ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 58305— 2018

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Проектный офис

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2018

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 РАЗРАБОТАН АНО «Центр оценки и развития проектного управления» совместно с ООО «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» (ООО «НИИ «Интерэкомс»), Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации, Ассоциацией специалистов и организаций в области управления проектами «Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ», ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», привлеченными экспертами

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 100 «Стратегический и инновационный менеджмент»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 13 декабря 2018 г. № 1101-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (*gost.e-ecolog.ru

© Стандартинформ, оформление, 2018

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения 1
2 Нормативные ссылки 1
3 Термины и определения 2
4 Роль проектного офиса в системе менеджмента проектной деятельности организации 2
5 Деятельность проектного офиса в организации 5
6 Типы проектных офисов 9
Приложение А (справочное) Пример детализации функций проектного офиса 14
Приложение Б (справочное) Пример описания ролей сотрудников проектного офиса 18

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Проектный офис

Project management system. Project management office

Дата введения — 2019—06—01

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает цели, задачи, типы и функции проектных офисов.

Настоящий стандарт применяют при создании и развитии проектных офисов в организациях и используют совместно с ГОСТ Р 58184, ГОСТ Р 54869, ГОСТ Р 54871, ГОСТ Р 54870, ГОСТ Р ИСО 21500, ГОСТ Р ИСО 21504.

Настоящий стандарт может использоваться:

а) руководителями и сотрудниками организаций, которые хотят создать и развивать проектные офисы для повышения эффективности управления проектной деятельностью;

б) руководителями и сотрудниками организаций, которые хотят внедрить, поддерживать и улучшать систему менеджмента проектной деятельности;

в) руководителями компонентов проектной деятельности;

г) лицами, которые заинтересованы в едином понимании концепций и терминологии, используемых при создании и развитии проектных офисов;

д) лицами, которые проводят консультации и обучение по системе менеджмента проектной деятельности, участвуют в ее оценке и развитии;

е) разработчиками систем менеджмента проектной деятельности.

Настоящий стандарт применим для проектных офисов любого масштаба и в любых отраслях.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ Р 54869 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом

ГОСТ Р 54870 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов

ГОСТ Р 54871 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой

ГОСТ Р 58184 Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения

ГОСТ Р ИСО 21500 Руководство по проектному менеджменту

ГОСТ Р ИСО 21504 Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов

Примечание — При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет или по ежегодному информационному указателю «Национальные стандарты», который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по выпускам ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты» за текущий год. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана недатированная ссылка, то рекомендуется использовать действующую версию этого стандарта с учетом всех внесенных в данную версию изменений. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, то рекомендуется использовать версию этого стандарта с указанным выше годом ут-

Издание официальное

верждения (принятия). Если после утверждения настоящего стандарта в ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, внесено изменение, затрагивающее положение, на которое дана ссылка, то это положение рекомендуется применять без учета данного изменения. Если ссылочный стандарт отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, рекомендуется применять в части, не затрагивающей эту ссылку.

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями:

3.1 **проектный офис:** Временная или постоянная организационная единица, создающая условия для повышения эффективности проектной деятельности, обеспечения целесообразности и результативности компонентов проектной деятельности.

Примечание — Проектный офис не является коллегиальным органом управления.

3.2 **проектный комитет (высший координационный орган по проектной деятельности):** Высший коллегиальный орган по управлению проектной деятельностью организации.

3.3 **проектная деятельность;** ПД: Деятельность, осуществляемая в организации в виде проектов, которые могут объединяться в программы и портфели проектов, и включающая, в случае необходимости, связанные мероприятия.

3.4 **профиль проектного офиса:** Комбинация ключевых характеристик проектного офиса.

3.5 **компоненты проектной деятельности;** компоненты ПД: Проект, программа, портфель проектов, а также связанные мероприятия, которые являются объектами управления в рамках проектной деятельности.

3.6 **система менеджмента проектной деятельности;** СМПД: Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для постановки целей и обеспечения эффективности проектной деятельности в организации, являющаяся частью единой системы менеджмента организации.

4 Роль проектного офиса в системе менеджмента проектной деятельности организации

4.1 В российской и международной практике для обозначения проектных офисов используются разные термины в зависимости от выполняемых функций и места в организационной структуре, такие как: корпоративный проектный офис, стратегический проектный офис, управляющий проектный офис, офис управления проектами, проектный офис, офис управления программой, офис управления портфелем, центр управления проектами и т. д.

В настоящем стандарте используется термин «проектный офис», так как он наиболее широко применяется как в частном, так и в государственном секторах экономики РФ. При этом проектные офисы в различных организациях и условиях функционирования могут кардинально различаться.

В настоящем стандарте описаны типы и функции проектных офисов.

4.2 Цель проектного офиса

Цель проектного офиса — создание условий для обеспечения:

а) целесообразности компонентов ПД, т. е. для:

- отбора компонентов ПД, приносящих наибольшую выгоду организации и наиболее соответствующих ее стратегии;
- отмены, приостановления и завершения (в том числе досрочного) компонентов ПД, не соответствующих критериям целесообразности;
- сохранения их актуальности и ценности для реализации;

б) эффективности проектной деятельности, т. е. для использования процессов, методик, инструментов, практик, организационных структур, позволяющих реализовывать компоненты ПД быстрее, меньшими финансовыми и человеческими ресурсами, либо при заданных ресурсах реализовывать более сложные компоненты ПД;

в) результативности компонентов ПД, т. е. для их реализации в соответствии с согласованными параметрами, в том числе содержанием, качеством, сроками, стоимостью, установленными требованиями и ограничениями, с удовлетворением либо превышением ожиданий заказчиков.

4.3 Задачи проектного офиса

Задачами проектного офиса могут являться:

1) создание, поддержка и развитие работающей системы правил проектной деятельности;

2) создание и поддержка работающей системы принятия решений и координации участников проектной деятельности;

3) организация управления знаниями и содействие формированию необходимых компетенций участников проектной деятельности;

4) управление выделенными компонентами ПД и (или) принятие отдельных решений по ним;

5) централизованное выполнение проектных функций;

6) создание комфортной среды для участников проектной деятельности;

7) оптимизация выполнения процессов проектной деятельности.

4.3.1 Создание, поддержка и развитие работающей системы правил проектной деятельности

Решение данной задачи предполагает разработку, внедрение в практику (в том числе посредством оказания методической поддержки), контроль исполнения и корректировку правил проектной деятельности, включающих также описание ключевых терминов, процессов, проектных ролей, функций, полномочий и ответственности органов управления проектной деятельностью.

Работающая система правил позволит упростить коммуникации между участниками, создать единый понятийный аппарат, избежать необходимости повторных переговоров относительно установленных правил и принципов, снизить транзакционные издержки, зависимость от человеческого фактора и упростить и ускорить принятие решений за счет их типизации, обеспечить фиксацию и распространение успешных практик.

Работающая система правил подразумевает:

- ее применение на практике;
- постоянную адаптацию к меняющимся условиям и культуре организации;
- непрерывное улучшение, в том числе на основе имеющихся успешных практик, обратной связи участников проектной деятельности;
- снижение количества правил, которые не могут быть внедрены по объективным причинам;
- согласованность с иными правилами организации, интеграцию в общую систему.

Правила могут быть зафиксированы в нормативных и методических документах организации (положения, регламенты, инструкции, требования, шаблоны и т. п.).

Для упрощения восприятия и применения правил необходимо дополнять обязательные требования рекомендациями, разъяснениями, наглядными материалами.

Проектный офис должен обеспечивать методическую поддержку участников проектной деятельности, что предполагает их консультирование, организацию методических семинаров и использование иных способов распространения и разъяснения установленных правил.

4.3.2 Создание и поддержка работающей системы принятия решений и координации участников проектной деятельности

Решение данной задачи предполагает в том числе:

- определение требований (в зависимости от уровня управления) к составу, качеству и порядку предоставления информации, к принимаемым решениям. Информация должна быть полной, объективной, актуальной, непротиворечивой, достоверной, детализированной до необходимой степени. Требования к оформлению и способы передачи информации определяются в соответствии с потребностями лиц, принимающих решения, и поставленными задачами;
- организацию предоставления участникам проектной деятельности, принимающим решения, необходимой и достаточной информации. К такой информации в том числе относятся: раннее предупреждение об отклонениях, проблемах и рисках, сведения о неразрешенных проблемах и конфликтах (их эскалация), а также предлагаемые варианты решений;
- координацию взаимодействия участников проектной деятельности, связанную с принятием необходимых решений на соответствующем уровне управления;
- организацию работы органов управления проектной деятельностью, включая подготовку, согласование, представление необходимых материалов к заседаниям;
- организацию контроля исполнения принятых решений, а также принятия мер при их неисполнении.

Для решения данной задачи проектный офис может осуществлять ряд действий с информацией по компонентам ПД, в том числе: собирать, распространять, анализировать, проверять и (или) подтверждать соответствие требованиям, контролировать ее предоставление заинтересованным сторонам и в установленных случаях проводить моделирование предлагаемых решений, формулировать рекомендации на основе информации, архивировать информацию для последующего использования.

Организация и поддержка информационного обмена между участниками проектной деятельности предполагают создание условий для оперативного, удобного и качественного обмена (без потерь, искажений, дублирования) информацией между участниками. Должны быть определены заинтересованные стороны, виды, средства, каналы и частота коммуникаций. Проектный офис регулярно осуществляет анализ существующих коммуникаций, в том числе на основе обратной связи от участников, собирает и готовит предложения по улучшению процесса, организует мероприятия, направленные на решение коммуникационных проблем.

Проектный офис собирает и обобщает информацию, связанную с проектной деятельностью, содействует ее перераспределению между различными участниками в соответствии с их ролями и потребностями, выступает единым координационным центром процессов проектной деятельности.

Эффективная система принятия решений и координации участников проектной деятельности позволяет:

- избежать и (или) снизить ущерб от несвоевременно или неправильно принятых решений либо их непринятия;
- обеспечить делегирование полномочий по принятию решений и оптимальное распределение информации по уровням управления, в том числе для снижения нагрузки на руководство организации и высвобождения времени для решения стратегических задач.

4.3.3 Организация управления знаниями и содействие формированию необходимых компетенций участников проектной деятельности

Управление знаниями и формирование компетенций включает в себя целенаправленное формирование и эффективное использование накопленных в рамках проектной деятельности знаний, опыта, лучших управленческих практик, информации о ранее возникавших рисках и проблемах, способах их решения. В рамках решения данной задачи также проводится определение требований к компетенциям проектного персонала, их оценка и развитие.

Решение данной задачи позволяет постоянно улучшать качество выполнения процессов управления и/или снижать их стоимость, избегать дорогостоящих ошибок и неудач, добиваться лучших результатов при осуществлении проектной деятельности.

4.3.4 Управление выделенными компонентами ПД и (или) принятие отдельных решений по ним

Часть решений по утверждению и отклонению идей и проектов, выделению финансовых и человеческих ресурсов может приниматься проектным офисом самостоятельно в случае, если ему переданы соответствующие полномочия.

Делегирование полномочий проектному офису по управлению выделенными компонентами ПД и (или) принятие отдельных решений по ним может снизить трудозатраты высшего руководства и повысить скорость принятия решений.

4.3.5 Централизованное выполнение проектных функций

Проектному офису могут быть переданы полностью или частично определенные функции, полномочия и (или) задачи с целью централизации их выполнения.

Для этой цели проектный офис в том числе может выступать в качестве ресурсного центра проектных специалистов. Централизованное назначение таких специалистов в проекты может снизить неэффективную загрузку участников ПД, обеспечить должное качество и унифицировать выполнение отдельных процессов проектной деятельности.

4.3.6 Создание комфортной среды для участников проектной деятельности

Создание комфортной среды для участников проектной деятельности предполагает создание условий, мотивирующих к участию в ней и (или) делающих такое участие максимально удобным, а также условий для:

- признания вклада и заслуг;
- укрепления репутации и профессионального авторитета;

- создания физически комфортных условий работы — помещение, рабочее место, оборудование и т. д.;
- возможностей для проявления творческой инициативы и выбора способов организации работы команды проекта;
- дополнительного материального и нематериального стимулирования;
- создания условий для профессионального и карьерного роста;
- формирования культуры сотрудничества и постоянного совершенствования;
- решения творческих задач.

Решение данной задачи позволяет обеспечить вовлеченность и мотивацию участников проектной деятельности, а также способствует принятию ответственности за достижение целей и получение результатов проектной деятельности.

4.3.7 Оптимизация выполнения процессов проектной деятельности

Оптимизация выполнения процессов проектной деятельности предполагает:
- устранение дублирующих, избыточных процессов;
- разработку организационных решений по ПД, в том числе с использованием аутсорсинга;
- автоматизацию с помощью информационных систем;
- интеграцию с иными процессами, осуществляемыми в организации.

Решение данной задачи позволяет организации с меньшими затратами ресурсов или более качественно (чем без участия проектного офиса) выполнять отдельные функции, реализовывать полномочия и решать задачи в рамках проектной деятельности, снижать риски, связанные с некачественным выполнением процессов.

5 Деятельность проектного офиса в организации

5.1 Система проектных офисов в организации

Проектные офисы в организации могут решать различные управленческие задачи, работать на временной и постоянной основе. В крупных организациях может выстраиваться отдельная система проектных офисов, разделенных по функциональным областям, отвечающих за различные компоненты ПД и имеющих разную подчиненность. Один из проектных офисов организации может быть наделен полномочиями по управлению другими проектными офисами. Подчинение может быть полным, по всем аспектам деятельности, а может быть только методологическим.

5.2 Профиль проектного офиса

Рамки деятельности проектного офиса в конкретной организации определяются комбинацией долгосрочных решений по его ключевым характеристикам. Совокупность таких решений определяет профиль проектного офиса. К характеристикам проектного офиса, задающим его профиль, относятся:

1) решаемые задачи;
2) связь со стратегией;
3) охват объектов управления;
4) охват обеспечивающих элементов СМПД,
5) организационный охват;
6) функции проектного офиса;
7) географическая распределенность;
8) использование аутсорсинга.

Решения по перечисленным выше характеристикам должны быть приняты руководителями высшего звена организации при создании проектного офиса. Организация работы, оргструктура и ресурсное обеспечение проектного офиса должны строиться в зависимости от принятых решений. Все принятые решения должны быть зафиксированы в документах нормативного и методического обеспечения системы менеджмента проектной деятельности организации.

5.3 Описание характеристик профиля проектного офиса

5.3.1 Решаемые задачи

Должно быть принято решение, какие из перечисленных в разделе 4.3 задачи, наряду с дополнительными задачами, определяемыми спецификой организации, будут поставлены перед проектным офисом.

5.3.2 Связь со стратегией

Проектный офис может создаваться в том числе для реализации стратегических планов, при этом в отдельных случаях он может быть ответственным или частично вовлеченным в разработку долгосрочных стратегических планов организации на разных уровнях, включая:

- разработку и обновление стратегии организации;
- разработку и обновление инвестиционной стратегии организации;
- разработку и обновление одной из функциональных стратегий организации (ИТ, кадры и т. д.).

5.3.3 Охват объектов управления

Если проектный офис отвечает за проектную деятельность в организации/подразделении, он формируется как постоянная структурная единица в организационной структуре. При этом возможны ситуации, когда проектный офис формируется на временной основе и после решения запланированных задач расформировывается. Такой временный проектный офис может быть организован для выделенного проекта, программы или портфеля проектов. Таким образом, проектный офис может отвечать за управление:

- одним или несколькими портфелями проектов;
- одной или несколькими программами проектов;
- одним или несколькими отдельными проектами.

5.3.4 Охват обеспечивающих элементов СМПД

Система менеджмента проектной деятельности включает следующие основные элементы:

- организационные структуры системы менеджмента проектной деятельности;
- процессы менеджмента проектной деятельности;
- персонал, принимающий участие в проектной деятельности.

Основные элементы обязательно должны присутствовать в любой системе менеджмента проектной деятельности, определяя принципиальную возможность функционирования системы в целом. Проектный офис, отвечающий за проектную деятельность в организации, в обязательном порядке отвечает за поддержку функционирования основных элементов СМПД.

К обеспечивающим элементам системы менеджмента проектной деятельности относятся:

- система обеспечения компетентности персонала;
- система проектной мотивации персонала;
- информационная система управления проектной деятельностью.

Должны быть приняты решения о вовлеченности и степени ответственности проектного офиса за обеспечивающие элементы СМПД.

5.3.5 Организационный охват

В зависимости от охвата компонентов ПД проектный офис может обеспечивать деятельность на нескольких уровнях:

1) несколько независимых друг от друга взаимодействующих организаций;
2) группа взаимозависимых организаций (корпорация);
3) отдельный блок/дивизион организации;
4) отдельное структурное подразделение организации.

Должны быть приняты решения о функциях, полномочиях и ответственности проектного офиса при взаимодействии с вовлеченными в проектную деятельность организациями и подразделениями. В случае если взаимодействие происходит на уровне отдельных организаций, необходимо, чтобы роль проектного офиса была зафиксирована в юридически значимых документах (соглашение, меморандум, договор и т. д.). В случае если взаимодействие происходит на уровне подразделений организации, роль проектного офиса должна быть зафиксирована в локальных нормативных актах организации.

5.3.6 Функции проектного офиса

Описание функций проектного офиса дано в 5.4.

5.3.7 Географическая распределенность

С точки зрения упрощения и улучшения качества коммуникаций рекомендуется избегать территориальной распределенности сотрудников проектного офиса. Рекомендуется размещать команду проектного офиса в одном помещении, на одном этаже, в одном здании и т. д.

Тем не менее в отдельных случаях, в зависимости от особенностей системы менеджмента в организации и особенностей компонентов ПД, сотрудники проектного офиса могут быть географически рас-

пределены. В этом случае должны быть использованы специализированные методики и инструменты для обеспечения эффективности коммуникаций внутри проектного офиса и с внешними заинтересованными сторонами.

5.3.8 Использование аутсорсинга

В отдельных случаях организации могут привлекать для создания и обеспечения работы проектных офисов внешних специалистов по аутсорсинговой модели. Такая модель работы проектных специалистов может существенно отразиться на формате выполняемых проектным офисом функций, на распределении полномочий и ответственности в проектном офисе.

С точки зрения используемой модели аутсорсинга различают следующие типы проектных офисов:

- аутсорсинговый проектный офис — проектный офис, полностью сформированный из специалистов, работающих по аутсорсинговой модели;
- частично аутсорсинговый проектный офис — проектный офис, для выполнения отдельных функций которого привлечены внешние специалисты;
- внутренний проектный офис — проектный офис, полностью укомплектованный персоналом организации.

5.4 Функции проектного офиса

5.4.1 Функции проектного офиса — набор типовых действий, регулярно выполняемых проектным офисом для достижения поставленных перед ним целей и решения задач, удовлетворения требований заинтересованных сторон.

5.4.2 Функции, выполнение которых обеспечивает и (или) поддерживает проектный офис, делятся на следующие группы:

- управление идеями, предложениями и технико-экономическими обоснованиями;
- управление целевыми и контрольными показателями;
- отчетность и информирование заинтересованных сторон;
- планирование и организация работы органов управления проектной деятельностью (например, управляющие комитеты, проектные комитеты);
- популяризация проектной деятельности и развитие проектной культуры;
- управление финансами;
- управление закупками и контрактами;
- управление рисками и проблемами;
- управление сроками;
- управление ресурсами (человеческими, материальными);
- развитие персонала и команд, кадровое обеспечение компонентов ПД;
- развитие и администрирование системы стимулирования участников компонентов ПД;
- управление информацией и знаниями;
- управление требованиями и качеством (продуктов компонентов ПД);
- управление задачами и поручениями,
- координация изменений в компонентах ПД;
- развитие проектной деятельности;
- организация внедрения и сопровождения информационной системы управления проектами (ИСУП);
- методологическое обеспечение проектной деятельности;
- управление компонентами ПД.

Примеры функций для каждой из указанных групп представлены в приложении А.

5.4.3 При выполнении каждой из функций проектный офис может выполнять следующие роли:

- **методологическую** — проектный офис отвечает за разработку, внедрение и совершенствование процессов, методов и инструментов, связанных с выполнением функции, консультирование участников проектной деятельности по их применению;
- **экспертную** — связана с формированием проектным офисом рекомендаций участникам проектной деятельности и поддержкой принятия ими решений при выполнении функции;
- **управленческую** — предполагает принятие проектным офисом решений в рамках имеющихся у него полномочий при выполнении функции;
- **поддерживающую (административную)** — включает:

а) поддержку выполнения вышеуказанных функций;

б) администрирование необходимых инструментов проектного управления, например, ИСУП;

в) организацию их выполнения, например, подготовку совещаний органов управления проектной деятельностью.

Примечание — Поддерживающая роль не подразумевает самостоятельного принятия решений без руководителя компонента ПД, а только сбор, подготовку, хранение и распределение информации, а также выполнение отдельных видов работ;

- **контролирующую** — связана с мониторингом и контролем со стороны проектного офиса выполнения участниками проектной деятельности функции, выработкой проектным офисом корректирующих мероприятий и отслеживанием их выполнения.

5.4.4 Перечень и характеристики функций проектного офиса зависят от компонентов ПД, в отношении которых они выполняются. При этом часть функций применима только к определенным компонентам ПД. Например, функция по управлению идеями, предложениями и технико-экономическими обоснованиями выполняется только для таких компонентов ПД, как «портфель проектов» и «программа», для компонента ПД «проект» выполнение такой функции не предусмотрено.

Таким образом, наименование и содержание отдельной функции проектного офиса определяют с учетом комбинации следующих факторов:

- отнесение функции к одной из указанных выше групп функций;
- вид компонента ПД (портфель, программа и проект), в отношении которого предполагается выполнение функции;
- роль проектного офиса при ее выполнении.

Конкретный перечень, наименование и характеристики функций определяют для каждого проектного офиса индивидуально, исходя из целей и задач его деятельности, типа проектного офиса, с учетом потребностей участников (преимущественно руководства организации) проектной деятельности. Также при определении функций проектного офиса учитывают необходимость и (или) возможность их централизации в проектном офисе либо распределения между проектным офисом и иными подразделениями организации (например, с подразделениями, занимающимися вопросами экономики и финансов, закупок, кадров, информационных технологий), участниками проектной деятельности (например, руководителями, администраторами проектов).

5.4.5 Закрепление функций за проектным офисом, иными подразделениями и (или) участниками проектной деятельности следует согласовать и оформить документально. Необходимо также согласовать механизмы взаимодействия между указанными лицами при выполнении функций. Вместе с функциями должны быть переданы полномочия, обеспечивающие возможность их выполнения, а также необходимые для их выполнения ресурсы.

5.4.6 Функции проектного офиса могут быть полностью или частично переданы на аутсорсинг (внешнему поставщику).

Отдельные функции или группы функций проектного офиса влияют на эффективность и непрерывность проектной деятельности организации, связь с ее стратегией, принятие обоснованных решений по компонентам ПД. В связи с этим передача на полный аутсорсинг отдельных функций или их групп не рекомендуется. К таким функциям относятся:

а) принятие решений по выбору компонентов ПД к реализации;

б) утверждение целевых и контрольных показателей компонентов ПД;

в) согласование итоговых версий нормативно-методических документов;

г) выбор инструментов управления, в т. ч. ИСУП;

д) взаимодействие с ключевыми заинтересованными сторонами;

е) функции, выполнение которых связано с возникновением конфликта интересов компании поставщика (например, в процессе выполнения функций внешним поставщиком он получает доступ к закупочной и финансовой информации, занимается организацией конкурсных процедур, что может повлиять на результаты выбора поставщика продуктов и услуг данной организации) и (или) доступом к информации, относящейся к служебной, коммерческой тайне и т. п.

5.5 Сервисная модель проектного офиса

5.5.1 Проектный офис может работать по сервисной модели, выполняя функции проектного офиса как сервис.

Сервис проектного офиса — способ предоставления значимой, завершенной и измеряемой полезности для участника проектной деятельности в рамках формализованного, измеряемого и контро-

лируемого процесса с целью поддержки процессов управления компонентом ПД. Сервис, как правило, направлен на потребителя сервиса (участника проектной деятельности).

В случае реализации сервисной модели:

- работу проектного офиса должны оценивать потребители сервисов;
- сервисная модель проектного офиса фиксируется соглашением об уровне предоставления сервиса.

При этом фактически оценивается уровень предоставляемого сервиса. Оценка со стороны потребителей сервисов может отражаться в показателях деятельности проектного офиса, а также влиять на размер вознаграждения или на решение о продолжении сотрудничества в случае организации проектного офиса по аутсорсинговой модели.

5.5.2 Для оценки сервисов проектного офиса по сервисной модели организации могут использовать следующие критерии оценки, которые отражаются в соглашении об уровне предоставления сервиса:

количественные — определяют объем работ, используются для расчета планируемых и фактических трудозатрат и определения затратной стоимости сервиса;

качественные — определяют качество процесса (своевременность, скорость выполнения, наличие критичных инцидентов, соблюдение регламентов и пр.). Могут влиять на показатели деятельности проектного офиса, по которым производится оценка его работы, или стоимость аутсорсинговых услуг. Ухудшение характеристик (по сравнению с плановыми) может привести к невыполнению показателей деятельности проектного офиса или снижению размера вознаграждения. Улучшение характеристик может потребовать увеличения затрат на предоставление сервиса;

индикативные — определяют степень удовлетворенности ключевых участников проектной деятельности и руководства организации. Не влияют на показатели деятельности проектного офиса, по которым производится оценка его работы, и размер вознаграждения, используются для корректировки процесса.

6 Типы проектных офисов

6.1 В связи с большим разнообразием функций проектных офисов и огромным количеством возможных конфигураций характеристик профиля, выделяют четыре наиболее часто встречающихся типа:

- корпоративный проектный офис;
- управляющий проектный офис;
- поддерживающий проектный офис;
- методологический проектный офис (центр компетенций).

Описание каждого типа включает:

- основное назначение данного проектного офиса;
- особенности организации и подчинения;
- характеристики профиля;
- типовой состав ролей (см. приложение Б);
- особенности внедрения/факторы успеха.

При этом общими требованиями для всех типов проектных офисов являются:

1) определение цели, которую сложно достичь в рамках существующих организационных механизмов, например, «повышение показателей эффективности проектной деятельности», «реализация стратегии трансформации организации», «интеграция нескольких компаний» и т. д.;

2) выбор типа проектного офиса и основных характеристик его профиля;

3) проверка оценки целесообразности создания проектного офиса конкретного типа с учетом:

- требований заинтересованных сторон;
- количества и сложности компонентов ПД;
- количества людей, участвующих в проектной деятельности;
- количества или требований поставщиков, подрядчиков и клиентов, вовлеченных в проектную деятельность;
- кросс-функциональности реализуемых портфелей, программ и проектов;
- географической распределенности структурных подразделений организации.

6.2 Корпоративный проектный офис

6.2.1 Основное назначение корпоративного проектного офиса — создание и развитие СМПД организации.

6.2.2 Корпоративный проектный офис должен подчиняться непосредственно руководителю организации или заместителю руководителя организации (например, по направлениям: развитие бизнеса, производство и операционная деятельность, стратегия, проектное управление, экономика и финансы).

В случае если в организации существует несколько проектных офисов, в большинстве случаев другие проектные офисы организации функционально подчиняются корпоративному проектному офису.

6.2.3 Характеристики профиля

Решаемые задачи:

- создание, поддержка и развитие работающей системы правил проектной деятельности;
- создание, поддержка и развитие системы принятия решений по проектной деятельности;
- организация управления знаниями и содействие формированию компетенций участников проектной деятельности;
- централизованное выполнение процессов и (или) управление проектными ресурсами;
- создание комфортной среды для участников проектной деятельности;
- оптимизация выполнения процессов проектной деятельности.

Связь со стратегией: стратегия, инвестиционная стратегия.

Охват объектов управления: портфель, программа, проект.

Организационный охват: корпорация.

Перечень ключевых функций:

- управление идеями, инициативами и технико-экономическими обоснованиями;
- управление целевыми и контрольными показателями;
- отчетность и информирование заинтересованных сторон;
- планирование и организация работы коллегиальных органов (например, управляющие комитеты, проектные комитеты);
- популяризация проектной деятельности и развитие проектной культуры;
- развитие персонала и команд, кадровое обеспечение компонентов ПД;
- развитие и администрирование системы стимулирования участников компонентов ПД;
- организация внедрения и сопровождения ИСУП;
- методологическое обеспечение проектной деятельности.

Охват обеспечивающих элементов СМПД: создает и развивает все элементы.

Использование аутсорсинга и географическая распределенность определяются особенностями организации.

6.2.4 Типовой состав ролей корпоративного проектного офиса:

- руководитель проектного офиса;
- портфельный менеджер;
- консультанты (администраторы) портфелей;
- эксперт-аналитик;
- методолог;
- тренер;
- функциональный администратор ИСУП.

6.2.5 Особенности внедрения и факторы успеха

1. Необходимо назначить куратора проектной деятельности из состава высших руководителей организации — руководителя организации или одного из его заместителей. Куратор проектного управления — должностное лицо в организации, ответственное за успешное функционирование СМПД и/или проектного офиса, включая предоставленные ему необходимые ресурсы и полномочия. Куратором проектного управления в организации назначается одно из высших должностных лиц в организации. В государственных или коммерческих организациях такими руководителями могут быть — генеральный директор, главный исполнительный директор, председатель правления, члены правления, заместители генерального директора, в органах государственной власти — руководители или заместители руководителей органа государственной власти.

2. В организации должен быть сформирован и регулярно собираться проектный комитет, включающий куратора проектного управления и руководителя проектного офиса. Председателем проектного комитета должен быть руководитель организации или куратор проектного управления.

3. Рекомендуемая частота заседаний проектного комитета — не реже 1 раза в месяц. Проектный комитет должен обладать полномочиями для решения любых вопросов в отношении проектной

деятельности, если таковые не могут быть решены в рабочем порядке. Повестка и материалы встречи готовятся проектным офисом.

4. На роль руководителя проектного офиса (далее — РПО) должно быть назначено лицо, имеющее опыт организации проектных офисов и/или внедрения проектного управления. РПО должен иметь высокий уровень должностной позиции в структуре организации и необходимые полномочия, позволяющие «на равных» обсуждать вопросы, касающиеся проектной деятельности, с кураторами отдельных портфелей, программ и проектов и требовать выполнения нормативных документов, эскалировать вопросы на куратора проектной деятельности и проектный комитет.

5. За проектным офисом должны быть закреплены полномочия с учетом зафиксированных целей проектной деятельности, в том числе:

- право требования выполнения утвержденных нормативных документов по проектной деятельности;
- право на подготовку и/или проверку информации и отчетности, контроль выполнения участниками проектной деятельности требований нормативно-методических документов перед принятием ключевых управленческих решений по проектной деятельности, в т. ч. на заседаниях проектного комитета, включая создание, изменение и закрытие компонентов ПД;
- право контролировать и/или ограничивать использование финансовых, организационных и человеческих ресурсов организации при отсутствии необходимых решений Проектного комитета и других уполномоченных участников проектной деятельности;
- право на участие в определении квалификационных требований к участникам проектной деятельности и их оценку в соответствии с предъявляемыми требованиями;
- право на эскалацию проблем и вопросов в отношении функционирования СМПД, планируемых или реализуемых компонентов ПД, участников проектной деятельности на уровень куратора проектной деятельности и/или Проектного комитета;
- право на подготовку и представление рекомендаций и предложений в отношении реализуемых или планируемых компонентов ПД, их соответствия стратегии организации;
- право на участие в формировании механизмов стимулирования участников проектной деятельности;
- право на участие в определении целевых показателей для участников проектной деятельности, а также оценку влияния достигнутых показателей на вознаграждение участников проектной деятельности.

6.2.6 Объем полномочий должен быть согласован с целями проектной деятельности организации, со степенью ответственности проектного офиса за их достижение и с целями и полномочиями других подразделений организации.

6.3 Управляющий проектный офис

6.3.1 Основное назначение данного проектного офиса — управление отдельными компонентами ПД.

6.3.2 Наиболее частые варианты подчинения:

- руководителю подразделения, в котором реализуется компонент ПД;
- руководителю портфеля или программы;
- заместителю руководителя организации.

6.3.3 Характеристики профиля

Решаемые задачи: управление выделенными компонентами ПД и (или) принятие отдельных решений по компонентам ПД.

Связь со стратегией: нет.

Охват объектов управления: портфель, программа, проект.

Охват обеспечивающих элементов СМПД: не отвечает.

Организационный охват: определяется спецификой управляемого компонента ПД.

Перечень ключевых функций:

- управление компонентами ПД;
- отчетность и информирование заинтересованных сторон;
- управление ресурсами (человеческими, материальными);
- развитие персонала и команд, кадровое обеспечение компонентов ПД;
- управление информацией и знаниями;
- управление задачами, поручениями и решениями.

Использование аутсорсинга и географическая распределенность определяются особенностями компонента ПД.

6.3.4 Типовой состав ролей управляющего проектного офиса:

- руководитель проектного офиса;
- руководители компонентов ПД;
- администраторы компонентов ПД.

6.3.5 Особенности внедрения и факторы успеха определяются методологией организации и спецификой управляемого компонента ПД.

6.4 Поддерживающий проектный офис

6.4.1 Основное назначение поддерживающего проектного офиса — организационная и административная поддержка управления одним или несколькими компонентами ПД.

6.4.2 Поддерживающий проектный офис подчиняется руководителю подразделения, в котором реализуется компонент ПД, или руководителю компонента ПД.

6.4.3 Характеристики профиля

Решаемые задачи:

- централизованное выполнение процессов и (или) управление проектными ресурсами;
- создание комфортной среды для участников проектной деятельности.

Связь со стратегией: нет.

Охват объектов управления: портфель, программа, проект.

Охват обеспечивающих элементов СМПД: не отвечает.

Организационный охват: определяется спецификой поддерживаемого компонента ПД.

Перечень ключевых функций:

- отчетность и информирование заинтересованных сторон;
- планирование и организация работы коллегиальных органов;
- управление финансами;
- управление закупками, контрактами и оплатами;
- управление рисками и проблемами;
- управление сроками;
- управление ресурсами (человеческими, материальными);
- управление информацией и знаниями;
- управление задачами, поручениями и решениями.

Использование аутсорсинга и географическая распределенность определяются особенностями компонента ПД.

6.4.4 Типовой состав ролей поддерживающего проектного офиса.

- руководитель проектного офиса;
- администраторы проектного офиса;
- дополнительные роли, определяемые функциями поддержки.

6.4.5 Особенности внедрения и факторы успеха определяются методологией организации и спецификой управляемого компонента ПД.

6.5 Методологический проектный офис (Центр компетенций)

6.5.1 Основное назначение данного проектного офиса — разработка, внедрение, контроль исполнения и развитие единой методологии управления проектной деятельностью в организации.

6.5.2 Характеристики профиля:

Решаемые задачи:

- создание, поддержка и развитие работающей системы правил проектной деятельности;
- организация управления знаниями и содействие формированию компетенций участников проектной деятельности;
- оптимизация выполнения процессов проектной деятельности.

Связь со стратегией: нет.

Охват объектов управления: портфель, программа, проект.

Организационный охват: корпорация.

Перечень ключевых функций:

- управление идеями, предложениями и технико-экономическими обоснованиями;
- популяризация проектной деятельности и развитие проектной культуры;

- развитие персонала и команд, кадровое обеспечение компонентов ПД;
- управление информацией и знаниями;
- организация внедрения и сопровождения ИСУП;
- методологическое обеспечение проектной деятельности.

Использование аутсорсинга и географическая распределенность определяются особенностями организации.

6.5.3 Типовой состав ролей методологического проектного офиса:

- руководитель проектного офиса;
- методолог;
- аналитик/консультант;
- тренер;
- функциональный администратор ИСУП.

6.5.4 Особенности внедрения/факторы успеха

За проектным офисом должны быть закреплены полномочия с учетом зафиксированных целей проектной деятельности, в том числе:

- право требования выполнения утвержденных нормативных документов по проектной деятельности;
- право на контроль выполнения участниками проектной деятельности требований нормативно-методических документов перед принятием ключевых управленческих решений по проектной деятельности, в т. ч. на заседаниях проектного комитета, включая создание, изменение и закрытие компонентов ПД;
- право на участие в определении квалификационных требований к участникам проектной деятельности и их оценку в соответствии с предъявляемыми требованиями;
- право на эскалацию проблем и вопросов в отношении функционирования СМПД, планируемых или реализуемых компонентов ПД, участников проектной деятельности на куратора проектной деятельности и/или Проектный комитет;
- право на подготовку и представление рекомендаций и предложений в отношении реализуемых или планируемых компонентов ПД, их соответствия стратегии организации;
- право на участие в формировании механизмов стимулирования участников проектной деятельности;
- право на участие в определении целевых показателей для участников проектной деятельности, а также оценку влияния достигнутых показателей на вознаграждение участников проектной деятельности.

Приложение А
(справочное)

Пример детализации функций проектного офиса

1) Управление идеями, предложениями и технико-экономическими обоснованиями:

а) организация системы сбора и оценки перспективных идей и предложений (инициатив) сотрудников организации;

б) экспертиза поступающих идей и предложений (инициатив) и помощь в их документировании;

в) сбор и систематизация предложений (инициатив) для включения в перечень программ и проектов к реализации;

г) категоризация, первичная и периодическая балансировка и приоритизация предложений (инициатив), программ и проектов;

д) формирование рекомендаций по включению предложений (инициатив) в перечень реализуемых программ и проектов, включению проектов в программы, объединению программ и проектов в портфели;

е) формирование рекомендаций по прекращению или остановке работ по компонентам ПД;

ж) разработка и корректировка технико-экономических обоснований;

и) экспертиза технико-экономических обоснований;

к) контроль исполнения технико-экономических обоснований.

2) Управление целевыми и контрольными показателями:

а) определение целевых и контрольных показателей;

б) разработка методик сбора и расчета показателей;

в) организация сбора и/или расчета показателей;

г) контроль целевых и контрольных показателей;

д) формирование рекомендаций на основе анализа показателей.

3) Отчетность и информирование заинтересованных сторон:

а) выявление заинтересованных сторон;

б) планирование взаимодействия с заинтересованными сторонами;

в) организация и выполнение мероприятий по взаимодействию с заинтересованными сторонами;

г) контроль взаимодействия с заинтересованными сторонами;

д) планирование коммуникаций;

е) контроль исполнения плана коммуникаций;

ж) подготовка и передача отчетности заинтересованным сторонам;

и) подготовка и представление информации по запросу заинтересованных сторон;

к) контроль и/или экспертиза отчетности;

л) представление отчетности о деятельности проектного офиса;

м) формирование рекомендаций и эскалация вопросов на куратора проектной деятельности, коллегиальные органы проектного управления, руководство организации;

н) организация и планирование совещаний;

п) документирование результатов совещаний и информирование заинтересованных сторон;

р) решение вопросов и урегулирование конфликтов участников проектной деятельности в зоне своих полномочий;

с) оценка хода и итогов реализации компонентов ПД.

4) Планирование и организация работы органов управления проектной деятельностью:

а) организация и обеспечение работы органов управления проектной деятельностью;

б) подготовка заседаний коллегиальных органов управления проектной деятельностью, в том числе организация подготовки необходимых материалов;

в) подготовка предложений по планам работы органов управления проектной деятельностью, отчетов об их деятельности;

г) координация взаимодействия органов управления проектной деятельностью с иными органами управления и лицами;

д) организация работы с поручениями органов управления проектной деятельностью и контроль их исполнения.

5) Популяризация проектной деятельности и развитие проектной культуры:

а) организация мероприятий по популяризации проектной деятельности, развитию проектной культуры;

б) освещение во внутренних СМИ результатов проектной деятельности;

в) подготовка визуальных материалов (презентации, инфографики, буклеты, плакаты) по организации проектной деятельности и компонентам ПД в электронном и/или бумажном виде.

6) Управление финансами:

а) планирование и прогнозирование затрат;

б) учет и контроль затрат.

7) Управление закупками и контрактами:

а) формирование плана закупок;

б) контроль исполнения плана закупок;

в) организация и администрирование закупочных процедур;

г) подготовка тендерной и закупочной документации;

д) подготовка, согласование и администрирование контрактов;

е) контроль исполнения контрактов;

ж) планирование и прогнозирование оплат;

и) учет и контроль оплат (задолженности);

к) расчет и контроль амортизационных исчислений по проектам.

8) Управление рисками и проблемами:

а) идентификация и сбор рисков и проблем;

б) категоризация и оценка рисков и проблем;

в) формирование плана управления рисками и проблемами;

г) контроль исполнения плана управления рисками и проблемами;

д) экспертиза результатов управления рисками и проблемами;

е) эскалация рисков и проблем на соответствующий уровень управления.

9) Управление сроками:

а) разработка и согласование календарных планов;

б) обновление календарных планов;

в) выявление и согласование перечня контрольных точек, планов по контрольным точкам;

г) формирование различных представлений планов для различных заинтересованных сторон;

д) экспертиза календарных планов;

е) контроль исполнения календарных планов и планов по контрольным точкам;

ж) выявление, документирование, отслеживание и координация зависимостей между различными компонентами ПД.

10) Управление ресурсами (человеческими, материальными):

а) планирование и согласование ресурсов;

б) организация учета ресурсов;

в) контроль использования ресурсов;

г) анализ и формирование рекомендаций по использованию ресурсов.

11) Развитие персонала и команд, кадровое обеспечение компонентов ПД:

а) планирование потребности в персонале для компонентов ПД;

б) подбор и отбор участников проектной деятельности (совместно с кадровой службой);

в) разработка должностных инструкций для участников проектной деятельности (совместно с кадровой службой);

г) формирование и согласование моделей компетенций и системы оценки компетенций участников проектной деятельности (совместно с кадровой службой);

д) администрирование системы оценки компетенций участников проектной деятельности (совместно с кадровой службой);

е) формирование рекомендаций по назначению сотрудников организации на роль руководителей компонентов ПД, включению в команды программ и проектов;

ж) наставничество, индивидуальный или групповой коучинг руководителей компонентов ПД и команд проектов;

и) организация и проведение обучения участников проектной деятельности;

к) разработка учебно-методических материалов по проектной деятельности;

л) контроль знаний участников проектной деятельности.

12) Развитие и администрирование системы стимулирования участников компонентов ПД:

а) разработка систем материального и нематериального стимулирования участников проектной деятельности;

б) администрирование системы материального и нематериального стимулирования участников проектной деятельности (совместно с кадровой службой).

13) Управление информацией и знаниями:

а) организация сбора, документирования, анализа и систематизации извлеченных уроков и успешных практик проектного управления, организация мероприятий по их выявлению и распространению;

б) администрирование базы знаний/информационного портала по проектной деятельности;

в) контроль исполнения процессов по управлению знаниями;

г) ведение архива проектной документации;

д) организация проведения мероприятий по обмену опытом.

14) Управление требованиями и качеством (продуктов компонентов ПД):

а) формирование, корректировка и согласование требований к продуктам проекта и показателей качества;

б) экспертиза требований к продуктам проекта и показателей качества;

в) контроль выполнения требований к продуктам проекта и показателей качества.

15) Управление задачами и поручениями:

а) постановка задач, выдача поручений и принятия решений по проектной деятельности;

б) документирование задач, поручений и решений по проектной деятельности;

в) контроль исполнения задач, поручений и решений по проектной деятельности;

г) информирование заинтересованных сторон о постановке задач, выдаче поручений и принятии решений, статусе их исполнения.

16) Координация изменений в компонентах ПД:

а) выявление и документирование изменений;

б) согласование изменений с заинтересованными сторонами;

в) организация и контроль принятия решений об утверждении изменений на соответствующем уровне управления;

г) контроль изменений;

д) формирование рекомендаций по изменениям.

17) Развитие проектной деятельности:

а) формирование и контроль исполнения планов развития проектной деятельности;

б) определение ключевых показателей эффективности проектной деятельности;

в) разработка и согласование методик сбора и расчета показателей;

г) организация сбора и/или расчета показателей;

д) контроль достижения показателей;

е) аудит избранных аспектов или компонентов проектной деятельности, включая проведение оценок и иных контрольных мероприятий;

ж) формирование рекомендаций на основе анализа показателей и результатов аудитов проектной деятельности;

и) сбор, оценка и внедрение идей и предложений по совершенствованию проектной деятельности.

18) Организация внедрения и сопровождения ИСУП:

а) определение требований к ИСУП;

б) организация закупки, разработки и доработки ИСУП;

в) администрирование ИСУП;

г) внесение данных по различным функциям и объектам в сфере ответственности и функций проектного офиса в ИСУП.

19) Методологическое обеспечение проектной деятельности:

а) разработка и согласование нормативно-методической документации по проектной деятельности;

б) корректировка нормативно-методической документации;

в) разработка, согласование и корректировка методических рекомендаций, инструкций и шаблонов по проектной деятельности;

г) консультирование участников проектной деятельности по всем нормативно-методическим документам, методическим рекомендациям, инструкциям и шаблонам в рамках проектной деятельности.

20) Управление компонентами ПД:

а) управление портфелями;

б) управление программами;

в) управление проектами.

Приложение Б
(справочное)

Пример описания ролей сотрудников проектного офиса

Руководитель проектного офиса (РПО) — организует деятельность проектного офиса, руководит проектным офисом, осуществляет контроль его деятельности, организацию взаимодействия проектного офиса с участниками проектной деятельности в рамках СМПД, отчитывается перед высшим руководством организации.

Методолог проектного офиса — разрабатывает методологию проектной деятельности, обеспечивает ее внедрение в практическую деятельность, осуществляет контроль исполнения методологии, вырабатывает решения по развитию методологии, может проводить обучение участников проектной деятельности. Методолог отчитывается перед руководителем проектного офиса.

Консультант проектного офиса — осуществляет консультации участников проектной деятельности по различным вопросам применения нормативно-методической документации, включая методологию проектной деятельности, на протяжении всего жизненного цикла объекта управления (портфеля, программы и проекта), может проводить обучение участников проектной деятельности.

Администратор проектного офиса — обеспечивает поддержку функций и сервисов проектного офиса, отчитывается перед руководителем проектного офиса.

УДК 005.8(083.74): 006.354 ОКС 03.100.01

Ключевые слова: проектный офис, типы проектных офисов, проектная деятельность, система менеджмента проектной деятельности, функции проектного офиса

БЗ 11—2018/43

Редактор *Н.Н. Кузьмина*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *М.В. Бучная*
Компьютерная верстка *А.Н. Золотаревой*

Сдано в набор 14.12.2018 Подписано в печать 24.12.2018. Формат 60×84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 2,79 Уч.-изд. л. 2,23.
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» для комплектования Федерального информационного фонда стандартов, 117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.
gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru