



«ПРОЕКТНЫЙ ОЛИМП» Конкурс профессионального управления

**Методика оценки участников номинации
«Лучший проект управления изменениями»**

Оглавление

1. Введение	4
2. Модель оценки	6
2.1. Предмет оценки	6
2.2. Методологические основы	7
2.3. Общее представление модели оценки	8
2.4. Источники информации	9
2.5. Состав блоков модели оценки	11
2.5.1. Структура блоков и их максимальные баллы	11
2.5.2. Состав и описание критериев оценки	11
Блок 1 - Обоснование проекта изменений и исходное состояние (150 баллов)	11
Критерий 1.1. Обоснованность выбора проекта изменений (50 баллов) ...	11
Критерий 1.2. Качество описания исходного состояния (50 баллов)	12
Критерий 1.3. Диагностика готовности и анализ факторов изменения (50 баллов)	12
Блок 2 - Целевое состояние и архитектура изменения (150 баллов)	13
Критерий 2.1. Качество описания целевого состояния (60 баллов)	13
Критерий 2.2. Логика перехода от исходного состояния к целевому (50 баллов)	13
Критерий 2.3. Методологическая обоснованность подхода к изменению (40 баллов)	14
Блок 3 - Управление реализацией проекта изменений (170 баллов)	14
Критерий 3.1. Организация управления проектом изменений (60 баллов)	14
Критерий 3.2. Роль руководства и коалиции изменений (50 баллов)	15
Критерий 3.3. Качество реализации мероприятий проекта (60 баллов)	16
Блок 4 - Вовлечение, принятие изменений и ориентация на клиента (170 баллов)	16
Критерий 4.1. Работа с заинтересованными сторонами и участниками изменений (40 баллов)	16
Критерий 4.2. Управление коммуникациями (40 баллов)	17

Критерий 4.3. Обучение, поддержка, мотивация и формирование способности работать по-новому (40 баллов)	17
Критерий 4.4. Ориентация на внешнего или внутреннего клиента (50 баллов).....	18
Блок 5 - Результаты, устойчивость и развитие изменения (180 баллов)	18
Критерий 5.1. Подтвержденные результаты и эффекты проекта (70 баллов)	19
Критерий 5.2. Закрепление нового состояния (60 баллов).....	19
Критерий 5.3. Мониторинг, корректировка и развитие изменения (50 баллов).....	19
Блок 6 - Использование искусственного интеллекта (80 баллов)	20
Критерий 6.1. Проблема и обоснованность применения ИИ (10 баллов)...	21
Критерий 6.2. Логика решения и практическая ценность (15 баллов)	21
Критерий 6.3. Работа с данными. Верификация и понимание области допустимого использования ИИ-инструмента (10 баллов)	21
Критерий 6.4. Результат, эффект и подтверждаемость (15 баллов)	22
Критерий 6.5. Этика, безопасность, риски и правовое соответствие (10 баллов).....	22
Критерий 6.6. Тиражируемость и внедренческий потенциал (10 баллов) .	22
Критерий 6.7. Выученные уроки и качество упаковки кейса (10 баллов) ..	23
Блок 7 – Лучшие практики (100 баллов)	23
Критерий 7.1. Практическая реализация (25 баллов)	24
Критерий 7.2. Масштабируемость и тиражируемость (25 баллов)	24
Критерий 7.3. Уникальность и управленческая ценность (25 баллов)	24
Критерий 7.4. Результативность и эффективность (25 баллов)	25
2.6. Шкала оценки.....	26
2.7. Общие рекомендации к оформлению отчета и приложений	28
Приложение 1 - Требования к отчету.....	29
Приложение 2 - Форма кейса ИИ	31
Приложение 3 - Паспорт лучшей практики	32

1. Введение

Уважаемые участники конкурса профессионального управления «Проектный Олимп 2026» (далее – Конкурс)!

Перед вами методика оценки участников номинации «Лучший проект управления изменениями» (далее – Методика).

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

Процесс организации Конкурса, включая процедуры оценки, описан 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 учетом Положения, а также проектной логики оценки завершенных или находящихся в стадии устойчивого внедрения проектов управления изменениями.

Методика разработана в логике оценки не общей системы управления изменениями организации и не набора разрозненных мероприятий, а одного конкретного проекта управления изменениями.

Под **проектом управления изменениями** для целей настоящей Методики понимается ограниченная во времени управленческая инициатива, направленная на перевод конкретного объекта (процесс, сервис, структуру) из исходного в целевое состояние. Эта инициатива должна включать целенаправленную работу с человеческим фактором.

Если представленный участником опыт является частью более широкой программы, системы трансформации или портфеля инициатив, в отчете должен быть выделен конкретный проект изменений, по которому можно проследить полный управленческий цикл: исходное состояние, целевое состояние, реализацию, работу с человеческим фактором, результаты, эффекты и их закрепление.

В рамках проекта необходимо, чтобы участник:

- обосновал необходимость изменения;
- определил объект изменения и исходное состояние;
- показал данные, факты или управленческие основания для запуска проекта;
- сформировал целевое состояние;
- организовал реализацию проекта изменений;
- обеспечил вовлечение ключевых заинтересованных сторон;

- добился принятия изменений участниками;
- учел потребности внешних или внутренних клиентов;
- подтвердил результаты и эффекты;
- показал механизмы закрепления нового состояния;
- представил лучшие практики и, при наличии, кейсы применения искусственного интеллекта в рамках проекта.

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 дополнительные награды, отражающие специфику достижений участников.

Организатор Конкурса вправе по представлению Организационного комитета провести очный Финал среди участников данной номинации. Порядок, сроки и место проведения очного Финала устанавливаются отдельным распорядительным документом Организатора.

2. Модель оценки

2.1. Предмет оценки

Предметом оценки являются реализованные участником проекты управления изменениями.

В рамках данной номинации рассматривается не содержание внедренных изменений, а качество процесса управления проектом изменений.

Проект управления изменениями может быть связан, в том числе, но не только с:

- внедрением новой системы управления;
- изменением организационной структуры;
- цифровой трансформацией;
- внедрением ИИ-решений;
- реинжинирингом или улучшением процессов;
- изменением клиентского пути или сервисной модели;
- внедрением новых регламентов, ролей, стандартов и практик;
- переходом на новую операционную модель;
- изменением культуры, поведения, компетенций и способов взаимодействия.

Особое внимание уделяется тому, насколько представленный проект:

- решает реальную, а не формально обозначенную проблему;
- имеет понятную связь с целями организации или публично значимыми задачами;
- содержит измеримые целевые и фактические показатели;
- управляется как проект, а не как набор несвязанных мероприятий;
- учитывает человеческие ресурсы, поведение, коммуникации, обучение, мотивацию и сопротивление;
- ориентирован на внешних или внутренних клиентов, если изменение влияет на их опыт, качество сервиса или условия работы;
- подтвержден результатами и доказательствами;
- закреплён в деятельности организации и не сводится к разовому запуску;

- обладает потенциалом тиражирования, масштабирования или использования как лучшая практика.

2.2.Методологические основы

Методика опирается на совокупность нормативных источников, методологических подходов и управленческих рамок, которые могут применяться участниками в зависимости от типа проекта, масштаба изменений и специфики объекта изменения:

- модель управления изменениями Джона Коттера как ориентир для оценки полного управленческого цикла изменения: обоснование необходимости, формирование коалиции, целевое состояние, коммуникации, устранение барьеров, получение результатов и закрепление изменений;
- модель ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement — осознание, готовность, знания, способность, закрепление) как ориентир для оценки принятия изменений и устойчивости нового поведения;
- цикл PDCA (Plan — Do — Check — Act / планирование — выполнение — проверка — корректировка) как ориентир для оценки проверки результата, корректировки и закрепления изменений;
- модель Курта Левина;
- Prosci Change Management (Управление изменениями по методологии Prosci);
- методология DMAIC;
- Lean thinking / Kaizen (Бережливое мышление/ непрерывное совершенствование);ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» — в части процессного подхода, ориентации на потребителя, лидерства, вовлечения сотрудников и улучшения;
- ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;
- ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»;
- практики проектного, процессного, продуктового, бережливого, гибкого, клиентоцентричного и т.п. управления, если они применялись участником в рамках представленного проекта;

- подходы к управлению заинтересованными сторонами, коммуникациями, рисками, сопротивлением, обучением, мотивацией, закреплении изменений и развитием компетенций.
- Канбан и визуализация потока задач;
- сервис-дизайн и дизайн-мышление;
- гибкие подходы к управлению проектами;
- инструменты управления клиентским опытом;
- инструменты управления данными и искусственным интеллектом;
- ретроспективы, базы знаний, реестры извлеченных уроков и иные механизмы закрепления опыта.

Подход к формированию и оценке критериев ориентируется на принципы:

- результативности;
- доказательности;
- прозрачности;
- управляемости;
- практической применимости;
- ориентации на заинтересованные стороны;
- устойчивости результата;
- возможности тиражирования лучших практик.

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 дает итоговый балл от 0 до 1000.

По каждому критерию выставляется отдельная оценка. Сумма баллов по блоку вычисляется путем суммирования баллов по каждому критерию с учетом Шкалы оценки, приведенной в пункте 2.6 Методики.

Логика модели выстроена в соответствии с жизненным циклом проекта управления изменениями:

- обоснование необходимости изменения;
- определение исходного состояния;
- формирование целевого состояния;
- организация реализации проекта;

- вовлечение и принятие изменений сотрудниками;
- ориентация на клиента и заинтересованные стороны;
- подтверждение результатов;
- закрепление нового состояния;
- развитие, корректировка, тиражирование и использование извлеченных уроков;
- использование ИИ и лучших практик, если они применимы к существу проекта.

Приоритет в оценке отдается не формальному наличию документов, а реальной управляемостью проекта, подтвержденным результатам, качеству работы с командой внедрения изменений и сотрудниками организации, устойчивости эффекта и возможности тиражирования решений.

2.4. Источники информации

Основными источниками информации для оценки служат отчет участника и приложения к нему, в том числе:

- паспорт или описание проекта изменений;
- документы, подтверждающие основание для запуска проекта;
- описание исходного состояния;
- материалы диагностики проблем, рисков, готовности к изменениям и заинтересованных сторон;
- данные, подтверждающие необходимость изменения: показатели, обращения, жалобы, интервью, результаты аудитов, материалы наблюдений, аналитика информационных систем;
- описание целевого состояния;
- дорожная карта, план-график, план мероприятий или иной план реализации проекта;
- материалы проектного управления: реестр рисков, реестр заинтересованных сторон, матрица ответственности, протоколы проектных комитетов, отчеты о статусе проекта, контрольные точки;
- материалы проектного офиса, координационного комитета, рабочей группы или иного контура управления изменением;
- визуализация потока задач, канбан-доски, цифровые панели мониторинга, дашборды, таск-трекеры;
- коммуникационный план и материалы коммуникаций;
- материалы обучения, методической поддержки, инструктажей, наставничества, сопровождения пользователей;
- материалы по работе с сопротивлением, мотивацией, признанием, вовлечением и обратной связью;
- сведения о внешних и внутренних клиентах, пользователях, получателях результата и их обратной связи;

- данные «до» и «после»;
- целевые и фактические значения показателей;
- дашборды, витрины данных, скриншоты информационных систем, отчеты и аналитические материалы;
- документы, подтверждающие закрепление изменений: регламенты, инструкции, положения, стандарты, приказы, обновленные процессы, роли, показатели, соглашения об уровне сервиса и иные материалы;
- материалы ретроспектив, реестры извлеченных уроков, базы знаний, FAQ (часто задаваемые вопросы), методические материалы и иные формы фиксации опыта;
- паспорта лучших практик;
- канвас-паспорта кейсов ИИ;
- видеоматериалы, презентации, фотографии, публикации и иные подтверждающие материалы.

Целесообразно представлять материалы так, чтобы эксперт мог проследить связку: **проблема → данные → вывод диагностики → целевое состояние → проектное решение → внедрение → результат → закрепление → улучшение**

При необходимости может проводиться дополнительная экспертиза: экспертное интервью, ознакомительный визит, анализ электронных систем, запрос дополнительных документов или демонстрационных материалов.

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 — Обоснование проекта изменений и исходное состояние	160 баллов	Блок 5 — Результаты, устойчивость и развитие изменения	200 баллов
Блок 2 — Целевое состояние и архитектура изменения	150 баллов	Блок 6 — Использование искусственного интеллекта	50 баллов
Блок 3 — Управление реализацией проекта изменений	150 баллов	Блок 7 — Лучшие практики	100 баллов
Блок 4 — Вовлечение, принятие изменений и ориентация на клиента	190 баллов		

Таблица 1 - Модель оценки

Модель оценки содержит 7 блоков.

Максимальное количество баллов **равно 1000**. Сумма баллов по каждому критерию внутри блока равна количеству баллов соответствующего блока. Количество баллов каждого блока определяется логикой номинации, значимостью каждого блока и их влиянием на общую оценку.

2.5.2. Состав и описание критериев оценки

Блок 1 - Обоснование проекта изменений и исходное состояние (160 баллов)

В рамках данного блока рассматривается, насколько участник обоснованно выбрал проект изменений, описал исходное состояние и подтвердил необходимость перехода к новому состоянию.

Критерий 1.1. Обоснованность выбора проекта изменений (55 баллов)

Критерий раскрывает, почему именно данный проект изменений был выбран для реализации и представления на Конкурс.

Учитывается:

- наличие конкретной проблемы, вызова, возможности или управленческого противоречия, требующего изменения;
- значимость проекта для организации, подразделения, процесса, сервиса, продукта, граждан, клиентов, сотрудников или иных заинтересованных сторон;

- связь проекта с целями организации, стратегическими задачами, национальными, федеральными, региональными, муниципальными или отраслевыми приоритетами, если применимо;
- наличие данных, фактов, обратной связи, показателей или иных материалов, подтверждающих необходимость изменения;
- понятность границ проекта и его отличия от общей деятельности организации, программы трансформации или системы управления изменениями.

Критерий позволяет отделить содержательно обоснованный проект изменений от формального описания текущей деятельности или общей программы трансформации.

Критерий 1.2. Качество описания исходного состояния (50 баллов)

Критерий раскрывает, насколько полно и понятно участник описал состояние до начала реализации проекта.

Учитывается:

- описание того, что именно менялось: процесс, сервис, продукт, организационная модель, система управления, цифровой контур, поведение сотрудников, клиентский путь или иной объект;
- наличие схем, описаний, карт процессов, клиентских путей, организационных моделей или иных материалов, показывающих исходное состояние;
- наличие исходных значений показателей;
- описание проблем, барьеров, рисков, потерь, конфликтов, неудовлетворенности, низкой эффективности, недостаточной управляемости или иных причин для изменения;
- использование данных информационных систем, управленческой отчетности, обращений, жалоб, интервью, наблюдений, аудитов или экспертных оценок;
- определенность участников, владельцев, пользователей, клиентов и иных заинтересованных сторон исходного состояния.

Критерий ориентирован на выявление реальной стартовой точки проекта и понимание того, какие именно элементы должны были измениться.

Критерий 1.3. Диагностика готовности и анализ факторов изменения (55 баллов)

Критерий раскрывает, насколько участник проанализировал условия, риски и ограничения, влияющие на возможность реализации проекта изменений.

Учитывается:

- анализ заинтересованных сторон и их отношения к изменению;
- оценка готовности организации, подразделения, команды или пользователей к изменению;
- выявление возможного сопротивления, рисков и ограничений;

- учет ресурсных, кадровых, цифровых, нормативных, коммуникационных и межподразделенческих ограничений;
- учет внешних факторов: регулирование, технологии, рынок, ожидания граждан, клиентов, руководства или иных заинтересованных сторон;
- наличие выводов диагностики, повлиявших на проектирование и реализацию проекта.

В данном критерии важна не сама по себе фиксация рисков и сопротивления, а то, как результаты диагностики были использованы при проектировании и реализации изменения.

Блок 2 - Целевое состояние и архитектура изменения (150 баллов)

В рамках данного блока рассматривается, насколько участник сформировал понятное целевое состояние и выстроил логичную архитектуру перехода от исходного состояния к целевому.

Критерий 2.1. Качество описания целевого состояния (60 баллов)

Критерий раскрывает, каким должно стать состояние после реализации проекта и за счет каких характеристик оно отличается от исходного.

Учитывается:

- наличие описания целевого состояния;
- наличие целевых значений показателей;
- понятность того, какие элементы деятельности должны измениться;
- связь целевого состояния с исходной проблемой и выводами диагностики;
- наличие схемы, модели, карты процесса, клиентского пути, организационной модели, регламента, архитектуры решения или иной наглядной формы целевого состояния;
- реалистичность и достижимость заявленного целевого состояния.

Критерий направлен на проверку того, что участник описывает не абстрактное улучшение, а конкретную модель будущей работы, которую можно сопоставить с исходным состоянием и результатами проекта.

Критерий 2.2. Логика перехода от исходного состояния к целевому (50 баллов)

Критерий раскрывает, насколько последовательно участник показал путь перехода от текущей ситуации к требуемому результату.

Учитывается:

- наличие дорожной карты или иного описания этапов проекта;
- последовательность действий по переходу к целевому состоянию;

- связь мероприятий проекта с выявленными проблемами, барьерами и целевыми показателями;
- определенность контрольных точек и промежуточных результатов;
- наличие решений по управлению зависимостями, ограничениями, рисками и ресурсами;
- понятность того, почему выбранный подход является уместным для данного проекта.

Критерий показывает, насколько действия проекта связаны с проблемами, целями, целевыми показателями и ожидаемыми эффектами.

Критерий 2.3. Методологическая обоснованность подхода к изменению (40 баллов)

Критерий раскрывает, насколько осознанно участник использовал подходы, инструменты и методы управления изменениями.

Учитывается:

- применение подходов управления изменениями, проектного, процессного, продуктового, бережливого, гибкого, клиентоцентричного или иного управления;
- уместность выбранных инструментов для масштаба и характера проекта;
- наличие адаптации методологии под условия организации;
- использование инструментов визуализации работ, анализа заинтересованных сторон, анализа разрывов, картирования процессов, клиентского пути, ретроспектив или иных прикладных инструментов, если они соответствуют проекту;
- отсутствие формального применения инструментов без связи с реальными задачами проекта;
- наличие управленческой логики: кто, что, зачем, когда, каким способом и с каким ожидаемым эффектом меняет.

При рассмотрении данного критерия значение имеет не количество упомянутых методик, а их применимость к конкретному проекту и связь с управленческими решениями участника.

Блок 3 - Управление реализацией проекта изменений (150 баллов)

В рамках данного блока рассматривается качество организации и управления реализацией проекта изменений.

Критерий 3.1. Организация управления проектом изменений (50 баллов)

Критерий раскрывает, насколько проект изменений был управляемым с точки зрения ролей, решений, сроков, ресурсов и контроля.

Учитывается:

- наличие руководителя, куратора, команды проекта или иных ролей управления проектом;
- наличие проектного офиса, координационного комитета, рабочей группы или иного механизма координации, если это соответствовало масштабу проекта;
- распределение ответственности между участниками;
- наличие управленческого контура принятия решений;
- наличие плана-графика, дорожной карты, контрольных точек, статусов, отчетности;
- использование визуализации потока работ, цифровых досок, таск-трекеров, дашбордов или иных инструментов мониторинга, если они применялись;
- управление сроками, ресурсами, рисками, зависимостями и ограничениями;
- регулярность мониторинга хода проекта;
- способность команды корректировать проект при изменении условий.

Критерий ориентирован на то, чтобы увидеть не только перечень мероприятий, но и механизм управления проектом.

Критерий 3.2. Роль руководства и участников проекта (50 баллов)

Критерий раскрывает, насколько руководство и ключевые участники обеспечили поддержку проекта и снятие управленческих барьеров.

Учитывается:

- участие первого лица, куратора, владельца изменения или иного ответственного руководителя;
- наличие и функции команды изменений: группы руководителей, экспертов, владельцев процессов, лидеров мнений, представителей пользователей или иных ключевых участников;
- реальное участие руководства в снятии барьеров, принятии решений и поддержке проекта;
- наличие данных об отношении участников проекта и других заинтересованных сторон к системе внедрения изменений (исследования, опросы, интервью, материалы встреч, выступлений, публикаций и т.п.);
- обеспечение проекта ресурсами, полномочиями и организационной поддержкой;
- согласованность действий управленческой команды;
- наличие механизмов эскалации проблем.

Формальное одобрение проекта само по себе не раскрывает данный критерий. Значение имеют конкретные управленческие действия, решения, ресурсы и участие руководства в продвижении изменения.

Критерий 3.3. Качество реализации мероприятий проекта (50 баллов)

Критерий раскрывает, насколько фактически были реализованы мероприятия проекта и насколько они соответствовали целевому состоянию.

Учитывается:

- выполнение ключевых мероприятий проекта;
- подтверждение фактической реализации, а не только планирования;
- качество проектных решений, внедренных в рамках изменения;
- управляемость отклонений от плана;
- наличие промежуточных результатов;
- документирование хода реализации;
- связь реализованных мероприятий с целевым состоянием и ожидаемыми эффектами;
- наличие корректировок проекта по результатам мониторинга, обратной связи или ретроспектив.

Критерий позволяет проследить связь между планом, фактическими действиями, отклонениями, корректировками и достигнутыми результатами.

Блок 4 - Вовлечение, принятие изменений и ориентация на клиента (170 баллов)

В рамках данного блока рассматривается, насколько участник обеспечил принятие изменений командой внедрения, сотрудниками организации, работу с заинтересованными сторонами и учет потребностей внешних или внутренних клиентов.

Критерий 4.1. Работа с заинтересованными сторонами и участниками изменений (45 баллов)

Критерий раскрывает, насколько участник понял, кого затрагивает изменение, и как выстроил работу с этими группами.

Учитывается:

- определение ключевых заинтересованных сторон;
- понимание их ожиданий, опасений, интересов и возможного сопротивления;
- вовлечение пользователей, сотрудников, владельцев процессов, руководителей, клиентов или иных групп в проектирование и реализацию изменений;
- сбор обратной связи от участников проекта: команды внедрения, пользователей, сотрудников, владельцев процессов, руководителей и иных заинтересованных сторон;

- учет обратной связи при реализации проекта;
- наличие механизмов регулярного взаимодействия с участниками изменения;
- работа с лидерами мнений, наставниками, внутренними экспертами или представителями ключевых групп, если это применялось в проекте.

Критерий направлен на проверку того, были ли заинтересованные стороны только проинформированы или действительно включены в проектирование, апробацию и корректировку изменений.

Критерий 4.2. Управление коммуникациями (45 баллов)

Критерий раскрывает, насколько понятно, своевременно и адресно участник объяснял смысл, ход и последствия изменений.

Учитывается:

- наличие коммуникационного плана или описанной логики коммуникаций;
- объяснение причин, целей, ожидаемых результатов и последствий изменения;
- адаптация коммуникаций под разные группы участников;
- регулярность коммуникаций;
- использование понятных каналов и форматов: совещаний, рассылок, чатов, дашбордов, информационных материалов или иных инструментов;
- наличие обратной связи по коммуникациям;
- снижение неопределенности и сопротивления через коммуникации.

Качественная коммуникация в рамках проекта изменений должна помогать участникам понимать не только содержание решений, но и личный, организационный или клиентский смысл изменения.

Критерий 4.3. Обучение, поддержка, мотивация и формирование способности работать по-новому (40 баллов)

Критерий раскрывает, насколько участник обеспечил готовность команды внедрения изменений и сотрудников организации применять новые правила, процессы, инструменты или модели поведения, а также создал условия для формирования новой компетенции у всех участников проекта.

Учитывается:

- наличие обучения, инструктажей, методических материалов, наставничества, консультаций или иных форм поддержки;
- соответствие обучения реальным изменениям в ролях, процессах, инструментах или поведении;
- поддержка пользователей и участников после запуска изменений;

- проверка способности участников применять новые правила, инструменты или модели работы;
- наличие корректирующих действий при выявлении проблем освоения;
- применение нематериальной мотивации, признания, поддержки инициатив, демонстрации быстрых результатов или иных способов укрепления принятия изменений.

Критерий связан с практической способностью сотрудников работать в новом состоянии, а не только с фактом проведения обучающих мероприятий.

Критерий 4.4. Ориентация на внешнего или внутреннего клиента (60 баллов)

Критерий раскрывает, насколько проект изменений создавал ценность для внешнего или внутреннего клиента, пользователя либо получателя результата.

Учитывается:

- определение внешнего или внутреннего клиента, пользователя, получателя результата или иной ключевой группы;
- анализ потребностей, ожиданий, проблем или клиентского пути;
- учет клиентского опыта при проектировании целевого состояния;
- влияние проекта на качество, скорость, удобство, прозрачность, доступность, удовлетворенность или иные параметры ценности для клиента;
- наличие обратной связи от клиентов или пользователей;
- использование обратной связи для корректировки проектных решений.

Если проект по своему существу не имеет прямого внешнего клиента, рассматривается работа с внутренним клиентом: подразделениями, сотрудниками, руководителями, пользователями системы, владельцами процессов или иными получателями результата.

Значимым является не само упоминание клиента, а показанная связь между изменением и улучшением опыта, результата, сервиса, условий работы или качества взаимодействия.

Блок 5 - Результаты, устойчивость и развитие изменения (200 баллов)

В рамках данного блока рассматривается, насколько проект дал подтвержденный результат, был закреплен и создал основу для дальнейшего развития.

Критерий 5.1. Подтвержденные результаты и эффекты проекта (70 баллов)

Критерий раскрывает, какие результаты были достигнуты и насколько они подтверждены данными, фактами или иными доказательствами.

Учитывается:

- наличие данных «до» и «после»;
- достижение целевых значений показателей полностью или частично;
- наличие количественных и качественных эффектов;
- влияние проекта на сроки, качество, стоимость, удовлетворенность, управляемость, прозрачность, производительность, снижение потерь, снижение ручного труда, повышение доступности сервиса или иные значимые параметры;
- наличие документов, дашбордов, отчетов, отзывов, аналитических материалов или иных доказательств;
- реалистичность заявленных эффектов;
- связь результатов проекта с целями организации или публично значимыми задачами.

Критерий требует не только описания положительных изменений, но и материалов, позволяющих проверить достижение результата.

Критерий 5.2. Закрепление нового состояния (70 баллов)

Критерий раскрывает, насколько изменение было встроено в деятельность организации и не осталось разовой инициативой.

Учитывается:

- обновление регламентов, инструкций, положений, стандартов, процессов, ролей, KPI, SLA или иных управленческих артефактов;
- закрепление новых правил, моделей поведения, цифровых инструментов или управленческих практик;
- наличие владельца нового состояния;
- наличие механизмов контроля соблюдения нового порядка работы;
- использование баз знаний, FAQ, методических материалов, стандартов работы, внутренних сообществ практиков или иных механизмов сохранения опыта;
- снижение риска возврата к прежнему состоянию;
- подтверждение того, что участники фактически работают по-новому.

Критерий ориентирован на проверку того, поддерживается ли новое состояние правилами, ролями, показателями, ответственностью и текущей управленческой практикой.

Критерий 5.3. Мониторинг, корректировка и развитие изменения (60 баллов)

Критерий раскрывает, как участник отслеживает состояние после внедрения и развивает результат проекта.

Учитывается:

- регулярный мониторинг показателей после внедрения;
- наличие механизма реагирования на отклонения;
- сбор обратной связи после запуска;
- проведение корректирующих действий;
- проведение ретроспектив, рефлексии команды, анализа извлеченных уроков;
- наличие решений по масштабированию, повторному циклу улучшений или дальнейшему развитию проекта;
- возможность использовать результаты проекта как основу для последующих изменений.

Критерий связан с логикой PDCA: результат проекта должен не только фиксироваться, но и контролироваться, корректироваться и развиваться после внедрения.

Блок 6 - Использование искусственного интеллекта (50 баллов)

- *В рамках данного блока рассматриваются кейсы применения искусственного интеллекта в рамках представленного проекта управления изменениями.*
- *Участник вправе представить от одного до пяти кейсов применения ИИ-инструментов или ИИ-решений, связанных с проектом изменений.*
- *Эксперты рассматривают все представленные кейсы, но не более пяти. В зачет по блоку принимается один кейс, получивший наибольший балл. Если материалы по блокам 6 или 7 не представлены, участник получает 0 баллов по этим блокам. Наличие материалов в блоках 6-7 не обязательно для прохождения номинации, но существенно влияет на итоговый балл*
- *В дополнение к полному описанию для каждого кейса делается короткий вариант в формате канвас-паспорта, приведенного в Приложении 2.*
- *Приоритет отдается кейсам, в которых искусственный интеллект использовался не как внешний или факультативный инструмент, а как встроенный элемент проекта изменений:*
 - *для диагностики проблем;*
 - *анализа данных;*
 - *поддержки принятия решений;*
 - *моделирования целевого состояния;*
 - *коммуникаций и обучения;*
 - *обработки обратной связи;*
 - *мониторинга внедрения;*

- *повышения качества клиентского опыта;*
- *снижения ручного труда;*
- *ускорения перехода к новому состоянию;*
- *сопровождения участников изменений.*

Критерий 6.1. Проблема и обоснованность применения ИИ (10 баллов)

Критерий раскрывает, зачем в проекте применялся искусственный интеллект и какую задачу он помог решить.

Учитывается:

- ясность и актуальность задачи, для которой применялся ИИ;
- связь задачи с проектом управления изменениями;
- значимость и масштаб проблемы;
- обоснованность выбора ИИ как способа решения задачи
- понятность роли ИИ в достижении результата проекта.

Кейс должен показывать, что ИИ был выбран как осмысленный инструмент решения задачи проекта, а не как формальное технологическое дополнение.

Критерий 6.2. Логика решения и практическая ценность (10 баллов)

Критерий раскрывает, как работает ИИ-решение и какую практическую пользу оно дает проекту изменений.

Учитывается:

- полнота и уместность ИИ-решения;
- понятность логики работы решения;
- соответствие решения заявленной проблеме;
- практическая полезность для команды проекта, пользователей, клиентов, руководителей или иных заинтересованных сторон;
- наличие схемы, описания или демонстрации того, как работает решение.

Критерий ориентирован на понимание конкретной функции ИИ-решения в проекте, а не только на описание использованной технологии.

Критерий 6.3. Работа с данными. Верификация и понимание области допустимого использования ИИ-инструмента (5 баллов)

Критерий раскрывает, насколько корректно участник работал с данными, ограничениями и качеством результатов ИИ-решения.

Учитывается:

- понимание того, какие данные использовались или требовались;
- учет качества, полноты, актуальности и допустимости данных;
- управление точностью и корректностью работы решения;
- понимание ограничений данных и модели;
- меры по снижению ошибок, некорректных выводов или галлюцинаций

Критерий показывает зрелость применения ИИ через работу с данными, ограничениями модели и областью допустимого использования.

Критерий 6.4. Результат, эффект и подтверждаемость (10 баллов)

Критерий раскрывает, какой эффект дало ИИ-решение и как этот эффект подтвержден.

Учитывается:

- наличие результатов применения ИИ;
- наличие подтвержденных эффектов;
- влияние ИИ-решения на скорость, качество, управляемость, точность, снижение трудозатрат, улучшение клиентского опыта или иные параметры проекта;
- наличие способа измерения эффекта;
- связь результата с целями проекта изменений.

Наиболее убедительными являются материалы, в которых эффект ИИ-решения подтвержден показателями, фактами, примерами использования или обратной связью.

Критерий 6.5. Этика, безопасность, риски и правовое соответствие (5 баллов)

Критерий раскрывает, насколько безопасно, корректно и ответственно применялся искусственный интеллект.

Учитывается:

- учет требований законодательства и отраслевых нормативов;
- корректность работы с персональными данными и иной чувствительной информацией;
- управление рисками информационной безопасности;
- применение доверенных, преимущественно отечественных ИИ-решений, если применимо;
- осознание границ допустимого применения ИИ;
- сохранение ответственности человека за итоговое решение.

Критерий связан с управляемостью рисков применения ИИ, включая безопасность, правовую корректность и сохранение ответственности человека.

Критерий 6.6. Тиражируемость и внедренческий потенциал (5 баллов)

Критерий раскрывает, можно ли использовать ИИ-решение за пределами одного проекта или одного локального сценария.

Учитывается:

- возможность переноса ИИ-решения в другие проекты, процессы, подразделения, организации или регионы;
- понятность условий внедрения;
- адаптируемость решения;
- простота сопровождения и масштабирования;

- описание ограничений тиражирования.

Критерий ориентирован не только на потенциальную масштабируемость, но и на понимание условий, при которых такое масштабирование возможно.

Критерий 6.7. Выученные уроки и качество упаковки кейса (5 баллов)

Критерий раскрывает, насколько содержательно участник осмыслил опыт применения ИИ и насколько понятно оформил кейс для эксперта и потенциального пользователя.

Учитывается:

- описание ошибок, ограничений и сложностей;
- зрелость выводов;
- корректирующие действия;
- логичность и структурированность описания кейса;
- доказательность;
- понятность кейса для эксперта и потенциального пользователя.

Содержательное описание кейса должно показывать не только успешные решения, но и ограничения, ошибки, развилки и выводы для дальнейшего применения.

Блок 7 — Лучшие практики (100 баллов)

- *Лучшая практика — это проверенное, воспроизводимое и результативное решение, инструмент, метод, процесс, управленческий подход или организационный механизм, примененный в рамках проекта управления изменениями, подтвердивший свою полезность и обладающий потенциалом для масштабирования или тиражирования.*
- *Участник вправе представить от одной до пяти лучших практик, связанных с проектом изменений.*
- *Эксперты рассматривают все представленные практики, но не более пяти. В зачет по блоку принимается одна лучшая практика, получившая наибольший балл.*
- *В дополнение к полному описанию для каждой лучшей практики делается короткий вариант в формате паспорта лучшей практики, приведенного в Приложении 3.*
- *Приоритет отдается практикам, которые:*
 - *сформированы в результате реального проекта изменений;*
 - *подтверждены результатами;*
 - *могут быть воспроизведены в других проектах, процессах, подразделениях, организациях или регионах;*

- содержат понятные условия применения;
- описаны так, чтобы быть полезными для последующего тиражирования.

Критерий 7.1. Практическая реализация (25 баллов)

Критерий раскрывает, была ли практика реально применена в проекте и какую функцию она выполняла.

Учитывается:

- фактическое применение практики в рамках проекта;
- наличие подтверждений реализации;
- обеспечение практики необходимыми ресурсами;
- участие команды, руководителей, пользователей или иных заинтересованных сторон;
- связь практики с решением конкретной проблемы проекта.

Критерий ориентирован на практику как на реально примененный управленческий инструмент, а не на теоретическое описание подхода.

Критерий 7.2. Масштабируемость и тиражируемость (25 баллов)

Критерий раскрывает, может ли практика быть перенесена в другие проекты, процессы, подразделения, организации или регионы.

Учитывается:

- возможность применения практики в других проектах, подразделениях, организациях или регионах;
- понятность условий тиражирования;
- наличие описания, алгоритма, шаблона, инструкции, чек-листа, регламента или иной формы упаковки;
- наличие базы знаний, методического комплекта, обучающих материалов, FAQ, цифрового шаблона или иной формы передачи опыта, если это применимо;
- адаптируемость практики к различным условиям;
- наличие ограничений и требований к применению.

Практика должна быть описана как воспроизводимое решение, а не как уникальный опыт, зависящий только от конкретной команды или обстоятельств.

Критерий 7.3. Уникальность и управленческая ценность (25 баллов)

Критерий раскрывает, в чем состоит особенность практики и почему она представляет управленческий интерес.

Учитывается:

- оригинальность идеи или подхода;
- отличие практики от типовых решений;
- управленческая значимость практики;
- способность практики улучшать качество управления изменениями;
- применимость практики для решения сходных задач.

Преимуществом считается практика, которая дает понятный управленческий выигрыш и может быть полезна другим участникам конкурса или организациям.

Критерий 7.4. Результативность и эффективность (25 баллов)

Критерий раскрывает, какие результаты дала практика и насколько они подтверждены.

Учитывается:

- наличие количественных и качественных результатов;
- подтверждение эффекта данными, фактами, примерами, отзывами или иными доказательствами;
- вклад практики в достижение целей проекта;
- соотношение затрат и полученного эффекта, если применимо;
- устойчивость результата.

Критерий направлен на выявление вклада практики в достижение результатов проекта, а не только на фиксацию факта ее применения.

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 под специфику объекта изменения

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

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 титульного листа, оглавления и 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 однозначных ссылок из текста отчета, в рассмотрение экспертами не принимаются.

Приложение 1 - Требования к отчету

Отчет участника включает следующие части:

- *Сведения об участнике (см. таблицу 1)*
- *Объект оценки*
- *Информацию по основным блокам критериев оценки*
- *Приложения, включая паспорта лучших практик (см. Приложение 3) и канвас-паспорта по каждому из кейсов ИИ (см. Приложение 2)*

Форма отчета представляется отдельным файлом

➤ **Сведения об Участнике**

В отчете должны быть приведены основные сведения об организации - участнике, минимальный состав которых отражен в таблице 1.

Таблица 1

1	Полное наименование организации, учреждения, органа власти или местного самоуправления (далее - Организации)	
2	Субъект Российской Федерации	
3	Юридический адрес	
4	Фактический адрес	
5	Тел./ факс/эл. почта	
6	Руководитель Организации - заявителя	
6.1	Должность	
6.2	ФИО	
6.3	Телефон/ факс	
6.4	электронная почта	
7	Контактное лицо* ФИО, должность контактного лица по вопросам участия в конкурсе и информации, предоставленной в данном отчете. *Если повторяется с п.6 - не заполнять	
7.1	Должность	
7.2	ФИО	
7.3	Телефон/ факс	
7.4	электронная почта	
8	Отрасль, профиль деятельности Организации	
9	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)	
10	Краткая история Организации с акцентом на внедрение описываемого управленческого подхода	

➤ **Объект оценки:**

➤ **Информация по основным блокам критериев оценки**

➤ **Приложения (при необходимости):**

Приложение 2 - 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 6

Кейс (наименование):	Участник (наименование):
1 - Проблема и обоснованность применения ИИ	2 - Логика решения и практическая ценность
3 - Работа с данными и корректность применения	4 - Результат, эффект и подтверждаемость
5 - Этика, безопасность, риски и правовое соответствие	6 - Тиражируемость и внедренческий потенциал
7 - Выученные уроки и качество упаковки кейса	8 - Дополнительные материалы, ссылки на источники
9 - Иное: что ещё хотите сказать по существу описания Кейса	

Приложение 3 - Паспорт лучшей практики

(Шаблон на 1 страницу)

- **Название практики**
- **Дата начала разработки и Дата завершения реализации/апробации практики**
- **Организация и команда:**
- **Контактное лицо: (ФИО, должность, телефон, e-mail).**
- **Описание сути практики:**
 - Проблема:
 - Решение:
 - Практическая реализация:
 - Масштабируемость и тиражируемость:
 - Уникальность и управленческая ценность:
 - Результативность и эффективность:
 - Выученные уроки:

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