

ГЛАВА
РЕСПУБЛИКИ САХА (ЯКУТИЯ)



САХА ӨРӨСПҮҮБҮЛҮКЭТИН
ИЛ ДАРХАНА

УКАЗ

ЫЙААХ

г. Якутск

Дьокуускай к.

**Об организации проектной деятельности в исполнительных органах
государственной власти Республики Саха (Якутия)**

В соответствии с пунктом 4 Указа Главы Республики Саха (Якутия) от 02 декабря 2016 г. № 1546 «О проектном управлении в Республике Саха (Якутия)» п о с т а н о в л я ю:

1. Утвердить Концепцию внедрения и развития проектного управления в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия) согласно приложению № 1 к настоящему Указу.

2. Утвердить Положение об организации проектной деятельности в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия) согласно приложению № 2 к настоящему Указу.

3. Контроль исполнения настоящего Указа возложить на Председателя Правительства Республики Саха (Якутия) Чекина Е.А.

4. Опубликовать настоящий Указ в официальных средствах массовой информации.

Глава
Республики Саха (Якутия)



Е.БОРИСОВ

г. Якутск

6 февраля 2017 года

№ 1719



ПРИЛОЖЕНИЕ № 1

УТВЕРЖДЕНА

Указом Главы
Республики Саха (Якутия)
от 6 февраля 2017 г. № 1719

КОНЦЕПЦИЯ внедрения и развития проектного управления в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия)

I. Общие положения

В настоящей Концепции внедрения и развития проектного управления в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия) (далее – Концепция) представлены описание общих подходов реализации государственной политики в сфере проектного управления, определение принципов и приоритетов основных направлений и описание причины внедрения проектного управления.

Положения Концепции являются основой для консолидации усилий исполнительных органов государственной власти Республики Саха (Якутия), органов местного самоуправления, субъектов проектной деятельности по активному использованию механизмов проектного управления для снижения количества межведомственных барьеров и повышения эффективности при решении конкретных приоритетных задач социально-экономического развития Республики Саха (Якутия).

Положения Концепции опираются на анализ мирового и российского опыта, объективные потребности и реальные возможности обеспечения внедрения и развития проектного управления.

II. Состояние и тенденция проектного управления

Опыт внедрения проектного управления в мире. Мировая практика проектного управления показала ее достаточную эффективность.

Самыми распространенными классическими схемами по управлению проектами в мире являются стандарты PMBoK («A guide to the Project Management Body of Knowledge», руководство к своду знаний по управлению проектами), впервые созданные Институтом управления проектами (США) в 1986 году и признанные в 1991 году национальным стандартом ANSI (American National Standards Institute).

Следует отметить избыточность проектного подхода при реализации с учетом обширного перечня документации (стандарт помимо прочего включает такие методики, как ведение аналитических работ, прототипирование, итеративность и применение систем искусственного интеллекта с целью построения прогноза реализации и завершения проекта в части сроков и бюджета), что приведет к увеличению сроков полномасштабного внедрения проектного управления в Республике Саха (Якутия).

В Великобритании использование проектного подхода в управлении, в том числе таких его элементов, как неуклонная реализация приоритетных задач, фактическая достоверность и доказательность при отчетности, раннее выявление проблем, признание ведомственных различий и сходства, нацеленность исполнителей на успех и пр., позволило решить ряд проблем по приоритетным направлениям и определить новые области, требующие реформирования. Действовавшей в 2001-2010 годах специальной группой (Delivery Unit) при премьер-министре по обеспечению реализации реформ в сфере государственных услуг работа в правительстве этой страны была построена по ряду ключевых направлений (подотчетность и руководство, управление проектами, рычаги для достижения перемен, обратная связь и коммуникации, сроки осуществления, межведомственное сотрудничество, ресурсы и оценка эффективности), что дало определенные позитивные результаты за счет культивирования новой системы проектного мышления, а именно установления эффективных межведомственных взаимодействий, создания понятных механизмов отчетности по результатам технической реализации стратегических линий.

В Малайзии в конце 1990-ых и 2000-ых годах были приняты две взаимосвязанные программы – программы трансформации правительства (GTP) и программы трансформации экономики (ETP), а также создана правительственная группа управления эффективностью и реализации реформ в сфере государственных услуг (PEMANDU) для стимулирования активности населения и бизнеса. Деятельность PEMANDU была направлена на реализацию программ, координацию, поддержку профильных министерств. Значительная часть усилий была направлена на детальное планирование, а также жесткий и независимый контроль исполнения. В результате управленческие решения по приоритетному направлению «борьба с преступностью» с применением методов проектного подхода позволили снизить уровень преступности только за первый год на 15%, второй на 11% и далее до 29,9%.

Можно выделить основные элементы успешного внедрения проектного управления в мировой практике:

создание организационных структур, в которых находятся профессионалы в области управления проектами, осуществляющие экспертизу, планирование, детализацию планов проектов, мониторинг и контроль проектов, координирующие усилия по исполнению проектов и предоставляющие информацию высшему руководству в виде, удобном для принятия решений;

постановка четких приоритетов и целей социально-экономического развития;

создание шагов по реализации реформ («дорожная карта»);

создание системы мониторинга и контроля исполнения проектов;

формирование наборов КПЭ (ключевые показатели эффективности), предоставляющих надежные данные исполнителям для оценки успешности своей работы, для понимания того, за что наступают последствия в случае неудачи и назначается вознаграждение в случае успеха.

Опыт внедрения проектного управления в Российской Федерации.

В Российской Федерации развитие проектного управления в органах государственной власти имеет следующие этапы:

На первом этапе (2005-2008 годы) управление проектами впервые апробировалось в рамках реализации приоритетных национальных проектов. Итогом деятельности было отмечено увеличение продолжительности жизни в стране до 69 лет. Вместе с тем участники программ отмечали, что действующей и эффективной системы управления национальными проектами за этот период создать не удалось.

В ходе второго этапа (2009-2012 годы) отмечено значительное увеличение количества государственных проектов (более 40), разработка и реализация которых осуществлялись частично с учетом требований профессиональной методологии проектного подхода.

С 2012 года повысился интерес к ведению мегапроектов, то есть крупных инфраструктурных проектов (проекты «Урал Промышленный - Урал Полярный», «Ямал», «Комплексное развитие Южной Якутии», строительство космодрома «Восточный», подготовка к проведению саммита АТЭС, Универсиады в Казани, Олимпиады в Сочи в 2014 году и др.).

05 июня 2013 года приказом Минэкономразвития России № 304 «О Совете по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации» был создан Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации.

Распоряжением Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению

проектного управления в органах исполнительной власти» утверждены Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти.

Получили развитие региональные площадки внедрения пилотного управления. На сегодня наибольшая активность внедрения и развития проектного управления отмечается в Белгородской области, Пермском крае, Приморском крае, Томской области, Тюменской области, Ханты-Мансийском автономном округе и др.

Регионы используют внедрение проектного управления для решения проблемы увеличения инвестиционной привлекательности, и чаще данный процесс идет опосредованно наряду с реализацией конкретных мер по улучшению социально-экономических показателей. Акцент делается на практической составляющей, чем на соблюдении методологии, формировании базы нормативных правовых актов. Чаще используются уже имеющиеся собственные преимущества и наработки региона в противовес декларируемым преимуществам от внедрения проектного управления. Это объясняет сложности осуществления анализа по единой схеме и поиска, отсутствия информации по внедрению проектного управления в соответствии со стандартами проектного управления в каждом из указанных регионов. Используемая тактика позволяет добиваться регионам существенных социально-экономических результатов.

На сегодня внедрение проектного подхода в органах исполнительной власти в субъектах Российской Федерации реализуется с созданием координирующих органов - проектных офисов. По оценке Агентства стратегических инициатив (АСИ) в 2016 году проектные офисы созданы в 74 регионах России.

Практика внедрения проектного управления в исполнительных органах государственной власти показала следующие риски:

1. Отсутствие единой нормативно-правовой базы, унификации проектных документов.

2. Наличие бюрократического мышления управленческих кадров, направленного на исполнение поручений, необходимость формирования нового мышления управленческих кадров, связанного с достижением конкретного измеримого результата в установленные сроки, заинтересованностью в изменениях, инновационных методах управления.

3. Неэффективная организация межведомственного взаимодействия в ходе работы по достижению запланированных результатов.

4. Отсутствие четких распределений полномочий между проектными офисами и субъектами государственного и муниципального управления, дублирование выполняемых задач и функций.

5. Не сформирована система накопления опыта и применения лучших практик. Отсутствие единого портала с информацией о внедрениях проектного управления в регионах для более эффективного использования опыта внедрения.

6. Кадровая проблема. Небольшое количество специалистов, обладающих компетенциями в области проектного управления и внедрения проектов в целом (грамотное представление, распределение задач и ответственных лиц, учет сроков). Необходимость построения системы мотивации, системы обучения и вовлечения персонала, принципов командной работы.

7. Отсутствие независимой экспертной оценки и мониторинга проектной деятельности, что носит узко специализированный или локальный характер, в конечном итоге приводит к низким оценкам проектов при выборе объектов инвестирования.

8. Отсутствие или низкий уровень работы с рисками и изменениями проектов. Рассмотрение опыта внедрения проектного управления в исполнительных органах государственной власти других регионов и использование при внедрении опыта успешных практик позволяет сформулировать основные направления дальнейшего внедрения проектного управления.

9. Отсутствие связи во многих проектах между стратегией и проектной деятельностью. Рассматриваемые проекты не коррелируют напрямую с задачами социально-экономического развития.

Внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти в регионах находится на начальном этапе, и есть все основания полагать, что в перспективе будет выстроен прозрачный механизм и отработаны модели внедрения.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 2165-р «Об утверждении плана первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 годы» установлены порядок организации проектной деятельности, в соответствии с которым органам государственной власти субъектов Российской Федерации рекомендовано организовать проектную деятельность на региональном уровне, а также основные организационные мероприятия, состав документов для нормативного и методического обеспечения, планы по развертыванию автоматизированной информационной системы проектной деятельности и развитию компетенций участников проектной деятельности.

Аппаратом Правительства Российской Федерации от 07 ноября 2016 г. №8399п-П6 утверждены Методические рекомендации по реализации первоочередных мероприятий в части организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти.

В настоящее время на уровне Российской Федерации в целом и на уровне субъектов Российской Федерации создана благоприятная среда, способствующая внедрению проектного управления в деятельность исполнительных органов государственной и муниципальной власти, организаций бюджетной сферы.

Современное состояние проектного управления в Республике Саха (Якутия) и обоснование необходимости его внедрения. Предпосылкой поступательного внедрения проектного управления в Республике Саха (Якутия) являются опыт в реализации федеральных приоритетных национальных проектов в области образования и здравоохранения, реализации республиканской целевой программы «Жилище» на 2007-2009 годы, проектов государственно-частного партнерства.

Практика республиканского движения добрых дел «Моя Якутия в XXI веке» по итогам конкурса Агентства стратегических инициатив на площадке инвестиционного форума в г. Сочи из 300 проектов вошла в «двадчатку» лучших региональных инициатив.

Вехой в развитии проектного управления в Республике Саха (Якутия) следует считать наличие и деятельность в структуре государственного управления проектного офиса по улучшению инвестиционного климата, созданного распоряжением Главы Республики Саха (Якутия) от 10 сентября 2015 г. № 850-РГ «О Координационной комиссии («Проектном офисе») по улучшению инвестиционного климата в Республике Саха (Якутия)».

Есть все основания утверждать, что основы проектного управления в органах государственной власти Республики Саха (Якутия) присутствуют, но требуют дальнейшего развития и внедрения.

Основными проблемами внедрения проектного управления в Республике Саха (Якутия) являются:

недостаточная компетенция по вопросам подготовки и реализации проектов у представителей исполнительных органов государственной власти;

отсутствие развитой проектной культуры, то есть проектная деятельность рассматривается как дополнительная нагрузка к основной деятельности;

наличие приоритетных задач, которые требуют быстрого разрешения и могут отвлечь на себя значительные ресурсы, что снизит темпы внедрения

проектного управления (в частности, задачи в области формирования транспортной и социальной инфраструктуры);

высокая степень зависимости государственного бюджета Республики Саха (Якутия) от федеральных трансфертов и неналоговых платежей;

отсутствие единой методологии и нормативной базы по проектному управлению, единых понятий и категорий.

Переход от поручений к результатам предполагает исполнение поставленных задач в другой форме. Вместо процессной модели управления необходимо использовать проектную модель. Основное отличие процесса от проекта — это свойство повторяться или воспроизводиться во времени. Проект является новой целевой задачей, которая не повторяется. Проект всегда в чем-то уникален. В качестве примера процессной модели в органах власти можно назвать работу по оказанию государственных услуг в рамках административных регламентов, ежедневную работу по поручениям. К проектам можно отнести мероприятия и целевые задачи, которые выполняются в комплексе связанных между собой работ (строительство объектов и инфраструктуры, модернизация имущественных комплексов, внедрение информационных систем, запуск образовательных программ, создание новых или совершенствование имеющихся государственных услуг; модернизация системы управления и др.).

Процессная модель управления является также важной и необходимой в текущей деятельности органов государственной власти. Механизмы проектного управления не должны быть дополнительной нагрузкой к основной деятельности.

На фоне благоприятной экономической ситуации проведение изменений в управленческой сфере логично будет встроено в процессы развития Республики Саха (Якутия) и принесет позитивный результат, поскольку проектная модель позволяет быть более эффективной государственному служащему для достижения поставленных целей.

Система управления проектной деятельностью внедряется в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия) с целью повышения эффективности и результативности их деятельности за счет:

обеспечения достижения результатов, запланированных исполнительными органами государственной власти Республики Саха (Якутия);

обеспечения соблюдения и сокращения сроков достижения результатов;

обеспечения эффективного использования временных, человеческих и финансовых ресурсов, выделяемых для реализации проектов;

обеспечения прозрачности, обоснованности и своевременности принимаемых решений;

повышения эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления, а также взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами и организациями.

Непосредственным результатом проектного управления является снижение количества межведомственных барьеров и повышение эффективности решения конкретных приоритетных задач.

Внедрение проектного управления может дать новый импульс к совершенствованию добывающего и развитию обрабатывающего секторов промышленного производства; росту производства промышленной продукции, в том числе на экспорт, с высокой долей добавленной стоимости; новые высокооплачиваемые рабочие места; увеличение поступлений в бюджеты разных уровней и повышение качества жизни населения Республики Саха (Якутия).

III. Цели, задачи и принципы реализации Концепции

Цель. Внедрение системы управления проектной деятельностью в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия) для снижения количества межведомственных барьеров и повышения эффективности при решении конкретных приоритетных задач социально-экономического развития Республики Саха (Якутия).

Задачи. Для решения задач по внедрению проектного управления необходимо обеспечить организационную поддержку проектной деятельности в Республике Саха (Якутия) путем создания среды, в которой приоритетные стратегические задачи Республики Саха (Якутия) достигаются через реализацию отдельных проектов.

Организационная поддержка проектной деятельности обеспечивает администрирование проектного управления путем создания проектных ролей, специализированных структурных подразделений и коллегиальных органов в структуре исполнительных органов государственной власти. Такой подход, с одной стороны, обеспечивает вовлеченность руководителей республики в реализацию приоритетных проектов, с другой - позволяет определить ответственность и вклад каждого исполнителя в реализацию стратегии региона. Для организации управления проектами Республики Саха (Якутия) используется следующая последовательность логически взаимосвязанных этапов проекта:

инициирование проекта;
 организация и подготовка;
 выполнение работ проекта;
 завершение проекта;
 постпроектный мониторинг.

Организационная структура управления проектами является инструментом, с помощью которого стратегические цели декомпозируются и доводятся до отдельных исполнителей и позволяют контролировать достижение целей на всех уровнях управления.

Принципы и приоритеты государственной политики по внедрению и развитию проектного управления в Республике Саха (Якутия).

Модель проектного управления должна основываться на основных принципах:

1. Целостность - внедряемые решения интегрированы между собой и усиливают эффективность друг друга.

2. Простота - внедряемые решения упрощены и типизированы до уровня, позволяющего использовать их без потери эффективности с минимальными трудозатратами.

3. Гибкость - внедряемые решения могут адаптироваться к деятельности органа исполнительной власти в минимальные сроки с учетом происходящих процессных, организационных и технологических изменений.

4. Многоуровневость – межведомственное взаимодействие: с муниципальными районами и предприятиями.

5. Полноформатность – участие в реализации всех приоритетных направлений, которые определены на федеральном уровне, а также формирование и реализация собственных проектов по приоритетам.

Проработка кадровых вопросов обучения, внедрение проектной культуры, разработка единой методологии и проведение эффективной бюджетной политики позволят существенно снизить проблематику внедрения проектного управления. В Республике Саха (Якутия) имеется для этих целей необходимый экономический и управленческий потенциал.

Для внедрения лучших практик проектного управления и минимизации сформулированных рисков необходимо учитывать следующие аспекты:

1. Выстраивание эффективных межведомственных отношений. Необходимо обеспечить консолидацию интересов бизнеса, науки и государственной власти для определения стратегических приоритетов.

2. Создание эффективной организационной модели внедрения проектного управления, распределение и формализация ролей, закрепление ответственности. Методическое и информационно-технологическое

обеспечение проектной деятельности должно быть последовательным и тщательно проработанным.

3. Формализация проектного управления, разработка соответствующих нормативных правовых актов и технологическая поддержка на основе информационной системы управления проектами. С одной стороны, методология должна исповедовать принцип «простота и единые правила для всех» и, с другой стороны, быть достаточно детализированной.

4. Мотивационная политика должна быть ориентирована как на участие работников в проектах, так и на успешное их завершение.

5. Система обучения должна развивать эффективные управленческие навыки и увеличивать вовлеченность.

6. Система администрирования, контроля и мониторинга проектов должна позволять на регулярной основе информировать руководство о ходе внедрения проектного управления.

7. Необходимо выстроить систему управления рисками и изменениями проекта, выработку способов преодоления рисков. Методология управления рисками должна быть направлена на снижение (исключение) формального подхода при их оценке.

8. Использовать собственные практики, например, в области государственно-частного партнерства.

9. Сформировать такую дорожную карту и цепочки реализации проектов, которые позволят связать приоритетные задачи Республики Саха (Якутия) и конкретные проекты и мероприятия с их исполнителями.

10. Методики по анализу должны позволять рассматривать проекты и интерпретировать полученные сведения в максимально короткое время. Необходимо предусмотреть основы для использования инфографики.

11. Необходима популяризация проектного управления. Целесообразно создавать общественно-деловые советы при Центральном проектном комитете, Советы по проектному управлению при Председателе Правительства Республики Саха (Якутия). Необходимо внедрение и развитие проектной культуры в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия).

IV. Основные направления развития проектного управления в Республике Саха (Якутия)

Основными направлениями реализации проектного управления в Республике Саха (Якутия) являются:

создание среды для эффективного применения проектного управления на основе собственного опыта в сфере государственно-частного партнерства, проведения эффективной бюджетной политики;

создание единых правил проектного управления в Республике Саха (Якутия) (разработка и утверждение классификации проектов, регламентов процессов управления, проектных документов);

формирование организационных структур для управления проектами: проектный комитет, проектный офис, команда проекта, определение ответственности каждого;

автоматизация и обеспечение технологической поддержки: планирование, переписка, контракты, платежи, государственные программы, формирование отчетности и пр.;

создание условий для развития персонала: обучение, материальная и нематериальная мотивация.

Направления работы по внедрению и развитию проектного управления:

1. Разработка нормативных документов с учетом современных стандартов по управлению проектами и внедрению единого понятия «проект».

Проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений. Данное понятие возможно корректировать в процессе эволюции методологии проектного управления.

Проекты необходимо классифицировать. Это позволяет формализовать качественный анализ характеристик проекта и на основе анализа сделать выводы о том, являются ли предлагаемые мероприятия проектом, насколько сложен проект, определить требования к компетенциям будущей группы управления проектом и т.д.

За основу в работе принимается понятие проекта из ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» и Методических рекомендаций Минэкономразвития России. Сертификацию государственных гражданских и муниципальных служащих оптимально комбинировать по российским стандартам управления ПМ «Стандарт» и IPMA.

Положение об управлении проектами в исполнительных органах государственной власти Республики Саха (Якутия) помимо детальных регламентов групп процессов должно содержать: классификацию проектов, структуру и функции членов команды проекта. Подготовка проектных документов требует компетентности от всех участников проектов и определяет области знаний, которые необходимо включить в программу обучения специалистов.

2. Организационная поддержка проектной деятельности, которая подразумевает создание среды, в которой стратегические задачи в Республике Саха (Якутия) достигаются через реализацию отдельных программ и приоритетных проектов.

В соответствии с Методическими рекомендациями Минэкономразвития России Центральный проектный комитет, Центральный проектный офис обеспечивают вовлеченность руководства Республики Саха (Якутия) в реализацию приоритетных проектов, а также позволяют определить ответственность и вклад каждого исполнителя в реализацию стратегии региона.

Данные структуры позволят декомпозировать стратегические цели, а именно разделить их на подцели и задачи, довести их до отдельных исполнителей. Будет обеспечен наиболее эффективный контроль на всех уровнях управления и получены инструменты обратной связи для стратегического целеполагания.

Необходимо обеспечить качественное обучение участников проекта и обеспечить их сертификацию и развитие. По мере роста уровня зрелости проектного управления в Республике Саха (Якутия) следующим этапом является создание ведомственных и муниципальных проектных комитетов и проектных офисов. Данные структуры позволят тиражировать успешные практики в Республике Саха (Якутия).

3. Технологическая поддержка проектной деятельности.

Процесс управления проектами необходимо сделать минимально трудозатратным. При этом обеспечить скорость с минимальными ошибками. Проверенным способом является автоматизация процесса управления проектами. Основным инструментом является информационная система управления проектами, разработанная с учетом рекомендаций Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ и требований в соответствии с ГОСТ 34.601 – 90 «Автоматизированные системы. Стадии создания».

Информационная система управления проектами должна учитывать возможность совершенствования и дальнейшего развития методологии управления проектами. Данная система не должна быть ограничена модулями управления проектной деятельностью. Система должна представлять собою единый многофункциональный программный продукт для исполнительных органов государственной власти Республики Саха (Якутия), муниципальных образований Республики Саха (Якутия) и управления проектами (программами) в рамках проектной деятельности в республике. Результатом внедрения информационной системы поддержки деятельности будет улучшение управляемости и повышение эффективности,

оперативности сбора данных об исполнении управленческих решений и экономия бюджетных средств.

Этапы внедрения проектного управления в Республике Саха (Якутия). Практика в России и за рубежом показала необходимость поэтапного внедрения проектного управления.

Основными этапами внедрения проектного управления являются:

Первый этап 2017 года: подготовительный. На данном этапе принимается решение о внедрении проектного управления в органах власти; формируются проектный комитет и проектный офис; осуществляется выбор пилотных проектов и подготовка управленческих документов к ним; готовится техническое задание на информационную систему по управлению проектами и ее макет.

Второй этап 2017 года: создание системы управления проектами. На данном этапе реализуются пилотные проекты; развиваются основные сервисы проектного офиса; внедряются регламенты и основная нормативно-регламентная база; запускается 1-я очередь информационной системы по управлению проектами; проводится обучение государственных гражданских служащих.

Третий этап 2017 года: развитие системы управления проектами. На данном этапе внедряется полный комплект нормативно-регламентной документации; проектный офис работает в полнофункциональном режиме; внедряется 2-я очередь информационной системы управления проектами; проводится оценка сотрудников, команд проектов в рамках разработанной методологии.

Четвертый этап с 2018 года и последующие этапы: тиражирование. На данном этапе происходит развитие системы управления проектами; включение новых проектов в периметр системы управления; развитие культуры проектного управления; оценка эффективности всей системы проектного управления.
