



**«ПРОЕКТНЫЙ ОЛИМП»  
Конкурс профессионального управления**

---

**Методика оценки участников номинации  
«Комплексная система управления  
организацией»**

## Оглавление

<b>1. Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Модель оценки.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Объект и предмет оценки.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Методологические основы.....</b>	<b>4</b>
<b>2.3. Общее представление модели оценки .....</b>	<b>6</b>
<b>2.4. Источники информации .....</b>	<b>6</b>
<b>2.5. Состав блоков модели оценки .....</b>	<b>7</b>
2.5.1. Структура блоков и их максимальные баллы .....	7
2.5.2. Состав и описание критериев оценки .....	7
Блок 1 - Стратегическое руководство и управление организацией (200 баллов)	7
Блок 2 - Применяемые управленческие дисциплины и практики, и взаимосвязь между ними (500 баллов) .....	8
Блок 3 - Ориентация на клиента (120 баллов) .....	10
Блок 4 - Использование искусственного интеллекта (80 баллов) .....	11
Блок 5 - Лучшие практики (100 баллов) .....	12
<b>2.6. Шкала оценки .....</b>	<b>14</b>
<b>2.7. Общие рекомендации к оформлению отчета и приложений .....</b>	<b>15</b>
Приложение 1 - Форма отчета .....	16
Приложение 2 - Паспорт лучшей практики.....	18
Приложение 3 - Форма кейса ИИ.....	19

## 1. Введение

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

Перед вами методика оценки участников номинации «Комплексная система управления организацией» (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 являются 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. Объект и предмет оценки

Объектом оценки является управленческая экосистема организации, включающая:

- систему стратегического управления;
- систему тактического управления, в которую так или иначе интегрированы системы управления процессами, проектами, продуктами и данными.

Предметом оценки является методология и механизмы, позволяющие выстроить комплексную систему управления организацией и обеспечить ее эффективное существование, в том числе

- различные управленческие методики, встроенные в общую систему управления организацией
- механизмы реализации, мониторинга и коррекции управленческих решений;
- цифровые- и ИИ-платформы, поддерживающие принятие решений;
- культуру ориентации на клиента и непрерывного улучшения.

В ходе Конкурса по данной номинации оценивается не конкретный проект или программа, а система управления организацией, способы интеграции её отдельных компонентов, функционирование, результативность.

Методика оценки основана на предположении, что данная система создана и используется в организации для повышения эффективности реализации деятельности, способствующей реализации стратегии организации.

## 2.2. Методологические основы

Методика опирается на следующие нормативные акты, стандарты и методические подходы:

- Нормативные правовые акты Российской Федерации:
  - Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»;
  - Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции»;
  - Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (в части управленческой отчетности);
  - Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвёртая) – в части интеллектуальной собственности и авторских прав;
  - Методические рекомендации Минэкономразвития РФ № Д28и-846 от 27.12.2016 «По внедрению системы менеджмента качества в деятельности органов исполнительной власти».

- Национальные стандарты (ГОСТ Р):
  - ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015) «Системы менеджмента качества. Требования»;
  - ГОСТ Р 56407-2015 «Управление проектной деятельностью. Требования к системе управления проектной деятельностью организации»;
  - ГОСТ Р 53894-2010 «Менеджмент. Основные положения»;
  - ГОСТ Р ИСО 31000-2019 (ISO 31000:2018) «Менеджмент риска. Принципы и руководство»;
  - ГОСТ Р 56807-2015 «Менеджмент знаний. Основные положения»
- Международные стандарты и лучшие практики:
  - ISO 21502:2020 «Project, programme and portfolio management – Guidance on project management» – управление проектами, программами и портфелями;
  - PMBOK Guide (PMI) – «Руководство к Свод знания по управлению проектами» (7-е издание, 2021 г.);
  - COBIT 2019 (Control Objectives for Information and Related Technologies) – модель управления информационными и цифровыми активами организации;
  - ITIL 4 (Information Technology Infrastructure Library) – библиотека лучших практик по управлению ИТ-услугами;
  - BABOK Guide (v3) – Руководство по бизнес-анализу (Business Analysis Body of Knowledge);
  - SAFe 6.0 (Scaled Agile Framework) – масштабируемая модель agile-управления в организациях;
  - Lean Management – бережливое управление, в т.ч. принципы Kaizen, Just-in-Time, 5S;
  - Design Thinking (дизайн-мышление) – человекоцентричный подход к проектированию решений;
  - ADKAR Model (Prosci) – модель управления организационными изменениями;
  - Kotter's 8-Step Model – модель изменений Джона Коттера.
- Концептуальные подходы:
  - Процессный подход к управлению (на основе ISO 9001 и BPMN);
  - Системный подход и кибернетика управления (на основе работ Стаффорда Бира – Viable System Model);

- Управление на основе данных (Data-driven management);
- Управление по целям (Management by Objectives, MBO);
- Клиентоцентричность как стратегический принцип;
- ESG-подход (экологические, социальные, управленческие аспекты устойчивого развития).

### 2.3. Общее представление модели оценки

Модель оценки строится по блочно-критериальной схеме.

По каждому критерию выставляется отдельная оценка. Общая оценка по блоку вычисляется путем суммирования оценок по каждому критерию с учетом Шкалы оценок (п. 2.6)

Общая сумма баллов по всем блокам даёт итоговый балл (0 - 1000).

Участник вправе представить результаты применения иных управленческих дисциплин, не перечисленных в модели оценки, при условии доказанной методологической зрелости и значимого эффекта для функционирования системы управления (например: управление знаниями, кейс-менеджмент, корпоративное управление и др.).

### 2.4. Источники информации

- Основными источниками информации для оценки служит Отчет Участника, приложения к нему, а также:
  - Внутренние регламенты, положения, стандарты, методики по системе управления в организации;
  - Образцы/ примеры артефактов, отчётности по проектам, программам, портфелям (KPI, результаты аудитов, итоги контрольных точек и т. д.) и пр.;
  - Интервью, анкетирование или очные (онлайн) сессии с представителями управляющего офиса, руководителями проектов, продуктов, процессов, 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

Блоки оценки	Баллы
Блок 1 - Стратегическое руководство и управление организацией	200 баллов
Блок 2 - Применяемые управленческие дисциплины и практики, и взаимосвязь между ними	500 баллов
Блок 3 - Ориентация на клиента	120 баллов
Блок 4 - Использование искусственного интеллекта	80 баллов
Блок 5 - Лучшие практики	100 баллов

Таблица 1 - Модель оценки

### 2.5.2. Состав и описание критериев оценки

**Блок 1 - Стратегическое руководство и управление организацией (200 баллов)**

Критерий 1.1 - Система стратегического планирования (50 баллов), в т.ч.:

- *Наличие алгоритма формирования стратегических документов, видения. Миссии;*
- *Система работы со стейкхолдерами;*
- *Связь комплексного подхода со стратегий компании, стратегиями верхнего уровня, включая, например, ЦУР, ESG/ЭКГ, НЦ и пр.;*
- *Наличие /использование элементов, обеспечивающих устойчивость (сценарное планирование, R&D, AI прогнозирование.*

Критерий 1.2 - Связь стратегии с операционными процессами (50 баллов), в т.ч.:

- *Наличие системы развертывания стратегических целей на бизнес-процессы;*
- *Использование *Balanced Scorecard* (сбалансированной системы показателей);*
- *Отражение стратегических приоритетов в ежедневной деятельности.*

Критерий 1.3 -Устойчивость стратегических решений (50 баллов), в т.ч.:

- *Механизмы оценки рисков при формировании стратегии;*
- *Использование прогнозно-аналитических инструментов;*
- *Гибкость корректировки стратегических планов.*

Критерий 1.4 - Институционализация стратегического управления (50 баллов), в т.ч.

- *Создание и работа стратегического комитета/центра;*
- *Регламентированная стратегия, утвержденная органами управления;*
- *Периодичность и прозрачность пересмотра стратегических документов.*

**Блок 2 - Применяемые управленческие дисциплины и практики, и взаимосвязь между ними (500 баллов)**

Критерий 2.1 - Системная интеграция и эффективность избранного системного подхода (250 баллов)

В данном разделе необходимо описать используемый подход к выбору систем управления, показать систему интеграции управленческих практик и обосновать ее методологическую зрелость и значимый эффект для функционирования системы управления.

В качестве ориентира возможно использовать следующий чек-лист:

- соответствие стратегии организации;
- существует единая карта связей «стратегия - портфель - процессы - продукты»

- регламентирован процесс обмена результатами между дисциплинами;
- устраняются дублирование функций и конфликты приоритетов;
- синхронизированы циклы бюджетирования и ресурсного планирования;
- доказана экономия ресурсов за счёт устранения дублирования;
- работает единый центр компетенций по методологии;
- утверждён корпоративный глоссарий;
- унифицированы шаблоны документов во всех дисциплинах;
- применяется матрица ответственности RASCI или иная модель описания кросс-функциональные ролей;
- процессы и проекты ведутся в интегрированных ИТ-системах;
- автоматизирован расчёт показателей эффективности;
- доказано взаимное влияние дисциплин на KPI результативности
- в наличии витрины данных для руководителей;
- качество данных отслеживается через регулярные дата-аудиты
- рассчитаны конкретные OKR/KPI результативности
- присутствуют элементы инновационности;
- видна синергия с другими выбранными дисциплинами; влияние на ESG-показатели.

**!!! Чек-лист является примерным и может быть расширен участником.**

Критерий 2.2 - Системное применение управленческих практик (250 баллов)

В данном разделе необходимо описать используемые системы управления, показав их методологическую зрелость и практическую значимость в управлении организацией. Может быть описана как одна система управления (при условии доказательности ее комплексности), так и несколько.

**Справочно:** Перечень возможных управленческих дисциплин и практик:

- проектное управление,
- процессное управление,
- продуктовое управление,

- управление изменениями,
- бережливое управление,
- гибкое управление,
- гибридное управление,
- иные управленческие дисциплины (например, управление знаниями, кейс-менеджмент, управление на основе данных корпоративное управление и др.).

### **Блок 3 - Ориентация на клиента (120 баллов)**

Критерий 3.1 - Анализ потребностей и ожиданий клиентов (30 баллов), в т.ч.:

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

Критерий 3.2 - Персонализация продуктов и услуг (30 баллов), в т.ч.

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

Критерий 3.3 - Работа с внутренним клиентом (30 баллов)

- *Формализация системы работы с внутренним клиентом;*
- *Инструменты развития внутреннего клиента;*
- *Уровень зрелости корпоративной культуры.*

Критерий 3.4 - Культура ориентации на клиента (30 баллов), в т.ч.

- *Формализация принципов ориентации на клиента в корпоративных документах;*
- *Регулярное обучение сотрудников принципам работы с клиентами. Какие инструменты формирования мотивации и вовлеченности используются;*

- *Интеграция мнения клиентов в процесс принятия управленческих решений.*

#### **Блок 4 - 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 4.1 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 4.2 Решение. Практическая ценность (15 баллов)**

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

##### **Критерий 4.3 Тиражируемость: востребованность, простота (15 баллов)**

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

Критерий 4.4 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 4.5 Выученные уроки (20 баллов)

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

Критерий 4.6 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 5 - Лучшие практики (100 баллов)**

Критерий 5.1 - Практическая реализация (25 баллов), в т.ч.

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

Критерий 5.2 - Масштабируемость и тиражируемость (25 баллов), в т.ч.

- *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 5.3 - Уникальность (25 баллов), в т.ч.

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

Критерий 5.4 - Результативность и эффективность и (25 баллов) в т.ч.

- *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.)

➤ **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	<b>Руководитель Организации - заявителя</b>	
6.1	Должность	
6.2	ФИО	
6.3	Телефон/ факс	
6.4	электронная почта	
7	<b>Контактное лицо* ФИО, должность контактного лица по вопросам участия в конкурсе и информации, предоставленной в данном отчете. *Если повторяется с п.6 - не заполнять</b>	
7.1	Должность	
7.2	ФИО	
7.3	Телефон/ факс	
7.4	электронная почта	
8	Отрасль, профиль деятельности Организации	
9	<b>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)</b>	
10	<b>Краткая история Организации с акцентом на внедрение описываемого управленческого подхода</b>	

- **Объект оценки** (система/практика/проект изменений):
  - см. файл «Форма отчета»

- **Информация по основным блокам критериев оценки**

Данная часть отчета представляет собой структурированное эссе, где Участнику необходимо в рамках модели оценки поблочно изложить основную информацию о представляемой на Конкурс системе управления организацией, ориентируясь на критерии, указанные в модели оценки.

- Блок 1  
описание блока по критериям
- Блок 2  
описание блока по критериям  
и т.д.

- **Приложения** (при необходимости):

- Необходимо приложить документы, подтверждающие результаты, фотографии, скриншоты, аналитические отчёты либо удобочитаемые ссылки на них

*(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 оформляются в виде одностороннего канвас-паспорта, рекомендуемая форма которого приведена ниже;
- По содержанию каждый канвас-паспорт заполняется краткими выжимками из описательной части Блока 4

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	