управлении изменениями, управлении качеством, требованиях, управлении рисками, коммуникациями, управлении жизненным циклом, управлении человеческими ресурсами, результатах и отчетности),
 - активном вовлечении заинтересованных сторон в проект,
 - долгосрочных отношениях,
 - взаимодействии между командой проекта и заинтересованными сторонами,
 - позитивном влиянии проекта на окружение,
 - человеческих отношениях, этике, ценностях и принципах проекта,
 - прямых и косвенных результатах проекта,
 - воздействии на природу (флору и фауну),
 - воздействии на окружающую среду и последствиях для общества, таких как загрязнение (например, воздуха, почвы, воды, шумовом и световом загрязнении), демографических изменениях.

С.3б. Показатели удовлетворенности других заинтересованных сторон

В совершенном проекте субъективная удовлетворенность заинтересованных сторон (С.3а) соответствует наблюдаемым показателям удовлетворенности.

Полезными показателями могут быть:

- 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.

С.4. Результаты проекта и воздействие на окружение

Совершенные проекты должны создавать выдающиеся результаты при высоком уровне эффективности. Такие результаты достигаются за счет эффективного лидерства и руководства. Совершенные 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 активы (например, знания).
- Интеллектуальная собственность (например, технологии, системы, изобретения).

С.4а. Реализация результатов, определенных в целях проекта

Совершенные проекты создают результаты, определенные в целях проекта (А.2b).

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 приемки.
- Бизнес-кейс (например, ценность для спонсора, доля рынка, рентабельности/возврат инвестиций).

С.4b. Реализация результатов, превышающих цели проекта, включая воздействие на окружение

Совершенное управление проектом и 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:

- 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 вторичного сырья.
- Увеличение доли использования возобновляемых ресурсов вместо невозобновляемых.
- Внедрение управления использованием вторичного сырья.
- Соответствие экологическим требованиям/нормам.
- Сертификация в соответствии со стандартами охраны труда, защиты окружающей среды и техники безопасности (например, ISO 14000, OHSAS).
- Увеличение фактических экологических показателей в сравнении с плановыми.

С.4с. Эффективность проекта

Совершенные проекты достигают результатов эффективно и результативно и минимизируют негативное влияние на окружение проекта.

Рекомендуется учитывать следующие показатели эффективности и результативности достижения результатов:

- Уровень затрат.
- Своевременность поставки.
- Утилизация ресурсов.
- Использование (возобновляемых) ресурсов и сокращение отходов.
- Предотвращение негативного воздействия на окружающую среду.
- Смягчение негативных социальных последствий.
- Предотвращение несчастных случаев, вызванных несоблюдением правил безопасности.
- Стоимость несоответствий качеству.

Приложение В. Оценочные таблицы модели совершенства проекта IPMA

Оценочная таблица для областей Люди и цели и Процессы и ресурсы

Следующую таблицу рекомендуется использовать при начислении баллов по критериям областей **Люди и цели** и **Процессы и ресурсы**.

Планирование	Действие	Проверка	Корректировка	Баллы
Выработка продуманного подхода	Систематическое применение выработанного подхода	Мониторинг и анализ результатов применения выбранного подхода	Совершенствование и интеграция подхода	
Разрабатывается инновационный подход для удовлетворения потребностей проекта	Все соответствующие заинтересованные стороны полностью одобряют инновационный/значительно усовершенствованный подход и систематически его применяют	Все соответствующие заинтересованные стороны активно участвуют в упреждающем выявлении возможных областей для совершенствования	Все соответствующие заинтересованные стороны активно участвуют в упреждающем совершенствовании подхода и интеграции вне рамок проекта	до 100
Существующий подход значительно совершенствуется для удовлетворения потребностей проекта		Лидеры проекта запускают процесс упреждающего выявления возможных областей для совершенствования	Лидеры проекта запускают процесс упреждающего совершенствования подхода и интеграции в рамках проекта	до 80
Соответствующий подход согласован всеми соответствующими заинтересованными сторонами и полностью соответствует потребностям проекта	Подход систематически применяется всеми соответствующими заинтересованными сторонами	Осуществляется регулярный мониторинг и анализ результатов применения подхода	Если анализ показывает, что возможно усовершенствовать подход, предпринимаются соответствующие действия	до 60
Подход согласован с некоторыми заинтересованными сторонами и частично соответствует потребностям проекта	Соответствующие заинтересованные стороны применяют ключевые элементы подхода	Лидеры проекта фиксируют значительные отклонения от запланированных результатов в разумные временные рамки	По выявлении любого значительного отклонения в ключевых областях предпринимаются корректирующие действия	до 40
Подход частично согласован с некоторыми заинтересованными сторонами	Некоторые заинтересованные стороны применяют некоторые элементы подхода	Лидерам проекта сообщают о значительных отклонениях в ключевых областях	При возникновении значительных отклонений предпринимаются попытки усовершенствовать подход	до 20
Нет данных	Нет данных	Нет данных	Нет данных	0

Таблица 3. Оценочная таблица для областей **Люди и цели** и **Процессы и ресурсы**

Оценочная таблица для критериев Удовлетворенность заказчика, Удовлетворенность команды проекта и Удовлетворенность других заинтересованных сторон

Данную таблицу следует использовать при начислении баллов по критериям Удовлетворенность заказчика, Удовлетворенность команды проекта и Удовлетворенность других заинтересованных сторон (С.1, С.2, С.3).

Баллы следует начислять отдельно по каждому из критериев. Подкритерии нижнего уровня (например, С.1.а, С.1.б) включаются в оценочную таблицу (см. первый и второй столбцы ниже), и поэтому их не нужно оценивать по отдельности.

Субъективный уровень удовлетворенности (С.1.а/С.2.а/С.3.а)	Предполагаемый уровень удовлетворенности, на основе показателей (С.1.б/С.2.б/С.3.б)	Связь между подходом и уровнем удовлетворенности (области IPMA РЕМ А и В)	Сравнение уровня удовлетворенности с аналогичными в отрасли/секторе экономики	Баллы
Очень высокий, активно высказывается	Полностью подтверждает очень высокий уровень удовлетворенности	Применяемые управленческие подходы позволили получить новые передовые результаты (новый уровень в отрасли)	Получены новые передовые результаты (новый уровень в отрасли)	до 100
Очень высокий		Подход напрямую связан с очень высоким уровнем удовлетворенности	Очень высокий в некоторых областях	до 80
Положительный во всех ключевых областях	Положительный во всех ключевых областях	Очевидная связь во всех ключевых областях	Хороший во всех ключевых областях	до 60
Положительный в некоторых областях	Положительный в некоторых областях	Очевидная связь в некоторых областях	Приемлемый в большинстве областей	до 40
Нейтральный	Нейтральный	Слабая связь	Приемлемый в некоторых областях	до 20
Отрицательная	Отрицательная	Нет данных, или подход явно ведет к неудовлетворенности	Нет данных	0

Таблица 4. Оценочная таблица для критериев Удовлетворенность заказчика, Удовлетворенность команды проекта и Удовлетворенность других заинтересованных сторон

Оценочная таблица для критерия Результаты проекта

Данную таблицу следует использовать при начислении баллов по критерию **Результаты проекта** (С.4). Подкритерии С.4.а, С.4.б (Реализация результатов, определенных в целях проекта и Реализация результатов, превышающих цели проекта, включая воздействие на окружение) нужно оценивать вместе, поскольку они описывают результаты проекта. Подкритерий С.4.с (Эффективность проекта) нужно оценивать отдельно.

Достижение целей проекта	Связь между подходом и реализацией целей (области IPMA PEM А и В)	Тенденции	Сравнение результатов с аналогичными проектами в отрасли/секторе экономики	Баллы
Значительное превышение	Подход позволил создать новые передовые результаты (новый ориентир для отрасли)	Стабильно лучше результатов аналогичных проектов	Получены новые передовые результаты (новый ориентир для отрасли)	до 100
Превышение	Подход позволил получить результаты, превышающие ожидаемые	Стабильно превышаются ожидания	Получены выдающиеся результаты в некоторых областях	до 80
Достигнуты все цели	Очевидная связь во всех ключевых областях	Стабильно положительные во всех ключевых областях	Получены хорошие результаты во всех ключевых областях	до 60
Реализовано большинство целей	Очевидная связь в некоторых областях	Стабильно положительные в некоторых областях	Получены приемлемые результаты в большинстве областей	до 40
Цели реализованы частично	Слабая связь	Периодично	Получены приемлемые результаты в некоторых областях	до 20
Нет данных	Нет данных	Нет данных	Нет данных	0

Таблица 5. Оценочная таблица для критерия **Результаты проекта**

Приложение С. Процесс оценки проектов международного конкурса IPMA Project Excellence Award и его выгоды

Процесс оценки проектов международного конкурса IPMA Project Excellence Award

IPMA ежегодно награждает команды проектов из разных стран, показавшие выдающиеся результаты в управлении проектами и способные их подтвердить. В качестве инструмента оценки для проектов, участвующих в международном конкурсе IPMA Project Excellence Award, используется Модель совершенства проектов (IPMA PEM).

IPMA разработала стандартизированный процесс оценки проектов, состоящий из следующих шагов:

- Организационный комитет конкурса формирует команды ассессоров и назначает ведущих ассессоров для каждого проекта.
- Ассессоры выполняют первоначальную оценку.
- Каждая из команд ассессоров обсуждает полученные результаты во время виртуального совещания и готовит первый отчет для жюри
- Команда ассессоров выезжает на объект и готовит второй отчет для жюри.
- Команда ассессоров готовит отчет по проекту для организации-заявителя.
- Жюри принимает решения по проектам, в соответствующих номинациях:
 - Проекты, стремящиеся к совершенству.
 - Финалисты конкурса (бронзовая награда).
 - Призеры конкурса (серебряная награда).
 - Победители конкурса (золотая награда).

Процесс оценки проектов международного конкурса IPMA Project Excellence Award

- 1. Формирование команд ассессоров и назначение ведущего ассессора.** Вице-президент конкурса, Председатель управляющего совета конкурса и администрация конкурса определяют ассессоров, формируют команды ассессоров и назначают ведущих ассессоров. Назначенные ассессоры должны подтвердить свою готовность участвовать в процессе оценки в рамках конкурса.
- 2. Первые результаты оценки и первое заседание жюри конкурса.** После получения заявки каждый ассессор оценивает проект в соответствии с IPMA PEM. Ведущий ассессор собирает и анализирует результаты работы всех ассессоров. Во время виртуального совещания команда ассессоров обсуждает полученные результаты с целью составления общего мнения. В ходе совещания ассессоры также составляют перечень вопросов, по которым необходима дополнительная информация и документы. Эти документы впоследствии должны быть предоставлены ассессорам во время посещения организации-заявителя. Команда ассессоров передает жюри конкурса первый отчет, в котором представлены результаты их работы. Во время первого совещания жюри формирует вопросы и темы, которые команда ассессоров должна разъяснить во время посещения организации (площадки проекта), и передает их ведущему ассессору.
- 3. Посещение организации-заявителя (площадки проекта) и окончательное решение жюри конкурса.** Ведущий ассессор при поддержке администрации конкурса организует визит ассессоров к организации-заявителю. Цель посещения объекта заключается в сборе до-

полнительной информации для окончательной оценки проекта. Во время посещения группа ассессоров проводит интервью со всеми участниками проекта. После интервью ведущий ассессор организует совещание команды, на котором результаты оценки уточняются согласно критериям IPMA PEM. Сводные итоговые результаты всех команд ассессоров представляются жюри премии во втором отчете. Во время второго заседания жюри анализирует результаты оценки, уточняет оставшиеся вопросы с ведущими ассессорами и решает, какие проекты следует признать финалистами, а какие — стремящимися к совершенству. Из общего числа финалистов жюри выбирает призеров и победителей. Это решение сохраняется в тайне до церемонии награждения IPMA, на которой официально объявляются результаты.

4. Команды ассессоров формируют **отчеты по проектам**, которые передаются участникам после церемонии награждения.

Посещение организации (площадки проекта)

Процесс посещения начинается с подготовки визита и фокусируется на интервью ассессоров со всеми заинтересованными сторонами проекта организации-заявителя. Ведущий ассессор отвечает за обобщение результатов оценки и достижение согласия команды относительно этих результатов.

Этапы посещения организации:

1. **Подготовка к посещению организации.** Администрация конкурса передает ведущему ассессору перечень правил посещения организации (правила поведения в дороге, правила поведения во время посещения организации и т. д., по согласованию с заявителями, ведущими ассессорами и ассессорами). Команда ассессоров и организация-заявитель согласовывают расписание собеседований с заинтересованными сторонами. Ассессоры также изучают вопросы, темы и документы, которые они хотели обсудить и увидеть во время посещения организации с целью получения дополнительной информации, необходимой для оценки.
2. **Посещение организации и интервью.** Организация-заявитель представляет проект, а ведущий ассессор рассказывает о процессе и продуктах международного конкурса IPMA Project Excellence Award. После этих презентаций проводятся интервью и изучаются документы. Во время интервью ассессоры собирают данные по критериям IPMA PEM и выставляют проекту соответствующие оценки.
3. **Обобщение отзывов и формирование итоговой оценки.** Команда ассессоров обобщает информацию из всех интервью. Результаты посещения обобщаются и фиксируются во втором отчете для жюри. Отчет для жюри включает выводы команды ассессоров, а также их рекомендации для жюри. Одновременно команда ассессоров начинает работу над отчетом по проекту для организации-заявителя.

Оценка жюри конкурса

Жюри играет важную роль в процессе оценки. Члены жюри получают первоначальную информацию от организаций-заявителей и взаимодействуют с ведущими ассессорами в процессе оценки. Во время оценки проводятся два совещания жюри конкурса.

1. Во время первого (виртуального) совещания жюри члены жюри определяют, какие дополнительные темы/вопросы должны быть рассмотрены во время посещения организаций, для каждой заявки. Эта информация передается соответствующим ведущим ассессорам.
2. Во время второго (физического) совещания все ведущие ассессоры представляют членам жюри результаты посещения организации. На основании этой информации и обобщенных результатов оценки (по всем критериям IPMA PEM) члены жюри выбирают финалистов и принимают окончательное решение о победителях.

Жюри готовит свои отчеты, которые рассматриваются с ведущими ассессорами, и включаются в отчеты по проекту. Отчет по проекту — это документ, который создается для каждого заявителя командой ассессоров. Он содержит перечень сильных сторон и областей для совершенствования по каждому из критериев IPMA PEM.

Выгоды международного конкурса IPMA Project Excellence Award

Выгоды для заинтересованных сторон

Основная цель международного конкурса IPMA Project Excellence Award — помочь организациям в повышении эффективности управления проектами. Организации могут использовать IPMA PEM не только для составления конкурсной заявки, но и как управленческий инструмент для достижения совершенства в управлении проектами. Обобщенные результаты конкурса позволяют информировать коммерческие компании, правительственные организации, муниципалитеты и сообщества о выгодах совершенствования эффективности управления проектами.

Организации, ставшие финалистами или победителями конкурса, получают доступ к большой аудитории и увеличивают свои шансы на успех, распространяя информацию о выгодах реализации концепции совершенства проекта и использования IPMA PEM для повышения эффективности управления проектами.

Выгоды для организаций-заявителей

Организации, ставшие финалистами или победителями конкурса, получают признание большой международной аудитории, а их проекты — всемирную известность.

Сама по себе подача заявки на участие в конкурсе дает команде проекта возможность оценить свое мастерство в управлении проектами. Если команда проекта будет использовать IPMA PEM для анализа своих достижений, она сможет сама определить области для совершенствования и предпринять необходимые корректирующие действия.

Главная выгода от участия в конкурсе для организаций-заявителей — это получение отчета о сильных сторонах и областях для совершенствования в сфере управления проектами. Команды проектов, отправившие заявки на участие в конкурсе, получают подробный письменный отчет от команды ассессоров IPMA — квалифицированных и опытных профессионалов, занимающих лидерские позиции в управлении проектами.

Выгоды для проектов, стремящихся к совершенству, финалистов и победителей

Финалисты и победители международного конкурса IPMA Project Excellence Award получают следующие выгоды:

- **Высочайшая международная награда за выдающуюся эффективность проекта и мировое признание.** Победа в международном конкурсе IPMA Project Excellence Award присуждается командам проектов, которые достигают наилучших результатов в управлении проектами в соответствии с оценкой по модели IPMA PEM, то есть являются наиболее успешными представителями управления проектами. Проекты, признанные финалистами, победителями и проектами, стремящимися к совершенству, получают признание и дополнительную поддержку от заинтересованных сторон, что будет способствовать их дальнейшему успеху. Члены команды проекта подтверждают свою способность управлять проектами, что должно положительно повлиять на их карьеру.
- **Разнообразные маркетинговые возможности мирового уровня для организации-заявителя.** Участие в международном конкурсе IPMA Project Excellence Award и получение звания «Победитель конкурса», «Финалист конкурса» или «Проект, стремящийся к совершенству» значительно повышает престиж соответствующих проектов, потому что их названия публикуются в официальных документах конкурса. Участники могут использовать логотип конкурса в своих документах и публикациях. Участие в конкурсе свидетельствует о том, что команда проекта является одной из самых успешных команд. Победители, призеры и финалисты конкурса получают возможность рассказать о своем опыте в рамках ежегодного Всемирного конгресса по управлению проектами IPMA. Это отличная возможность продемонстрировать свой статус ведущей команды по управлению проектами и поделиться накопленным опытом. Документы Всемирного конгресса IPMA и другие публикации содержат описание IPMA PEM и в качестве практических примеров приводят соответствующие команды и организации. То, что компания смогла принять участие в международном конкурсе IPMA Project Excellence Award, свидетельствует о том, что она долгое время работала над совершенствованием управления проектами.
- **Постоянное участие в конкурсе.** Компания может принимать участие в конкурсе несколько лет подряд и продемонстрировать, как она применяет улучшения, предложенные командой ассессоров конкурса.

Библиографические ссылки

1. International Project Management Association (2015), IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®), Version 4.0
2. International Project Management Association (2013), IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®), Version 1.0
3. European Foundation for Quality Management (2012), EFQM Excellence Model 2013
4. ISO TC/258 Project, programme and portfolio management (2012), ISO 21500:2012 Guidance on project management, Edition 1
5. United Nations Global Compact (2004), The Ten Principles of UN Global Compact, <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
6. United Nations Global Compact, Accenture Management Consulting (2013), UN Global Compact—Accenture CEO Study on Sustainability 2013, <https://www.accenture.com/sk-en/insight-un-global-compact-ceo-study-sustainability-2013>
7. International Project Management Association (2015), IPMA Code of Ethics and Professional Conduct