



**«ПРОЕКТНЫЙ ОЛИМП»
Конкурс профессионального управления**

**Методика оценки участников
спецноминации «Система гибкого
управления»**

Оглавление

1. Введение	3
2. Модель оценки	3
2.1. Предмет оценки	3
2.2. Методологические основы	4
2.3. Общее представление модели оценки	5
2.4. Источники информации.....	5
2.5. Состав блоков модели оценки	5
2.5.1. Структура блоков и их максимальные баллы	5
2.5.2. Состав и описание критериев оценки	6
Блок 1 - Ценность для пользователя и Результативность (280 баллов)	6
Блок 2 - Гибкость системы управления (280 баллов)	8
Блок 3 - Управление изменениями (140 баллов)	11
Блок 4 - Ориентация на клиента (120 баллов)	12
Блок 5 - Использование искусственного интеллекта (80 баллов)	12
Блок 6 - Лучшие практики (100 баллов)	14
2.6. Шкала оценки	16
2.7. Общие рекомендации к оформлению отчета и приложений.....	17
Приложение 1 - Форма отчета	18
Приложение 2 - Паспорт лучшей практики.....	20
Приложение 3 - Форма кейса ИИ.....	21

1. Введение

Уважаемые участники конкурса профессионального управления «Проектный Олимп» - 2025 (далее - Конкурс).

Перед вами методика оценки участников спецноминации «Система гибкого управления» (далее - Методика).

Методика устанавливает критерии и методы оценки в номинации в рамках проведения Конкурса.

Процесс организации Конкурса, включая процедуры оценки, описаны в Положении о проведении конкурса профессионального управления «Проектный Олимп» (далее – Положение).

Организатором Конкурса является автономная некоммерческая организация «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации» (далее - Организатор).

Оценка участников проводится на основании методик, разработанных Организатором и учитывающих специфику каждой номинации.

Настоящая Методика составлена с учётом норм действующего законодательства Российской Федерации, а также Положения.

Методика разработана Организатором.

Методика является интеллектуальной собственностью Организатора.

Методика действует в течение всего срока проведения Конкурса.

Организатор Конкурса по представлению Организационного комитета и на основании рекомендаций экспертов вправе ввести награды, отражающие специфику и достижения участников в отдельных сферах деятельности.

2. Модель оценки

2.1. Предмет оценки

Предметом оценки являются:

- системные подходы и методики, используемые организацией для внедрения гибких методов управления;

- результаты применения гибких методологий в проектной, операционной и стратегической деятельности;
- зрелость культуры гибкого управления.

2.2. Методологические основы

- **Российские нормативные акты и ГОСТы:**
 - ГОСТ Р 54869-2011 – Системы менеджмента качества. Основные положения;
 - ГОСТ Р ИСО 21500-2014 – Руководство по управлению проектами;
 - ГОСТ Р 66.0.01-2017 – Национальный стандарт управления проектами;
 - Федеральный закон № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
- **Международные методологии и стандарты:**
 - Agile Manifesto (Манифест гибкой разработки);
 - Scrum Guide;
 - Kanban Method;
 - SAFe® (Scaled Agile Framework);
 - LeSS (Large Scale Scrum);
 - Disciplined Agile Delivery;
 - PMI Agile Practice Guide (Руководство по гибкому управлению от Project Management Institute).
- **Подходы:**
 - принцип непрерывного улучшения (Kaizen);
 - клиенториентированное и ценностно-ориентированное управление;
 - масштабируемость и интеграция гибких подходов в организационную структуру.
- Подход к формированию и оценке критериев ориентируется на принципы результативности, прозрачности и непрерывного совершенствования системы управления

2.3. Общее представление модели оценки

- Модель оценки строится по блочно-критериальной схеме, где каждый блок имеет набор критериев, по которым определены максимальные баллы.
- Общая сумма баллов по всем блокам даёт итоговый балл (0 - 1000).
- По каждому критерию выставляется отдельная оценка. Сумма баллов по блоку вычисляется путем суммирования баллов по каждому критерию с учетом Шкалы оценок (п. 2.6).

2.4. Источники информации

- Основными источниками информации для оценки служат:
 - Внутренние регламенты, положения, стандарты, методики по проектному/программному/портфельному управлению;
 - Отчётность по проектам, программам, портфелям (KPI, результаты аудитов, итоги контрольных точек и т. д.);
 - Интервью, анкетирование или очные (онлайн) сессии с представителями проектного офиса, руководителями проектов, программ, портфелей и заинтересованными сторонами;
 - Официальные презентации, публикации, демонстрационные материалы (видеоролики, скриншоты из информационных систем и т. д.).
- При необходимости может проводиться дополнительная экспертиза (ознакомительные визиты, анализ электронных систем, запрос документов)

2.5. Состав блоков модели оценки

2.5.1. Структура блоков и их максимальные баллы

Модель оценки представлена в таблице 1

Блок	баллы	Блок	баллы
Блок 1 - Человекоцентричность и Результативность	280	Блок 4 - Ориентация на клиента	120 баллов
Блок 2 - Гибкость системы управления	280	Блок 5 - Использование искусственного интеллекта	80 баллов
Блок 3 - Управление изменениями	140	Блок 6 - Лучшие практики	100 баллов

Таблица 1 - Модель оценки

Модель оценки содержит 6 блоков.

Максимальное количество баллов **равно 1000**. Сумма баллов по каждому критерию внутри блока равно количеству баллов соответствующего блока.

Количество баллов каждого блока определяется логикой номинации, значимостью каждого блока и их взаимным влиянием на общую оценку

Пояснения к критериям описывают направление исследования, но не являются исчерпывающими.

2.5.2. Состав и описание критериев оценки

Блок 1 - Ценность для пользователя и Результативность (280 баллов)

Критерий 1.1. Фокус на потребностях пользователя (40 баллов)

- Систематическое изучение целевой аудитории и регулярный сбор обратной связи от клиентов.
- Регулярный сбор пользовательских требований и их структуризация в бэклоге.
- Системное управление клиентским опытом.
- Партнёрские взаимоотношения между командой и клиентом, предполагающие совместную выработку решений.

Критерий 1.2. Ориентация на метрики (70 баллов)

- КПЭ операционной деятельности, КПЭ по проектам и инициативам.
- ROI от внедрения agile-практик.
- Сбор, анализ и улучшение клиентских и продуктовых метрик: NPS, CSI, Retention Rate, Conversion Rate, Engagement Rate и т.п.
- Сбор, анализ и улучшение метрик производства: Velocity, Lead Time, Cycle Time, Burn-down Chart и т.п.

Критерий 1.3. Проявления лидерства (30 баллов)

- Осознанное участие лидеров в agile-трансформации.
- Примеры agile-мышления на уровне топ-менеджмента.
- Программы поддержки и развития амбассадоров изменений.

Критерий 1.4. Командное взаимодействие (90 баллов)

- Назначение владельцев продуктов, скрам-мастеров / agile-коучей / delivery-менеджеров.
- Наличие матрицы ролей и зон ответственности.
- Встраивание agile-ролей в структуру организации.
- Самоорганизующиеся команды, состоящие из специалистов разных профилей, способных решать поставленные задачи автономно.
- Вовлечённость межфункциональных специалистов.
- Действующие механизмы разрешения конфликтов внутри команды.

Критерий 1.5. Развитие сотрудников и управление знаниями (50 баллов)

- Программы развития у сотрудников agile-компетенций, механизм их оценки/проверки.
- Создание базы знаний, запуск гильдий/сообществ, документирование на системном уровне, извлечение уроков.
- Наставничество, менторство, коучинг, agile-коучинг.
- Использование внешнего и внутреннего обучения.

Блок 2 - Гибкость системы управления (280 баллов)

Критерий 2.1. Связь со стратегией (40 баллов)

- Вложенные горизонты целеполагания (3 года, год, квартал, месяц, итерация и тп)
- Наличие и периодическое обновление дорожной карты продукта(ов).
- Управления портфелем продуктов и инициатив: регулярная перебалансировка бюджета (мощностей) между стримами/продуктами, создание новых команд для новых продуктов, отказ от команд для продуктов на поддержке или спаде, управление взаимозависимостями и приоритетами для ограниченного общего бюджета на инновации.
- Синхронизация маркетинговой/PR-стратегии с продуктом/услугой для привлечения/информирования целевых клиентов.

Критерий 2.2. Работа с гипотезами (50 баллов)

- Постоянное получение обратной связи от пользователей продукта и заказчика, и своевременное внесение изменений на основе неё.
- Постоянный сбор отзывов клиентов и принятие управленческих решений на основе них.
- Регулярные эксперименты (А/В тесты) для проверки гипотез и улучшения продукта.
- Предварительное тестирование нововведений на ограниченной группе пользователей перед полномасштабным внедрением.
- Проверка гипотез до начала крупномасштабных инвестиций в реализацию.

Критерий 2.3. Производственный процесс (90 баллов)

- Идентификация, анализ и оптимизация сквозных потоков создания ценности.
- Механизмы межфункционального взаимодействия, на разных уровнях - от кросс-функциональных команд (3-10 человек) до крупных решений (сотни/тысячи участников от разных организаций).
- Регулярные встречи для постановки целей спринтов/итераций, управления рисками и корректировки планов, анализа результатов предыдущих циклов и внесения улучшений...
- ... для кросс-функциональных команд (до 10 человек)
- ... для программ проектов или команд команд (30-150 человек)

- ... для крупных решений с участием представителей смежных и внешних подразделений (от 50 до тысяч участников)
- Agile-экосистемность - вовлечение партнеров, клиентов и заказчиков в гибкие подходы к работе.
- Работа над задачами согласно четкой системе приоритизации, основанной на ценности для бизнеса и клиента.
- Механизм предварительного прогноза объема работ, выполнимого за заданный промежуток времени командой/программой/решением.
- Применение систематической методики непрерывного улучшения (цикл PDCA или аналогичный).

Критерий 2.4. Прозрачность (40 баллов)

- Визуализация процессов и работы (например, канбан-досок и списков задач), обеспечивающих прозрачность хода проекта.
- Открытые информационные панели (дашборды) с ключевыми показателями.
- Документальная фиксация и доступность ответственным лицам всех важных сведений.

Критерий 2.5. Адаптация фреймворков (30 баллов)

- Применение фреймворков и методов: Scrum, Kanban, Nexus, LeSS, SAFe и др.
- Адаптация методологии под специфику организации.
- Формализация методологии во внутренних документах.

Критерий 2.6. Автоматизация и цифровизация (30 баллов)

- Использование цифровых платформ (Jira, Trello, YouTrack и прочих импортозамещающих аналогов).
- Интеграция досок/трекеров/дашбордов с ERP/CRM/BI-системами.
- Использование автоматизированных конвейеров с применением практик ETL и DevSecOps.

Блок 3 - Управление изменениями (140 баллов)

Критерий 3.1. Управление изменениями (70 баллов)

- Наличие дорожной карты трансформации, её реализация и регулярная актуализация.
- Использование регулярной оценки Agile-зрелости для планирование следующих улучшений.
- Налаженные каналы коммуникации, информирующие об изменениях.
- Сформирована среда, где сотрудники свободно высказывают идеи и опасения относительно изменений, обеспечивается конструктивная критика и поддержка инициатив снизу-вверх.

Критерий 3.2. Инновации и рацпредложения (30 баллов)

- Поддержка инициатив Kaizen «снизу».
- Внутренние хакатоны и генерация улучшений.

Критерий 3.3. Реализация изменений (40 баллов)

- Измерение индекса вовлечённости.
- Обратная связь по результатам внедрения изменений.

- Периодический разбор успешных примеров и ошибок прошлых проектов изменений, извлечение уроков и использование полученного опыта.

Блок 4 - Ориентация на клиента (120 баллов)

Критерий 4.1. Анализ потребностей и ожиданий клиентов (40 баллов)

- Использование инструментов для анализа пути клиента
- Организация регулярного сбора обратной связи (опросы, интервью, анализ жалоб)
- Наличие механизмов оценки удовлетворённости клиентов

Критерий 4.2. Персонализация продуктов и услуг (40 баллов)

- Способность адаптировать решения под различные сегменты клиентов
- Применение методов настройки процессов с учетом индивидуальных требований
- Использование цифровых сервисов для улучшения взаимодействия с клиентами

Критерий 4.3. Культура ориентации на клиента (40 баллов)

- Формализация принципов ориентации на клиента в корпоративных документах
- Применение инструментов мотивации и вовлечённости сотрудников для укрепления культуры ориентации на клиента
- Регулярное обучение сотрудников принципам работы с клиентами
- Интеграция мнения клиентов в процесс принятия управленческих решений

Блок 5 - Использование искусственного интеллекта (80 баллов)

- *Описывается от одного до пяти кейсов применения отдельных ИИ-инструментов / решений в рамках представленной системы управления;*
- *Максимальные баллы для одного кейса - 80 баллов;*

- Эксперты оценивают все представленные кейсы (но не более 5-и);
- В «зачет» по блоку идет один кейс, получивший максимальный балл;
- В дополнение к полному описанию для каждого кейса делается короткий вариант в формате, приведенном в Приложении 3;
- Каждый кейс оценивается по следующим критериям:

Критерий 5.1. Проблема (10 баллов)

- Ясность и актуальность решаемой проблемы;
- Соответствие приоритетам организации (в случае с ОИВ, также может оцениваться соответствие федеральным, региональным, муниципальным целям);
- Важность и масштаб проблемы.

Критерий 5.2. Решение. Практическая ценность (15 баллов)

- Функциональная полнота и эффективность ИИ-решения;
- Измеримый социально-экономический эффект;
- Пользовательский опыт (UX-метрики, удовлетворённость).

Критерий 5.3. Тиражируемость: востребованность, простота (15 баллов)

- Востребованность и готовность к внедрению в иных подразделениях, организациях, ведомствах/регионах;
- Простота развёртывания, сопровождения и масштабируемости;
- Условия для успешного применения кейса в других организациях, подразделениях.

Критерий 5.4. Этика, безопасность и правовое соответствие (10 баллов)

- Соответствие требованиям действующего законодательства и отраслевых нормативов;
- Управление рисками, кибер- и инфобезопасность данных и моделей;
- Использование отечественных решений.

Критерий 5.5. Выученные уроки (20 баллов)

- Детальное раскрытие допущенных ошибок и причин;
- Реализованные корректирующие действия и улучшения;
- Описание несостоявшихся гипотез / методов и выводы.

Критерий 5.6. Технологичность примененных решений (10 баллов)

- Описывается, насколько в кейсе реализован непрерывный «конвейер» создания продукта на базе ИИ-технологий – от поступления данных до выдачи результата пользователю.

Блок 6 - Лучшие практики (100 баллов)**Критерий 6.1. Практическая реализация (25 баллов)**

- Фактическое внедрение практики в работу организации или подразделения;
- Обеспечение реализации практики необходимыми ресурсами (организационными, кадровыми, методическими и др.).

Критерий 6.2. Масштабируемость и тиражируемость (25 баллов)

- Возможность применения практики в других подразделениях, организациях или регионах;
- Описание “коробочного решения”, готового к тиражированию;
- Документирование практики: локальные акты, инструкции, алгоритмы, шаблоны и т.п.

Критерий 6.3. Уникальность (25 баллов)

- Оригинальность идеи и подхода;
- Отличие практики от аналогичных, типовых и массовых решений.

Критерий 6.4. Результативность и эффективность (25 баллов)

- Наличие измеримых количественных и качественных результатов, подтверждённых фактами (данными, примерами, отзывами);
- Подтверждённые показатели эффективности;

- Оценка эффективности через соотношение «затраты - полученный эффект»

2.6. Шкала оценки

Каждый критерий оценивается по следующей шкале:

Оценка	Уровень	Содержание
0	Нулевой	Критерий не раскрыт, подтверждающая информация отсутствует или явно не относится к критерию.
1	Фрагментарный	Упомянуто формально или описано на уровне намерений/идеи без реализации или доказательств.
2	Начальный	Предприняты отдельные действия или элементы реализации, но отсутствует системность, полнота или результативность.
3	Удовлетворительный	Представлены доказательства практической реализации, охватывающей основную часть критерия; есть отдельные примеры или результаты.
4	Продвинутый	Реализация критерия носит устойчивый, воспроизводимый характер; она подтверждена примерами, документами или данными и интегрирована в процессы или практики.
5	Высокий	Критерий реализован на высоком уровне: подход внедрён всесторонне, охватывает ключевых участников/этапы/ объекты, масштабируем, адаптирован

- Расчет баллов по критерию осуществляется по формуле:
 - *Баллы по критерию = Максимальный балл * Оценка / 5*
- Пример расчета баллов по критерию:
 - Критерий 1.1, макс. 80 баллов, эксперт поставил участнику за данный критерий оценку 4, тогда участник получает:
 - *Баллы по критерию 1.1 = 80 * 4 / 5 = 64 балла (80% от макс.)*

2.7. Общие рекомендации к оформлению отчета и приложений

- Отчет представляется на русском языке в формате MSWord, текст выполняется шрифтом Times New Roman 12 или Likhon 12.
- Используемые в тексте отчета сокращения должны быть расшифрованы, а неоднозначные термины (например, отраслевые или профессиональные) - снабжены пояснениями.
- Объем отчета не должен превышать 30 (тридцать) страниц, не включая Приложений.
- Страницы, рисунки, таблицы, графики в отчете должны иметь сквозную нумерацию, дополнительно, таблицы, графики, рисунки должны иметь свое наименование.
- В приложения могут быть включены выдержки из нормативных документов, таблицы, схемы, рисунки, скриншоты, фотографии, ссылки на видеоролики, подтверждающие или поясняющие данные из отчета.
- Приложения должны быть пронумерованы, в отчете должны содержаться ссылки на соответствующие приложения. Приложения, не имеющие однозначные ссылки из текста отчета, в рассмотрение экспертами не принимаются.

Приложение 1 - Форма отчета

(Рекомендованный шаблон - может корректироваться в зависимости от особенностей номинации и участника.)

➤ Общие сведения об организации:

- Полное наименование организации, учреждения, органа власти (далее - Организация)
- Юридический адрес
- Фактический адрес
- Тел./ факс/эл. почта
- Руководитель Организации - заявителя
 - Должность
 - ФИО
 - Тел./ факс/эл. почта
- Контактное лицо
 - Должность
 - ФИО
 - Тел./ факс/эл. почта
- Отрасль, профиль деятельности.
- Вид деятельности Организации (в том числе цели организации, какие продукты или группы продуктов выпускает организация, какие услуги/сервисы оказывает своим клиентам или какие полномочия осуществляет).
- Краткая история Организации с акцентом на внедрение описываемого управленческого подхода
- В каких подразделениях вашей организации вы применяете гибкие подходы?
- К какому домену модели Кеневин вы относите контекст их деятельности и почему?
- Какова природа неопределенности в этих подразделениях и в вашей организации в целом?
- Для влияния на какие метрики вам требуются гибкие подходы?
- Кто курирует Agile-трансформацию на уровне ТОП-команды/правления (куратор трансформации)?

- Кто лидирует внедрение Agile-практик на тактическом уровне (лидер трансформации)?
 - Сколько сотрудников в контуре использования Agile-практик?
- **Объект оценки (система/практика/проект изменений):**
- см. файл “Форма отчета”
- **Информация по основным блокам критериев оценки**
- Блок 1
описание блока
 - Блок 2
описание блока
 - Блок 3
описание блока
 - Блок 4
описание блока
 - Блок 5
описание блока
 - Блок 6
описание блока
- **Приложения (при необходимости):**
- Документы, подтверждающие результаты, фотографии, скриншоты, аналитические отчёты.

Приложение 2 - Паспорт лучшей практики

(Шаблон на 1 страницу)

1. **Название практики**
2. **Дата начала разработки и Дата завершения реализации/апробации практики**
3. **Организация и команда:**
4. **Контактное лицо: (ФИО, должность, телефон, e-mail).**
5. **Описание сути практики:**
 - 5.1. Проблема:
 - 5.2. Решение:
 - 5.3. Практическая реализация:
 - 5.4. Масштабируемость и тиражируемость:
 - 5.5. Уникальность:
 - 5.6. Результативность и эффективность:
 - 5.7. Выученные уроки:

(Допускается приводить ссылки на более детальную информацию в приложениях.)

Приложение 3 - Форма кейса ИИ

- Каждый кейс оформляется в виде одностраничного канвас-паспорта, рекомендуемая форма которого приведена ниже;
- По содержанию каждый канвас-паспорт заполняется краткими выжимками из описательной части Блока 5

Кейс (наименование):	Участник (наименование):
1 - Проблема	2 - Решение. Практическая ценность
3 - Тиражируемость: востребованность, простота	4 - Этика, безопасность и правовое соответствие
5 - Выученные уроки	6 - Технологичность примененных решений
7 - Иное: что ещё хотите сказать по существу описания Кейса	