

# ЗАЧЕМ НУЖНА СЕРТИФИКАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

# ЦЕНТР ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Независимая площадка для работы экспертов, развивающих проектное управление в России

- ▶ Инициация и поддержка разработки отечественных стандартов в области управления проектами. Эксперты ЦОРПУ включены в международные группы по разработке стандартов ISO.
- ▶ Создание и развитие системы добровольной сертификации организаций ИСО ПМ. Начиная с 2014 года сертифицировано более 40 организаций. Методика сертификации организаций положена в основу номинации СУПД Конкурса «Проектный Олимп».
- ▶ Создание и развитие системы оценки и сертификации специалистов в области проектного управления ПМ СТАНДАРТ. На 01.07.2022 сертифицировано более 4 900 специалистов
- ▶ Методическая поддержка крупных мероприятий по проектному управлению, методическая поддержка Конкурса «Проектный Олимп» с момента основания.



Сертификация специалистов  
в области проектного  
управления



Добровольная  
сертификация  
организаций



Модель управленческой  
сложности  
проектов



Оценка  
проектного  
персонала



**КВАЗАР**

Студенческая олимпиада  
по управлению  
проектами



Конкурс профессионального  
управления проектной  
деятельностью

# ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Экспертный совет ЦОРПУ — это коллегиальный экспертный орган, который:

- ▶ проводит анализ, экспертизу решений ЦОРПУ
- ▶ выдвигает экспертные инициативы
- ▶ вырабатывает рекомендации по развитию продуктов и сервисов.

Среди экспертов ЦОРПУ есть представители государственного и коммерческого сектора, практики проектного управления, представители учебных заведений.



**Носков Константин Юрьевич**  
Глава Экспертного Совета.  
Министр цифрового развития, связи и массовых коммуникаций с 2018 по 2020 год



**Алферов Павел Александрович**  
Преподаватель РАНХиГС, член Государственной аттестационной комиссии МВА РАНХиГС



**Винокуров Илья Викторович**  
Начальник Управления проектного менеджмента в государственном секторе Аналитического центра при Правительстве РФ



**Дубовик Михаил Фёдорович**  
Заместитель руководителя Экспертного Совета, представитель России в ТК TCISO 258 по разработке стандарта серии «Проектный менеджмент» – «Глоссарий»



**Ильина Ольга Николаевна**  
Заместитель директора Высшей школы управления проектами НИУ ВШЭ



**Ким Юрий Владимирович**  
Генеральный директор АНО «ЦОРПУ»



**Козодаев Михаил Александрович**  
Представитель РФ в техническом комитете TCISO 258 по разработке стандарта серии «Проектный менеджмент» – «Управление портфелем проектов»



**Полковников Алексей Владимирович**  
Руководитель подкомитета по разработке стандартов в области управления проектами Росстандарта РФ

# ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ



**Попов  
Вячеслав Борисович**  
Секретарь Экспертного  
Совета



**Попова  
Евгения Валентиновна**  
Директор проектов Блока  
Стратегия и развитие  
Проектного офиса  
Сбербанка России



**Романова  
Мария Вячеславовна**  
Руководитель проектов  
АО Сбертех



**Субботин  
Алексей Викторович**  
Сертифицированный  
директор проектов CPD  
(IPMA)



**Тихонов  
Алексей Петрович**  
Представитель  
Международной  
организации «Евразийская  
экономическая комиссия»,  
кабинет экономического



**Товб  
Александр Самуилович**  
Президент российской  
ассоциации управления  
проектами СОВНЕТ



**Трубицын  
Юрий Юрьевич**  
Советник руководителя  
Аналитического центра при  
Правительстве Российской  
Федерации



**Шестопалов  
Павел Леонидович**  
Советник руководителя  
Аналитического центра при  
Правительстве Российской  
Федерации



**Ципес  
Григорий Львович**  
Вице-президент Российской  
ассоциации управления  
проектами СОВНЕТ



**Битков  
Илья Андреевич**  
Заместитель Генерального  
директора по проектной  
деятельности «Интер  
РАО - Информационные  
технологии»



**Пряхин  
Андрей Владимирович**  
Директор Центра  
документационного  
сопровождения  
ПАО «Ростелеком»

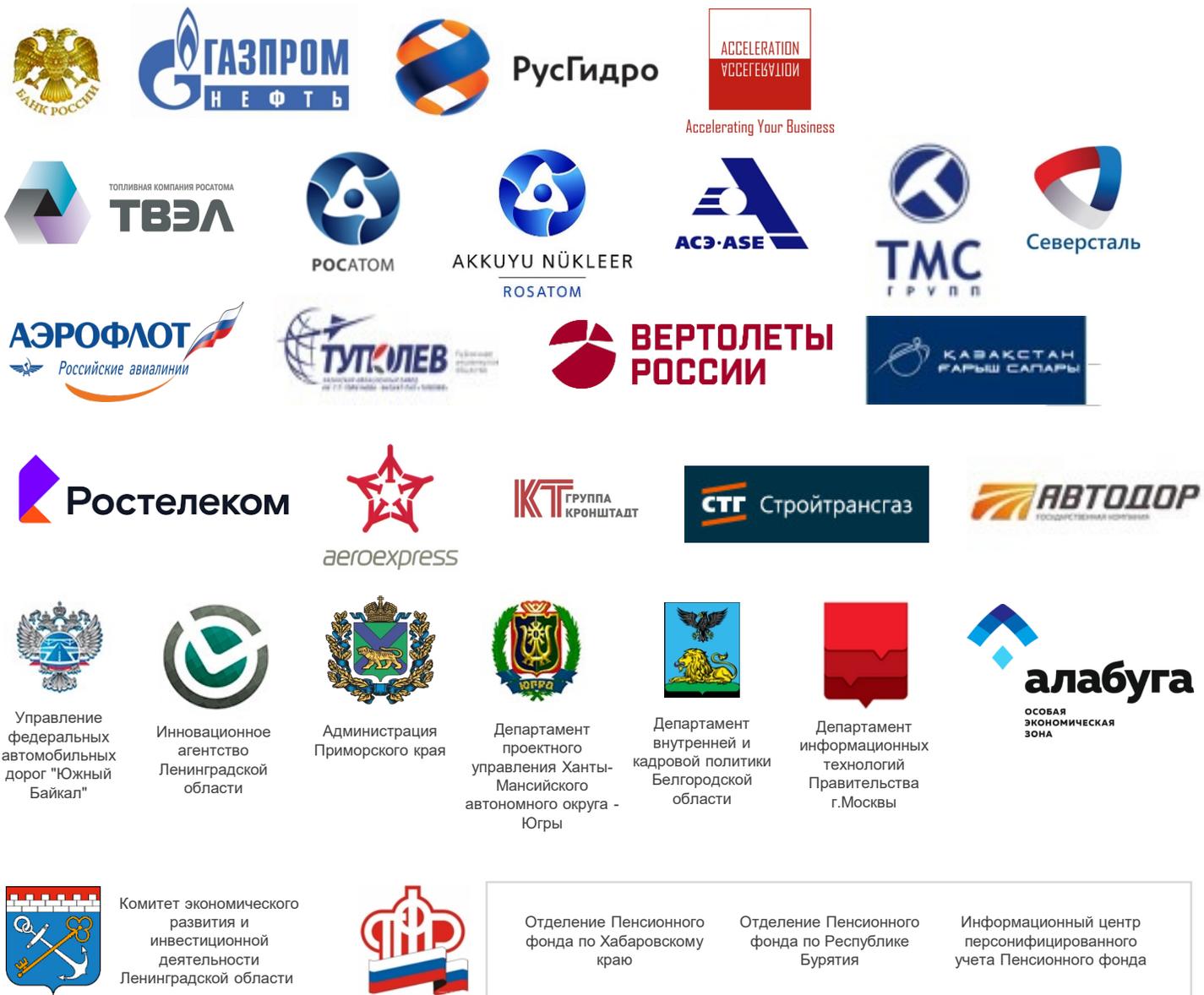
[ПОДРОБНЕЕ](#)



# СЕРТИФИКАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ **ПО МОДЕЛИ ИСО ПМ**

Национальная система добровольной сертификации в области проектного управления зарегистрирована Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии (Росстандартом) в едином реестре зарегистрированных систем добровольной сертификации 24 февраля 2014 г.,

рег. № РОСС RU.И1171.04ЖНВ0.



Более **40**  
сертифицированных  
организаций.

Проведена оценка более  
**350** организаций-  
участников Конкурса  
«Проектный Олимп»\*

\*Методика сертификации организаций  
положена в основу номинации СУПД  
Конкурса «Проектный Олимп».

«Модель оценки зрелости, компетентности организаций, из какого бы источника она не происходила, позволяет выстроить правильные ориентиры. Понять, куда организация хотела бы прийти и попасть именно в ту точку, которую запланировал руководитель проектного офиса или директор по проектному управлению.

Попадание в эту точку позволит организации быть более конкурентоспособной и эффективной. В некоторых случаях даже транслировать эти требования на среду, своих подрядчиков и партнеров.

Это повышает эффективность не только организации и её партнеров, но и экономики нашей страны».



**Ю. Ким**  
Генеральный директор  
Центра оценки и  
развития проектного  
управления

# ЗАЧЕМ ОЦЕНИВАТЬ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ?

1. Понимать текущий уровень компетентности организации
2. Определить сильные стороны и зоны улучшения, планировать развитие системы управления проектной деятельностью
3. Подтвердить достигнутый уровень технологической зрелости системы управления проектами, значимый для взаимоотношений с партнерами и органами власти
4. Получить серьезный аргумент в конкурсах на реализацию крупных национальных и корпоративных проектов
5. Повысить престиж и конкурентоспособность

# КОГДА ПРОВОДИТЬ ОЦЕНКУ?

## Организация готова к оценке, если:

- ▶ Утверждена нормативно-регламентная и методическая документация по основным предметным областям управления проектами
- ▶ Внедрены на практике основные процессы управления проектами:
  - Обучены руководители и проектный персонал
  - Автоматизированы необходимые процессы управления
  - Обеспечивается и контролируется качество выполнения процессов управления
  - Есть артефакты выполнения процессов
- ▶ Создана система сбора положительных практик, их распространения. Работают обратные связи, ведется постоянное совершенствование проектного управления

# ДОСТУПНЫЕ ФОРМЫ ВНЕШНЕЙ ОЦЕНКИ



АУДИТ С ПРИВЛЕЧЕНИЕМ  
НЕЗАВИСИМЫХ  
ЭКСПЕРТОВ



ДОБРОВОЛЬНАЯ  
СЕРТИФИКАЦИЯ



УЧАСТИЕ В  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
КОНКУРСАХ

Оценка должна проводиться регулярно и логично встраиваться в цикл создания и развития системы управления проектной деятельностью.



Внешняя независимая оценка обеспечивает объективность и открывает новые направления в развитии системы управления проектной деятельностью.

## ПОЧЕМУ ЭТО ВЫГОДНО?

Высокопрофессиональные ассессоры проводят независимую оценку достигнутого организацией уровня зрелости системы управления проектами.

# ПОЧЕМУ ЭТО ВЫГОДНО?

## В процессе оценки:

- ▶ выполняется системный анализ организации управления проектами: оценка всех составляющих систему элементов (предметных областей), оценка их согласованности и соответствия уровней развития, оценка их взаимосвязи и механизма взаимодействия
- ▶ подтверждается соответствие процессов управления проектами требованиям национальных и международных стандартов
- ▶ оценивается нормативно-регламентное обеспечение, унификация процессов, технологичность исполнения и автоматизация, бережливый характер и эффективность управления, удовлетворенность исполнителей и заказчиков
- ▶ оценивается степень адаптивности системы управления проектами стратегическим целям, потребностям организации, особенностям деятельности и рыночных условий.

## ПОЧЕМУ ЭТО ВЫГОДНО?

Фиксируются результаты создания системы управления проектной деятельностью (СУПД), оцениваются внедрение инструментов, технологии проектного управления и интегрированной информационной системы, обучение проектного персонала.

Руководству и акционерам демонстрируются свидетельства результативности инвестиций в организационное развитие.

## ПОЧЕМУ ЭТО ВЫГОДНО?

Сертификация повышает статус организации в отрасли, в рыночной среде, улучшает конкурентоспособность при участии в конкурсах, усиливает позиции службы проектного управления, способствует повышению статуса ее руководителей, карьерному росту и расширению полномочий.

## ПОЧЕМУ ЭТО ВЫГОДНО?

### **В отчете о результатах сертификации:**

- ▶ Даются детальные рекомендации ассессоров по дальнейшему развитию системы управления, повышению адаптивности и эффективности проектного управления. На их основе можно и нужно планировать новый цикл улучшений системы управления.
- ▶ Проводится аудит взаимоотношений с внешними партнерами по проектной деятельности, определяются зоны улучшений координации и взаимодействия всех участников программ/ проектов.
- ▶ Даются рекомендации по согласованию и выравнению систем управления проектами с партнерами. Организация может выставить требования по проведению сертификации систем управления партнеров и исполнителей (субподрядных организаций).

# Оценка системы управления проектами выполняется по методике, основанной на требованиях российских национальных и международных стандартов.

- ▶ ГОСТ Р 58184 – 2018 Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения;
- ▶ ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014 Руководство по проектному менеджменту;
- ▶ ГОСТ Р 54869 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом;
- ▶ ГОСТ Р 54870 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов;
- ▶ ГОСТ Р 54871 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой;
- ▶ Международный стандарт ISO 21500: «Guidance on project management», 2012;
- ▶ ISO 21503 «Project, programme and portfolio management -- Guidance on programme management»;
- ▶ ISO 21504 «Project, programme and portfolio management -- Guidance on portfolio management»;
- ▶ ISO 21505 «Project, programme and portfolio management -- Guidance on governance».

# МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ



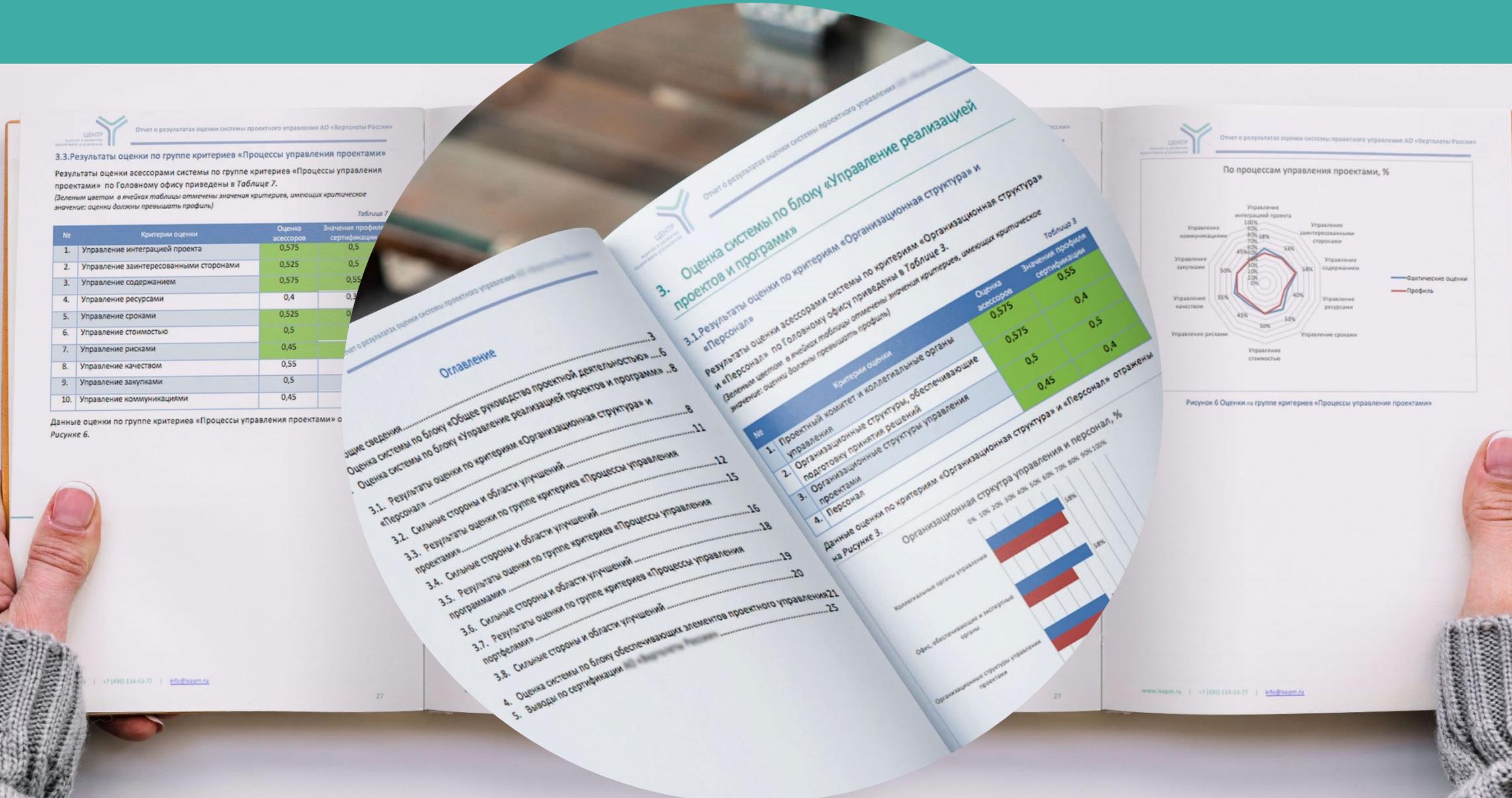
## Система добровольной сертификации организаций

Построена на базе модели системы управления проектной деятельностью в организации (ИСО ПМ).

Основана на требованиях международных (ИСО) и национальных (ГОСТ) стандартов.

В модели учтены результаты обобщения лучших практик и тенденций развития проектного управления.

# РЕЗУЛЬТАТ ОЦЕНКИ - ОТЧЕТ И РЕКОМЕНДАЦИИ



3.3. Результаты оценки по группе критериев «Процессы управления проектами»  
Результаты оценки assessорами системы по группе критериев «Процессы управления проектами» по Головному офису приведены в Таблице 7.  
(Зеленым цветом в ячейках таблицы отмечены значения критериев, имеющих критическое значение: оценки должны превышать профиль)

Таблица 7

№	Критерии оценки	Оценка assessоров	Значения профиля сертификации
1.	Управление интеграцией проекта	0,575	0,5
2.	Управление заинтересованными сторонами	0,525	0,5
3.	Управление содержанием	0,575	0,55
4.	Управление ресурсами	0,4	0,5
5.	Управление сроками	0,525	0,5
6.	Управление стоимостью	0,5	0,5
7.	Управление рисками	0,45	0,5
8.	Управление качеством	0,55	0,5
9.	Управление закупками	0,5	0,5
10.	Управление коммуникациями	0,45	0,5

Данные оценки по группе критериев «Процессы управления проектами» описаны в Таблице 6.  
Рисунок 6.

Отчет о результатах оценки системы проектного управления АО «Вертолеты России»

### 3. Оценка системы по блоку «Управление реализацией проектов и программ»

3.1. Результаты оценки по критериям «Организационная структура» и «Персонал» по Головному офису приведены в Таблице 3.  
(Зеленым цветом в ячейках таблицы отмечены значения критериев, имеющих критическое значение: оценки должны превышать профиль)

№	Критерии оценки	Оценка assessоров	Значения профиля сертификации
1.	Проектный комитет и коллегиальные органы управления	0,575	0,4
2.	Организационные структуры, обеспечивающие подготовку принятия решений	0,575	0,5
3.	Организационные структуры управления проектами	0,5	0,5
4.	Персонал	0,45	0,4

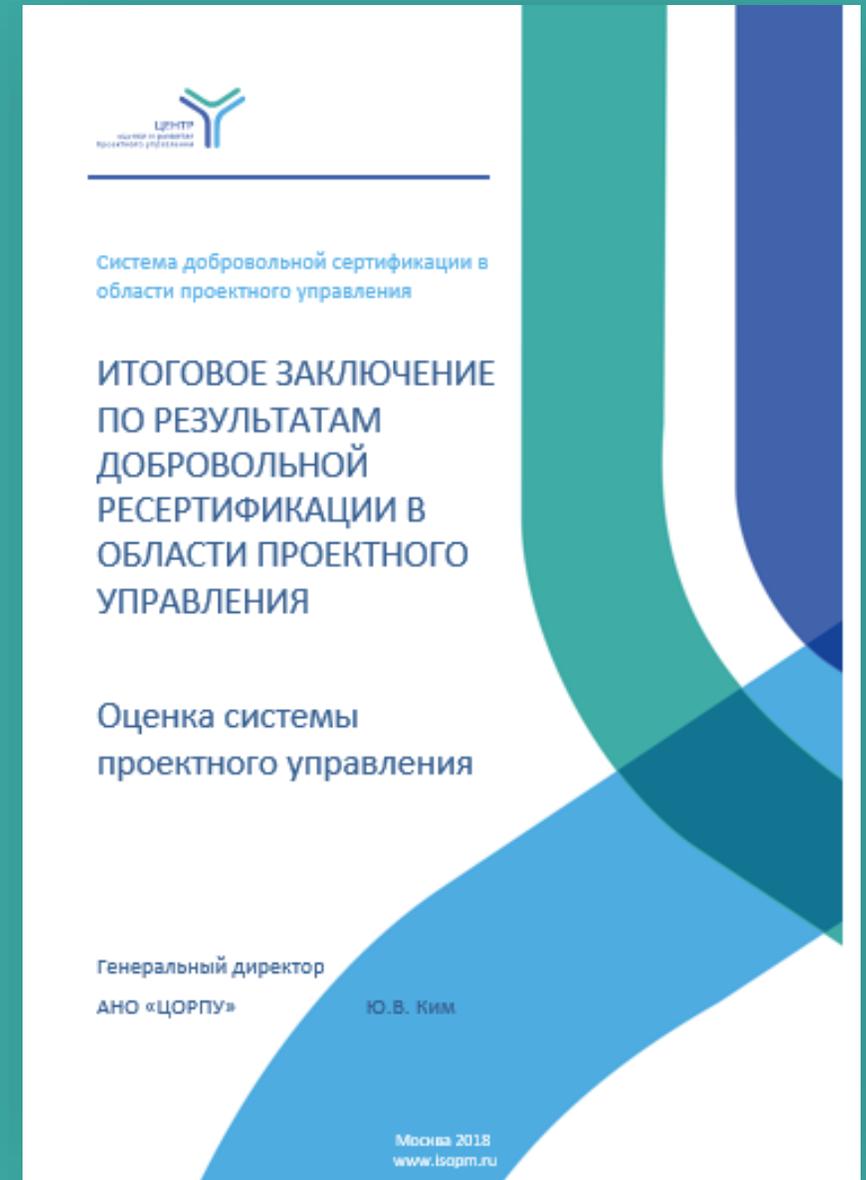
Данные оценки по критериям «Организационная структура» и «Персонал» отражены на Рисунок 3.



Рисунок 6. Оценка по группе критериев «Процессы управления проектами»

# ОТЧЕТ СОДЕРЖИТ РЕКОМЕНДАЦИИ АСЕССОРОВ ПО СЛЕДУЮЩИМ НАПРАВЛЕНИЯМ

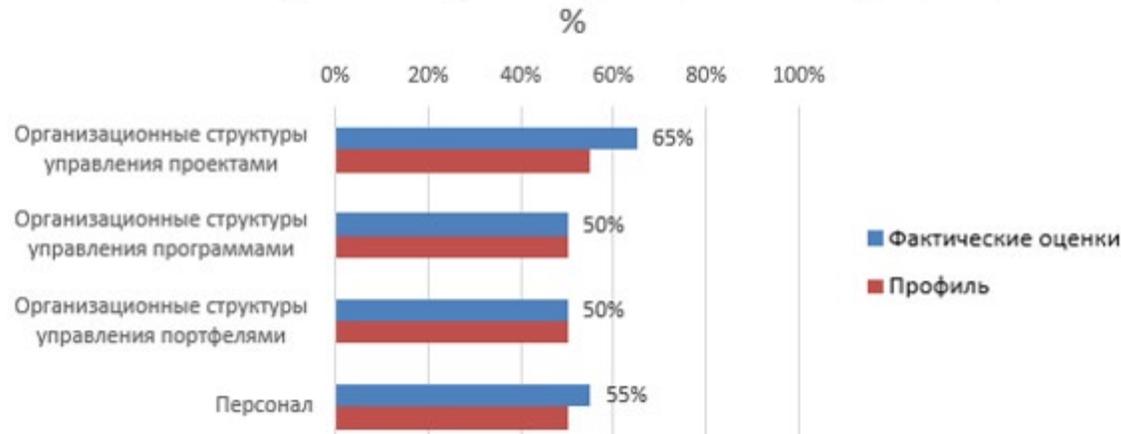
- ▶ **Оценка системы по блоку «Общее руководство проектной деятельностью»:**
  - Связь со стратегическим управлением
  - Лидерство
  - Политика, стандарты, нормативно-регламентные документы
  - Взаимодействие с другими системами менеджмента компании
  - Проектная культура
  - Аудит и развитие системы управления проектами
- ▶ **Оценка системы по блоку «Управление реализацией проектов и программ»:**
  - Организационная структура управления
  - Проектный персонал
  - Процессы управления проектами:
    - Управление интеграцией
    - Управление заинтересованными сторонами
    - Управление содержанием
    - Управление сроками
    - Управление стоимостью
    - Управление ресурсами
    - Управление рисками
    - Управление качеством
    - Управление закупками
    - Управление коммуникациями
  - Процессы управления программами
  - Процессы управления портфелями программ и проектов
- ▶ **Оценка по блоку «Обеспечивающие элементы проектного управления»:**
  - Система развития компетенций персонала
  - Система мотивации персонала
  - Нормативно-регламентное и методическое обеспечение
  - Информационная система управления проектной деятельностью



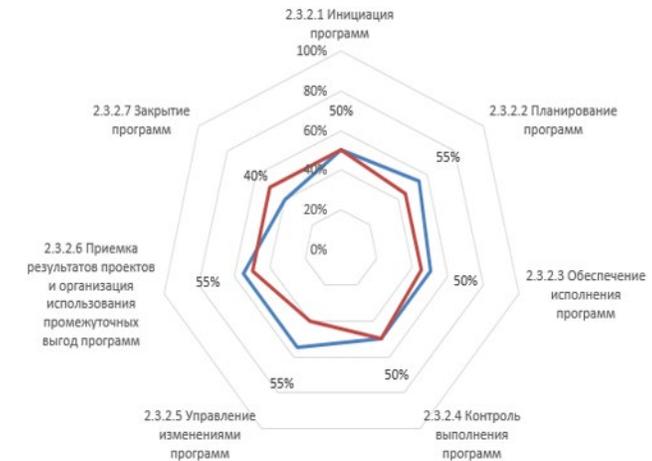
# ФРАГМЕНТЫ ОТЧЕТА И РЕКОМЕНДАЦИЙ

№№	Критерии-оценки	Оценка-асессоров	Значения-профиля-сертификации
1.	Связь со-стратегическим-управлением	0,55	0,40
2.	Лидерство	0,50	0,45
3.	Политика, стандарты, нормативно-регламентные-документы	0,55	0,5

## Блок 2. Управление реализацией проектов и программ,



## Процессы управления программами



## Сильные стороны и области улучшений системы по группе критериев «Процессы управления проектами»

№	Критерии оценки	Сильные стороны	Области улучшений
1.	Управление интеграцией проекта	Инициация проекта реализуется в рамках процедур подготовки и рассмотрения заявок на инвестиционные проекты. Основные параметры проекта фиксируются в Плате управления проектом. Создана система календарно-сетевых графиков проекта.	Рекомендуется рассмотреть целесообразность создания системы конфигурационного управления изменениями (связанными изменениями: <u>требований к объекту, изменений информационной модели</u>

# СРОКИ ПРОВЕДЕНИЯ СЕРТИФИКАЦИИ\*

Подготовка и инициация проекта. До 4-х недель

Реализация проекта. От 4-х до 8 недель

1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя
1. Планирование и организация аудита							
	2. Сбор материалов Заказчиком						
			3. Анализ материалов Исполнителем				
				4. Проведение интервью (10-15 интервью)			
					5. Анализ проектных артефактов и систем		
						6. Подготовка отчета и рекомендаций	

\* Из опыта реализованных проектов – от 8 до 12 недель

# ОТЗЫВЫ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»  
АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
**ИНЖИНИРИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «АСЭ»**  
(АО ИК «АСЭ»)  
пл. Свободы, д. 3, Нижний Новгород, 603006  
www.niaer.ru  
Тел: (831) 421-79-19 Факс: (831) 421-05-04  
E-mail: niaer@niaer.ru (831) 419-84-90

на № 08.06.2018 от № 40-330-13/2018

Генеральному директору  
Автономной некоммерческой  
организации  
«Центр оценки и развития  
проектного управления»  
Ю.В. Киму

## Отзыв

Выражаем искреннюю признательность и благодарность за плодотворное сотрудничество АНО «ЦОРПУ» с АО ИК «АСЭ» в области развития и оценки проектного управления в течение нескольких последних лет. В 2014 году эксперты АНО ЦОРПУ провели консалтинговое сопровождение подготовки к участию нашей компании в Конкурсе по профессиональному управлению проектной деятельностью «Проектный Олимп», в котором нам удалось стать победителем по основной номинации. В том же году АНО ЦОРПУ, как оператор национальной системы добровольной сертификации ИСО ПМ, сертифицировал нашу систему управления проектами на соответствие требованиям российских и международных стандартов. В 2016 и 2018 годах ассесоры АНО ЦОРПУ выполнили 2 предсертификационных аудита и консультационную работу в рамках подготовки к международной сертификации в области проектного управления IPMA DELTA. В том числе благодаря этой работе система проектного управления компании была сертифицирована на 3-й класс (в 2016 г.) и на 4-й класс (в 2018 г.) технологической зрелости по системе IPMA DELTA. Оценки и рекомендации высококвалифицированных ассесоров АНО ЦОРПУ содействовали динамичному развитию корпоративной системы управления проектами, приведению ее в соответствие с стратегическими целями, особенностям организационного построения и условиям деятельности компании на международном рынке атомной энергетики.

Первый заместитель директора  
отраслевого центра планирования  
и контроля сооружения объектов АО ИК «АСЭ»

А.К. Полушкин

...Оценки и рекомендации высококвалифицированных ассесоров АНО ЦОРПУ содействовали динамичному развитию корпоративной системы управления проектами, приведению ее в соответствие с стратегическими целями, особенностям организационного построения и условиям деятельности компании на международном рынке атомной энергетики.



Акционерное общество  
«Атомное и энергетическое  
машиностроение»  
(АО «Атомэнергомаш»)

Озерковская набережная, д. 28, стр. 3,  
Москва, 115184  
Телефон (495) 668-20-93, факс (495) 668-20-95  
E-mail: aem@aem-group.ru  
ОКПО 94507811, ОГРН 1067746426439  
ИНН 7706614573, КПП 770601001  
11.12.2020 № 33-63/12520-63.1

На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Благодарность за помощь в  
подготовке к международной  
сертификации АО «Атомэнергомаш»  
по модели IPMA Delta

Уважаемый Юрий Владимирович!

АО «Атомэнергомаш» благодарит экспертов АНО «ЦОРПУ» за качественно выполненную работу по подготовке к международной сертификации АО «Атомэнергомаш» по модели IPMA Delta в 2020 году.

Эксперты АНО «ЦОРПУ» выполнили предсертификационный аудит системы управления проектной деятельностью (СУПД) АО «Атомэнергомаш», в результате которого был определен уровень технологической зрелости СУПД по концепции классификации в соответствии со стандартом IPMA OSCB и даны детальные рекомендации по улучшениям по каждому критерию оценки. По итогам предсертификационного аудита совместно был составлен план работ по развитию СУПД АО «Атомэнергомаш».

В рамках реализации разработанного плана эксперты АНО «ЦОРПУ» выполнили комплекс мероприятий по консалтинговому сопровождению совершенствования СУПД АО «Атомэнергомаш». В результате было сформировано портфельное и программное управление, ресурсное планирование, модель компетенций проектного персонала и обеспечено развитие других системных элементов в соответствии с международными стандартами и лучшими практиками проектного управления.

...Эксперты ЦОРПУ выполнили комплекс мероприятий по консалтинговому сопровождению совершенствования СУПД АО «Атомэнергомаш». В результате было сформировано портфельное и программное управление, ресурсное планирование, модель компетенций проектного персонала и обеспечено развитие других системных элементов в соответствии с лучшими практиками проектного управления.



Акционерное общество  
«Русатом Оверсиз»  
(АО РАОС)

Президент

ул. Ленинская Слобода д. 26, эт.2 пом.4 ком.25  
Москва, 115280  
Телефон (495) 280-00-14,  
E-mail: raos@rosatom.ru  
ОКПО 22599090, ОГРН 5177746397219  
ИНН 7725413350, КПП 772501001

на № 01.04.2021 от № 333-010/1001

На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Благодарственное письмо

Уважаемый Юрий Владимирович!

АО «Русатом Оверсиз» благодарит АНО «ЦОРПУ» за вклад в подготовку к международной сертификации системы управления проектной деятельностью компании по модели IPMA Delta.

Сотрудничество с АНО «ЦОРПУ» в области оценки и развития системы управления проектами способствовало успешной международной сертификации АО «Русатом Оверсиз» в 2018 году на 3-й класс компетентности и в 2021 году – на 4-й класс по модели IPMA Delta.

В ходе подготовки к сертификации эксперты АНО «ЦОРПУ» провели предварительную оценку текущего уровня развития системы управления проектной деятельностью, определили области ее совершенствования, оказали консалтинговую поддержку реализации мероприятий по улучшению СУПД АО РАОС в соответствии с современными национальными и международными стандартами в области управления проектами, обеспечили поддержку по формированию необходимых документов и презентационных материалов к международной сертификации в точном соответствии с требованиями оценки по модели IPMA Delta.

Оказанная консалтинговая поддержка позволила АО «Русатом Оверсиз» успешно пройти повторную сертификацию, а также способствовать повышению эффективности проектной деятельности компании в целом.

С уважением,

В.М. Пакерманов

...В ходе подготовки к сертификации эксперты АНО «ЦОРПУ» провели предварительную оценку текущего уровня развития системы управления проектной деятельностью, определили области ее совершенствования, оказали консалтинговую поддержку реализации мероприятий по улучшению СУПД АО РАОС.



«Сертификация позволила вскрыть некоторые отложенные в долгий ящик вопросы. Мы амбициозная организация, мы хотим получить сертификат, соответственно эти вопросы нужно решить».

**Антон ПРОЦЕНКО**

Директор проектного офиса АО Русатом Оверсиз



«Мы провели серьёзный предсертификационный аудит, на котором высветили все свои недоработки, выявили зоны для улучшения нашего проектного управления: от подготовки проектных специалистов до формирования проектных офисов.

Ожидание роста культуры, специалистов и самой системы взаимодействия с окружением (даже своих подрядчиков мы вынуждали обучаться) привело нас к осознанию необходимости и неизбежности сертификации.

Сертификация – это достижение, это сертификат и в то же время некая лакмусовая бумажка, которая показывает где мы находимся сегодня».

**Вячеслав ЧАЛОВ**

Ведущий специалист отдела научно-технического развития АО «Атомэнергопроект»

# ЕЖЕГОДНЫЙ КОНКУРС ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОЕКТНЫЙ ОЛИМП

По модели ИСО ПМ  
асессорами Конкурса  
проведена оценка  
**более 350 организаций,**  
в том числе асессорами,  
привлекаемыми АНО «ЦОРПУ»  
– **более 170 организаций.**

Проектный  
Олимп 

АНО «ЦОРПУ» – является  
методическим партнером  
Конкурса.

Методика оценки  
организаций на Конкурсе  
базируется на Модели  
системы управления  
проектной деятельностью в  
организации (ИСО ПМ).



Организатор Конкурса:



АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

[isopm.ru](http://isopm.ru)

Попов Вячеслав  
Борисович

+7 (495) 114-53-77

<https://vk.com/anoisopm>

<https://t.me/isopmru>

- ▶ Сертификация организаций по модели ИСО ПМ
- ▶ Подготовка к международной сертификации организаций по модели IPMA DELTA

ОСТАВЬ ЗАЯВКУ:

[isopm.ru/r/4/](http://isopm.ru/r/4/)

