РИМ-Ш

Модель управления проектами для России

Павел Алферов, paalferov@gmail.com





Алферов Павел Александрович

Руководитель Центра методологии, экспертизы и контроля, Холдинг ИнтерРАО

прошлый опыт



Заместитель Генерального директора по управлению проектами и информационным сервисам НИПК «Электрон».

Внедрение проектного управления (в два раза сокращено количество проектов с задержкой), руководство ИТ Службой



sochi.ru

2014

Январь-февраль 2014 года – волонтер, Координаторметодолог Главного операционного центра Игр. Разработка процедур по отчетности и информированию клиентских групп. Доработки системы управления инцидентами. Передача знаний

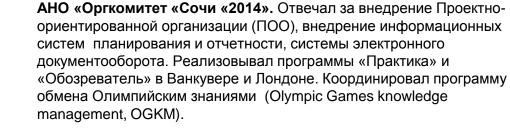
Оргкомитетам Рио 2016, Пхёнчан 2018, Токио 2020

ОСТАЛЬНОЕ

Член рабочей группы по разработке стандартов ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент.
 Требования к управлению проектом», 54870-2011 «Проектный менеджмент.
 Требования к управлению портфелем проектов»

Член Совета по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах гос.власти субъектов РФ при Минэкономразвития

Член Совета ITSM Форума (itSMF)



Директор Департамента знаний, информации и методологии



ТНК-ВР. Руководитель внедрения проектного управления в БЕ "Переработка". Внедрение проектного управления и реорганизация служб капстроительства на НПЗ Директор ИТ проектов Блока ПиТ. Организация выполнения ИТ проектов в Блоке Переработки и Торговли



Консорциум «Альфа-групп». Заместитель Директора по ИТ. Анализ и мониторинг деятельности ИТ субхолдингов. Интеграция компаний «Перекресток» и «Пятерочка» в X5 Retail group

Косвенная оценка текущего состояния



КОЛИЧЕСТВО СЕРТИФИЦИРОВАННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



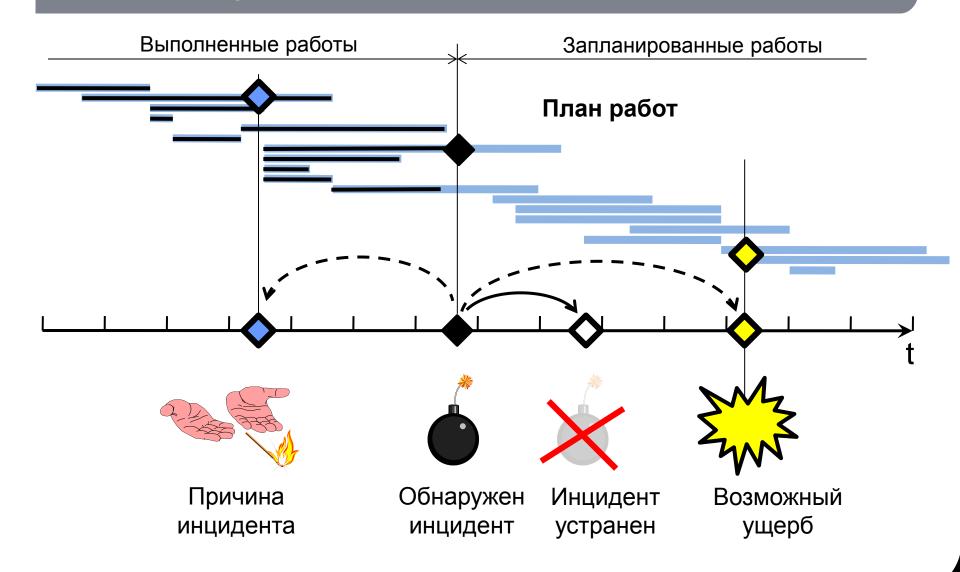
Информация к размышлению 1. «Три модели работы с проблемами»



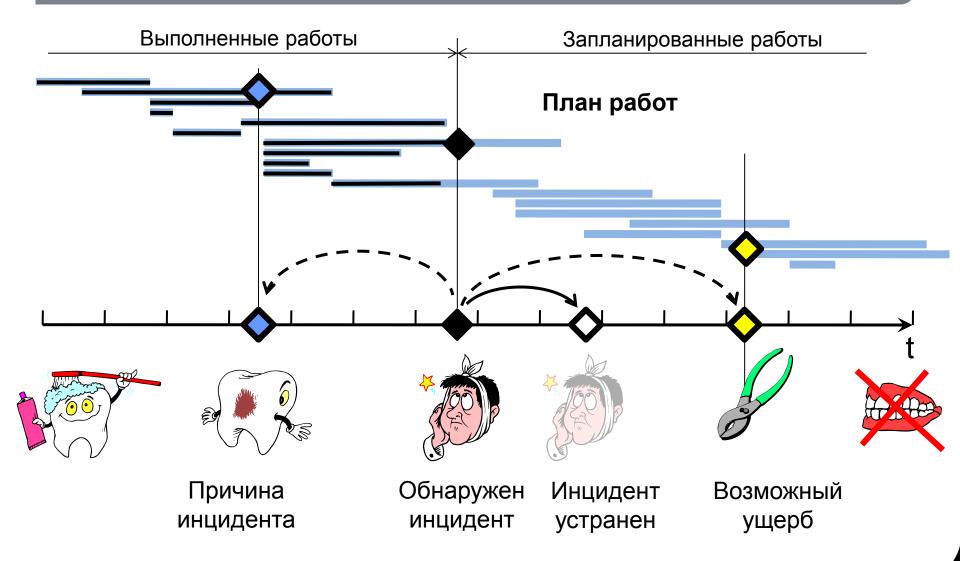
Владимир Ананьин



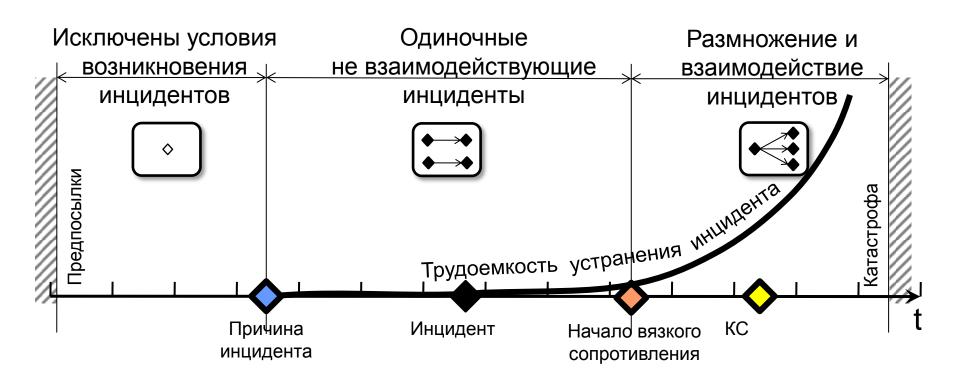
Модель работы с неожиданностями



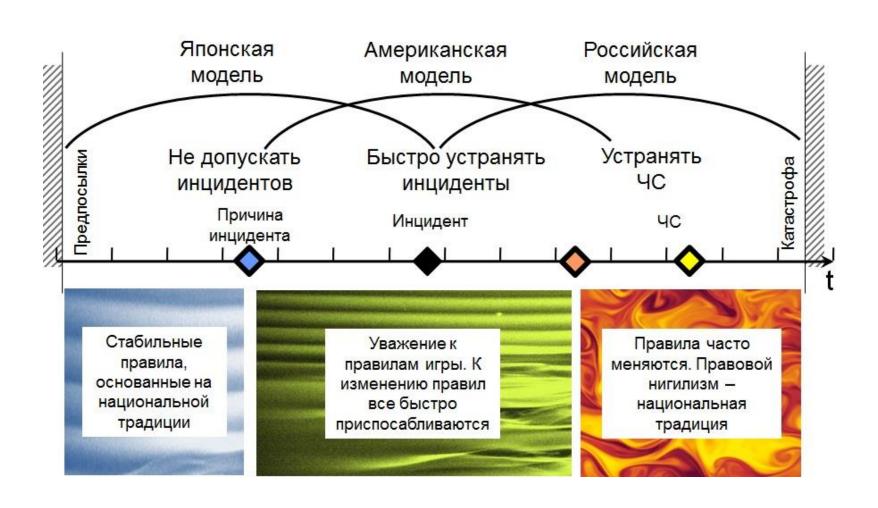
Пример



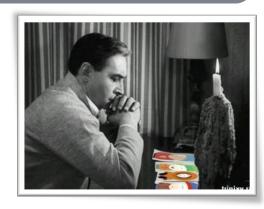
Особенности работы с инцидентами



Три модели



Информация к размышлению 2. Социокультурный парадокс



Парадокс российской системы управления



НЕЭФФЕКТИВНОСТЬ + РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

«Маятниковая система управления»

В каждый момент времени русская система управления пребывает в одном из двух состояний



Стабильный режим

- Бюрократические технологии
- Отсутствие конкуренции
- Избегание ответственности
- Низовая солидарность
- Низкая эффективность









Кризисный режим

- «Конкуренция администраторов»
- Жесткий контроль и персональная ответственность
- Быстрое внедрение новшеств
- Факторы успеха
 - 1. Мобилизация и перераспределение ресурсов на основные направления
 - 2. Создание централизованных контрольных (контрольно-репрессионных) структур
 - 3. Автономность низовых подразделений кластеров (социальных, военных, производственных)



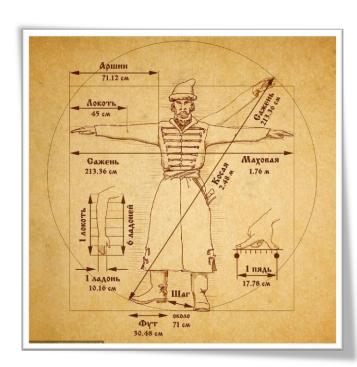
Качества, вырабатываемые системой

• Качества подчиненных

- В спокойный период максимально приспособиться и спокойно жить не напрягаясь
- Умение пережить очередную мобилизацию, способность в нужный момент собрать ресурсы в кулак и добиться выполнения поставленной цели

• Качества управленцев

- Не тратить время и силы на экономию/оптимизацию
- Тратить их на привлечение дополнительных ресурсов
- В мобилизационный период использовать накопленные ресурсы и быстро показать лучший результат (хотя бы и в ущерб долгосрочным целям)



Информация к размышлению 3. **Автомобильная аналогия**



Вопросы к автомобилистам в зале

- Можно ли попасть в аварию на скорости 150 км/ч на «встречке»?
- Можно ли попасть в аварию при скорости 60 км/ч на своей полосе?
- Можно ли попасть в аварию, стоя на месте?

вывод?



Общие выводы





Итак может быть хаос — это просто порядок, которого мы не понимаем?



Выводы для управления проектами (1)

- В России осуществляются 2 вида проектов
 - Ламинарные (спокойные) проекты
 - Мобилизационные проекты
- Общая теория управления проектами вполне применима к ламинарным проектам (с учетом отдельных нюансов)
- Общая теория управления проектами с трудом применима к мобилизационным проектам
- Очевидно, что «точно как в книжке» в России не получается



Выводы для управления проектами (2)

- Проектное управление подход к управлению вероятностями
- Российские менеджеры не видят прямой связи между «правильным» использованием УП и успехом проектов
- Такой подход рассматривается как «бюрократия»
- Необходимо
 - Упрощать подходы к управлению проектом
 - Показывать прямую связь между ними и получаемыми результатами



НЕОБХОДИМА РОССИЙСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

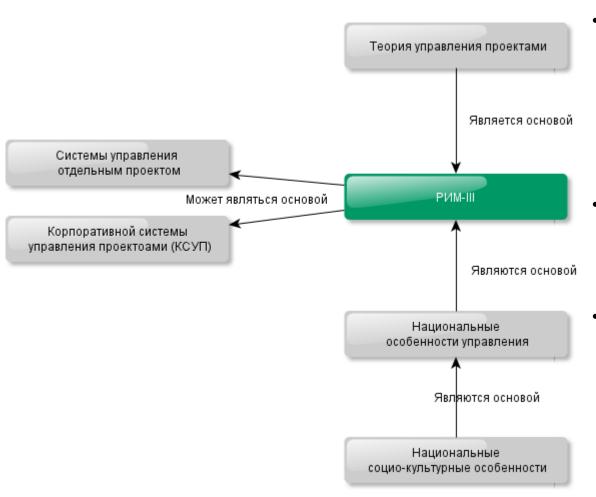


РОССИЙСКАЯ ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ

PMM-III

Результат, инструмент, метод

Общий подход



- РИМ-III объединяет общую теорию управления проектами с национальными особенностями управления (менеджмента)
 - Все используемые в ней подходы и инструменты уже есть и широко используются
- РИМ-III группирует их иным образом и поиному расставляет приоритеты для повышения их полезности в реальной жизни

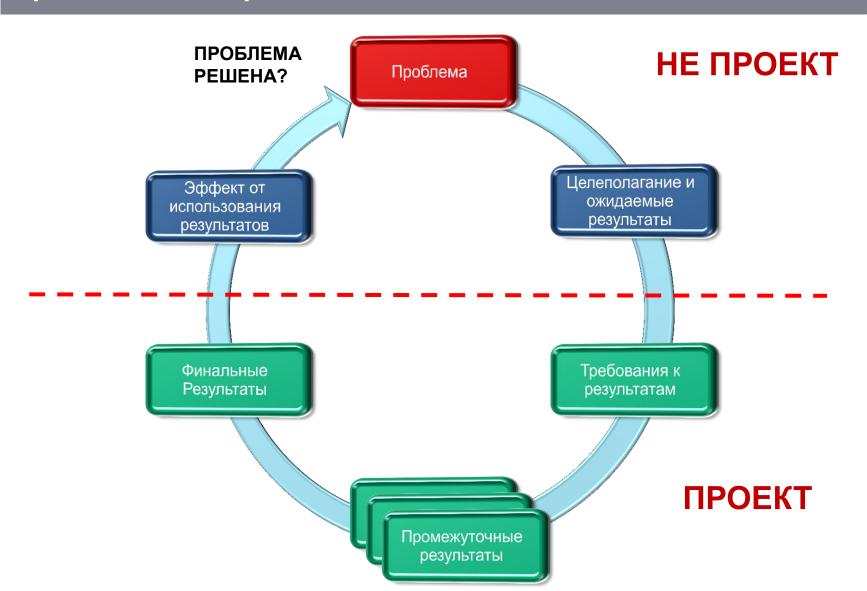
Несколько определений

- **Проблема** недовольство/неудовлетворенность существующим положением дел
- Проект комплекс особым образом управляемых работ, направленных на получение заданных результатов в условиях высокой неопределённости, существенных временных и ресурсных ограничений
- Работы проекта действия, выполняемые для достижения целей проекта. Делятся на:
 - Управленческие. Работы по планированию, координации, организации, мотивации и контролю
 - Предметные. Работы по получению предметных результатов
- **Эффект** выгоды/преимущества, которые мы получаем от использования результатов проекта

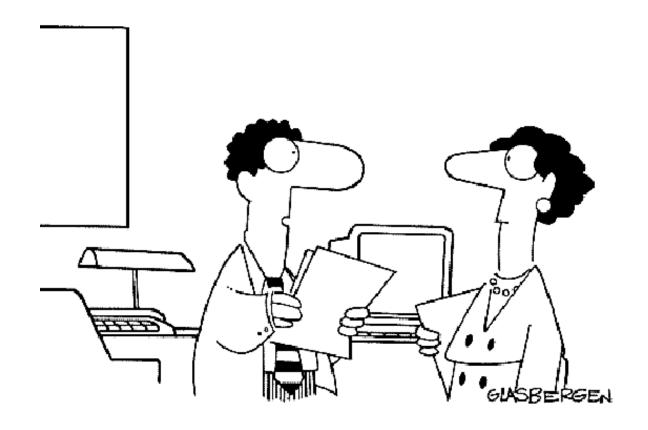
Ключевые принципы модели

- 1. Проект должен рассматриваться как часть общей цепочки решения исходной проблемы. Проблема решается с использованием результатов, полученных в проекте
- **2.** Управление проектом должно концентрироваться на получении предметных результатов. То ЧТО делается, важнее того КАК это делается
- 3. Инструменты и методы, применяемые при управлении проектом определяются характеристиками проекта и его окружением. В зависимости от особенностей проекта формируется Профиль управления проектом, фиксирующий применяемые инструменты и результаты их использования
- 4. Результаты проекта, и предметные и управленческие, должны фиксироваться в виде контрольных точек. Контрольная точка фиксирует: когда будет получен результат, кто ответственен за его получение, и кто подтвердит, что результат соответствует требованиям
- 5. Контрольные точки в зависимости от важности результатов должны распределяться по нескольким уровням. Минимум три уровня важности: Ключевые, Важные, Промежуточные

Принцип 1. Проект – часть цепочки решения проблемы



С чем боремся



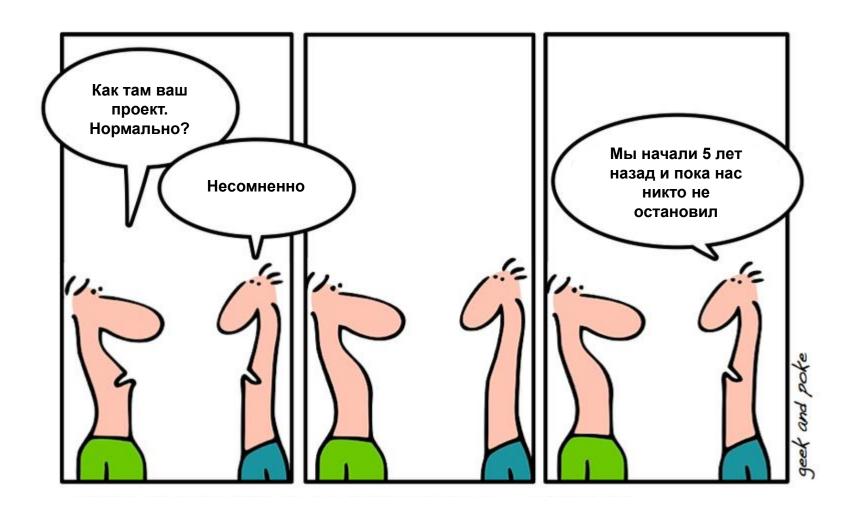
Моя команда разработала необыкновенно инновационное решение! Но мы пока не можем найти проблему, которую оно решает...

Принцип 2. Управление проектом должно концентрироваться результатах

- Ключевыми при реализации проекта является **PEЗУЛЬТАТ (DELIVERABLE)**
- **ЧТО** должно быть сделано (результат) важнее того **КАК** это будет делаться (список работ, процесс)
- Команда должна быть мотивирована на получение результатов
 - Каждый член команды должен знать что ему будет, если будут получены необходимые результаты
 - Каждый член команды должен знать что ему будет, если необходимые результаты получены не будут



С чем боремся



Принцип 3. Инструменты УП определяются характеристиками проекта и его окружением

- Управление проектом также должно больше ориентироваться не на процессы, а на результаты на использование специализированных инструментов и методов, зависящих от особенностей и окружения проекта (инструментов управления проектом)
- У каждого инструмента есть правила применения, ограничения, связи с другими инструментами, требования к компетенции проектного менеджера и т.д.
- В зависимости от особенностей проекта формируется Профиль управления проектом, фиксирующий применяемые инструменты и результаты их использования
- Профиль может формироваться как на основе формального анализа основных организационных рисков или экспертно



С чем боремся



Так вы считаете, теперь у меня все в порядке?

Принцип 4. Результаты проекта должны фиксироваться в виде контрольных точек

- **Контрольная точка (КТ)** фиксирует:
 - когда будет получен результат
 - кто ответственен за его получение
 - кто подтвердит, что результат соответствует требованиям
- Контрольные точки «скелет» плана проекта, на который наращивается «мясо» (работы проекта)
- Контрольные точки в обязательном порядке формулируются в терминах **результатов** согласно правилам русского языка: Прошедшее время, совершенный вид, страдательный залог (отвечает на вопрос «**Что сделано?**»)



С чем боремся

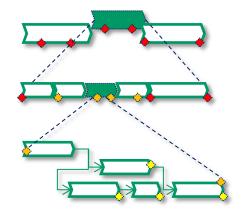
У нас в России все только людьми можно сделать и всякое дело надобно держать, не отпуская ни на минуту: как только отпустишь его в той мысли, что все идет само собой, так дело разоряется и люди распускаются и расходятся

обер-прокурор Синода К.П. Победоносцев



Принцип 5. Контрольные точки должны распределяться по нескольким уровням

- Результаты должны фиксироваться в рамках системы многоуровневых контрольных точек
- Выделяются, как минимум, **три уровня КТ**:
 - **Уровень 1**. Ключевые результаты, необходимые для успешного достижения целей проекта
 - **Уровень 2**. Важные промежуточные результаты, существенные для Куратора и Заказчика проекта
 - **Уровень 3**. Промежуточные результаты, существенные для менеджера проекта и рабочей группы
- Контрольные точки разных уровней должны быть связаны между собой формируя «систему раннего оповещения» о возникающих проблемах



С чем боремся

Чайка-менеджмент

Услышал что-то не то, прилетел, нашумел, изгадил все и улетел



Микро-менеджмент

Инструменты и методы управления проектом



Инструменты и методики управления проектом Инструменты организации ★Инструменты мотивации Инструменты планирования Инструменты контроля и координации Официальные документы 🌟 Контрольные точки Система мотивации на проекте Роли 😘 Премия по итогам проекта Роли 🜟 Документ, инициирующий проект 锅 Премия по итогам этапов проекта 🖳 Группа приемки Стратегическое управление 锅 Штрафы за неисполнение контрольных точек Запрос на проект Ворота на этапах (Гейты) М Публикация газете/журнале 🜟 🚨 Владелец/Куратор Устав проекта **🎭** Делегирование прав Спонсор проекта Приказ о запуске проекта Резюме этапа 🎭 Обучение Управляющий Комитет Документы, фиксирующие Стандартные этапы требования к результатам Куратор проекта со стороны исполнителя Оценка Оперативное управление Описание содержания (ТЗ) Выбор Описание результатов проекта *** 2** Заказчик Определение 📗 План приемки результатов 🜟 🚨 Менеджер проекта Выполнение Документы, фиксирующие 🙎 Администратор проекта Завершение выгоды проекта Руководитель проекта со стороны исполнителя Резюме этапа Группа интеграции Официальные Технико-экономическое обоснование документы ★ 🚨 Рабочая группа (команда) проекта Обоснование проекта (Business case) Профильные роли План управления проектом 🜟 📗 Запрос на изменение План контроля качества Документы 🔔 Эксперт в предметной области План управления рисками приемки Официальные документы результатов План коммуникаций Оргструктура проекта Матрица ответственности Протокол приемки результатов Документы по выбору Паспорт проекта Протокол устранения ошибок Встречи Программа и методика испытаний Критерии оценки Обязательные инструменты Акт завершения приемочных испытаний Обоснование выбора Установочное совещание (kick-off) Официальные документы 📗 Реестр изменений Рабочие 🜟 Реглуярные встречи команды проекта Легенда Рабочие документы документы 🜟 📗 Итоговый отчет Реглуярные встречи Оперативного Совета 🎭 Методики Реглуярные встречи Управляющего Комитета Извлеченные уроки ★ ▼ Рабочий календарный план 💄 Роли Интеграционные встречи 📝 📗 Дорожная карта (Roadmap) Рабочие документы Другие инструменты 📝 Рабочий финансовый план коммуникаций Дневник проекта 📝 Ресурсный план Реестр рисков и проблем 📝 Календарно-сетевая модель Roadshow (встречи с рассказами о проекте) Реестр вопросов и поручений Матрица заинтересованных сторон Публичный сайт проекта 📝 Фактография Структурная декомпозиция продукта (РВS, СДП) 📝 Статус отчеты Структурная декомпозиция работ (WBS, СДР) 🜟 Общая рабочая область для рабочей группы , Анализ контрольных точек Design Structure Matrix (DSM) Методы группового принятия решений (Milestone Trend Analysis) (Мозговые штурмы, метод дельфи, групповые дискуссии и т.д.) 📝 Дерево решений Контрактные документы 🎭 Методики Договора Экспертные оценки Акты (привлечение независимых экспертов) 🎭 Методики Фокусные группы Методы оптимизации ресурсов 🎭 Метод критического пути Бенчмаркинг (поиск и сравнение с аналогами) 🎭 Метод критической цепи 🎭 Методика PERT

∳ы SWOT анализ проекта ∳ы Анализ МонтеКарло

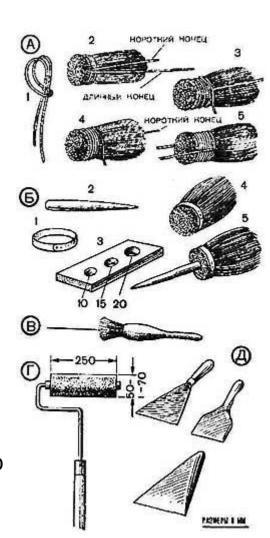
Примерный вид карточки инструмента (на примере официального документа)

• Общие атрибуты инструмента

- Описание
- Варианты названий
- Правила применения (обязательные и не обязательные)
- Ограничения использования
- Зависимости (с какими элементами связан)
- Уменьшаемые риски
- Порождаемые Контрольные точки

• Специфические атрибуты для документа

- Детальность
- Периодичность обновления
- Формат (электронный, бумажный, форма в ИС)
- В какие документы может входить составной частью
- Шаблоны
- Примеры



Два пути выбора инструментов. Механистический

	Бюджет				Длительность			Организационная сложность проекта (количество РЅТ и/или рабочих групп)			Взаимосвязь/зависимость с другими проектами			Численность внешних исполнителей (подрядчиков, поставщиков)			Контрольные точки и другие обоснования проекта (Уровень контроля со стороны МОК, Правительства, Оргкомитета)			Приоритет внутри проекта		Освещение проекта в прессе, политический аспект		
Элемент управления проектом\Критерий		3			2			1			3			2			1			3			1	
	<1 млн. руб. о		>10 млн. руб.	< 6 Mec.	от 6 до 12 мес.	>12 mec.	одно равочая группа не более 3 PST в рамках одного блока	2-3 рабочие группы из 2-3 Блоков	более 3 рабочих групп из более чел 2-3 блоков	нетпрямой и вависимости/али ия	ализние/зависи сть с 1-2 проекта	за висимость/вливен по ие на 3 и более ви проектов/на ключевые проекты	нет внешних исполнителей		несколько исполнителей	sce spane (MS-O, GFP, GS-O)/set tovex	1 точка MS-О, или GFP, или commitments	несколько точен MS-O, GS-O	Бюдонет	Качество	Срок	низкая ве роятнос	средняя вероятность	высокая вероятность
Оценка характеристик проекта (1/пусто), выбирается одно из значений	0	0	0	0	0	0	0		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Жизненный цикл проекта Предпроектный этап																BCE	гда исполня	ЕТСЯ						
Этап "Оценка"																BCE	гда исполня	ЕТСЯ						4
Этап "Выбор" Этап "Определение"	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	H	O X	O X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Этап "Выполнение"	п					0	^	^	^	^	^	^	^	^	^	BCE	гда исполня	ЕТСЯ		^	^	^	^	
Этап "Завершение"																BCE	гда исполня	ЕТСЯ						
Постпроектный этап (мониторинг)	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	X	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	х
Организационная структура и роли Торатегическое управление																								
Управляющий комитет проекта	н	н	P	х	х	Х	Н	Р	0	н	Н	P	Н	н	P	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	x
Владелец проекта																BCE	ГДА ОБЯЗАТЕЛ	ЬНА						
Оперативное управление (группа управления проектом) Лидер проекто Со-Лидер														ВСЕГДА ОБЯЗА	ТЕЛЬНА (обеза	все	ГДА ОБЯЗАТЕЛ	БНА фигупатопом п	nodune venase	ения плоектом	1			
Руководитель проекта	Н	Р	Р	X	X	х	н	Р	0	Х	X	X	Н	Р	0	х	Х	Х	Н	Н	P	Х	х	х
Администратор проекта	Н	Н	Р	X	X	X	Н	Р	Р	Х	X	X	Н	P	Р	X	Х	X	Н	Н	P	X	Х	Х
Риск-менеджер Рабочая группа	н	н	Р	Х	Х	Х	Н	Н	Р	Н	Н	Р	Н	Н	P	Х	Х	Х	Н	Н	Н	Н	Н	P
Член проектной команды/рабочей группы																BCE	гда обязател	ьна						
Рабочая группа по направлению и ее руководитель	Х	х	X	Х	Х	Х	Н	Р	0	Х	X	X	Х	Х	Х	х	Х	х	Х	Х	Х	Х	х	Х
Контроль и приемка								-	Р				v .	V		-								
Группа по приемке и ее руководитель Группа по интеграции и ее руководитель	H	H	P H	X	X	X X	H	H P	P 0	H P	P	P	X H	X P	X P	X	X	X	H	P	H	X	X	X
I руппа по интеграции и ее руководитель Внешний исполнитель □		- 11			_ ^ _		- 11	,	- 0	, ,	, ,	, ,	п	-	-					, ,				
Куратор проекта от Исполнителя	н	н	0	X	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	X	Н	Р	0	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х
Руководитель проекта от Исполнителя Член проектной команды от Исполнителя	H	H	0	X	X	X	X	X	X	X	X	X	H	0	0	X	X	X	X	X	X	X	X	X
член проектнои команды от исполнителя ▶ Профильные роли	н	н	_ 0	X	X	х	Х	х	Х	х	Х	X	н	U	U	X	Х	Х	Х	Х	Х	X	Х	X
Эксперт в предметной области	Х	Х	x	x	x	Х	Х	Х	Х	Х	Х	X	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Н	Р	Н	Х	Х	x
Представитель ФНД	Х	Х	X	X	X	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	X
Ключевой пользователь	Х	Х	X	X	X	Х	X	Х	X	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	X	Х	Х	Х	Х	Х	Х
Функциональный руководитель - владелец ресурса Обязательные документы																BCE	нда ОБИЗАТЕЛ	DELA						
Официальные документы																								
Запрос на проект															Доку	мент обязателе	н в проекте в с	тандартном ва	рианте					
Паспорт проекта Итоговый отчет по проекту	H F	P 6	Д	P B	Б	Д	H B	P Fi	Д	H X	Б х	A X	H X	Б Х	Д X	H F	P	Д.	Б	Б	Б	X 5	X 5	X
Матрица ответственности	Х	X	X	P	0	О .	P	0	0	P	0		H	0	0	P	0	0	P	P	P	P	0	0
План приемки результатов	Б	Б	Б	X	х	х	Р	Б	Д	Р	Б	Д	н	Б	Д	х	Х	Х	Р	Б	Р	х	х	x
Описание содержания (ТЗ)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Запрос на изменение Описание результатов проекта	х	Х	Х	Х	Х	Х	Р	Р	0	Х	Х	X	н	Р	Доку.	мент обязателе Х	н в проекте в с Х	тандартном ва Х	рианте Р	0	P	Х	Х	Х
Протокол приемки результатов	Ô	ô	ô	x	x	X	P	0	0	P	Ô	ô	Н	0	0	X	X	X	P	0	P	X	X	x
Оперативные документы																								
Уведомление о проекте Отчете для пк Отчет о статусе проекта	Б	Б	0	6	5	5.	Б	6	п	×	х	×	н	6	Доку. Доку. Б	мент обязателе	н в проекте в с н в проекте в с	тандартном ва	рианте рианте Б	5.	6	5	5	Б
Рабочий календарный план проекта															Доку	мент обязателе	н в проекте в с	тандартном ва	рианте					
Рабочий финансовый план проекта	H P	0	0	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X H	х	х	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Реестр рисков и проблем проекта Реестр вопросов и поручений проекта	P	0	0	P	0	0	P	0	0	X	×	X	н	0	0	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Реестр изменений проекта	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	X	X	X	X	х
План персонала	X	X	X	X	X	X	Н	Р	0	Н	P	P	X	X	X	Х	Х	X	Х	Х	Х	Х	Х	X
Отчет членов команды проекта Документы контрактования	Х	X	X	X	X	Х	Р	Р	Р	Х	Х	X	Х	Х	Х	X	Х	Х	Х	X	Х	X	X	X
Пакет документов на закупку	х	х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	X	н	0	0	Х	Х	Х	Х	X	Х	X	Х	X
Оценочный отчет	х	х	X	X	X	х	х	х	х	х	X	X	Н	0	0	Х	Х	х	х	Х	Х	х	х	X
Акты	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Н	0	0	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х
Совещания Совещание по запуску проекта (Kick-off)	Р	P	0	Р	Р	р	Р	0	0	Х	X	X	н	0	0	Р	Р	P	P	P	P	P	P	Р
Встречи команды проекта	Х	X	X	х	X	X	P	P	P	x	x	x	X	Х	Х	X	X	X	P	P	P	X	X	x
Встречи группы управления проектом	Н	Р	0	Н	Р	0	Р	0	0	Х	Х	Х	Н	0	0	Х	Х	Х	P	P	P	Х	Х	х
Интеграционные встречи (на всех этапах на начиная с предпроектного этапа)	Х	Х	X	X	X	Х	Н	0	0	Н	0	0	Н	Р	0	X	Х	Х	Х	X	X	X	Х	X
Периодичность Периодичность предоставления/обновления																								
Рабочий календарный план проекта	х	х	X	1	2	2	х	х	X	х	X	Х	х	х	х	X	1	1	х	Х	1	X	Х	Х
Рабочий финансовый план проекта	X	х	X	2	2	4	х	X	X	X	X	X	х	Х	Х	х	Х	X	2	X	Х	х	х	X
Ресурсный план проекта	X	X	X	2	2	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Реестр вопросов и поручений Отчет членов команды проекта	1 X	1 X	1 X	1 X	1 X	1 X	1 H	1	1	X X	X	X	X X	X X	X X	X	1 X	1 X	X X	1 X	X X	X	X	X X
Отчет членов команды проекта Отчет о статусе проекта	X	X	X	1 1	2 Z	2 2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1 1	1	X	2 2	X	X	X	X
Отчет для ПК	4	4	4	4	4	4	4	4	4	X	X	X	Х	Х	Х	Х	Х	Х	X	Х	X	Х	х	X
▶ Периодичность проведения																								
Встречи команды проекта Встречи группы управления проектом	X	X X	X	1	2	2	X	X X	X	X	X	X	X	X X	X	X	X X	X	X X	X	X	X	X	X
		X	X	4	4	8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Заселания Управляющего комитета											-			- ~										
Заседания Управляющего комитета Интеграционные встречи (на всех этапах на начиная с предпроектного этапа)	X X	x	X	2	2	4	X	X	X	X	X	X	х	х	х	Х	Х	X	X	х	Х	х	х	X

Два пути выбора инструментов. Экспертный

ПРОАКТИВНЫЙ

(работа с Причинами)

РЕАКТИВНЫЙ

(работа с Инцидентами)







Знаки



Сигналы



Инциденты

Резюмируя



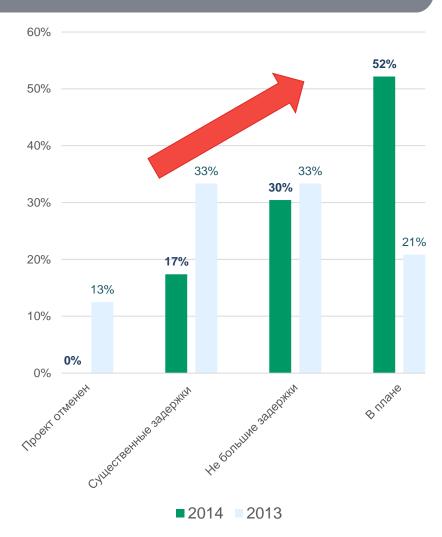
принципы РИМ-III

РЕАЛЬНО РАБОТАЮТ И ПРИНОСЯТ УСПЕХ



Результаты внедрения в НИПК «Электрон»

- 100% ключевых проектов без отклонений от плана
- 80% проектов без отклонений или с небольшими отклонениями от плана
- Почти в два раза сократилось количество проектов с существенной задержкой
- Отсутствуют проекты, отмененные из-за проблем с исполнением



Когда применима модель

- Мобилизационные проекты
- Низкая зрелость/слабое понимание проектного управления заказчиком и руководством
- Слабая подготовка проектных менеджеров
- Высокая изменчивость внешней среды проекта

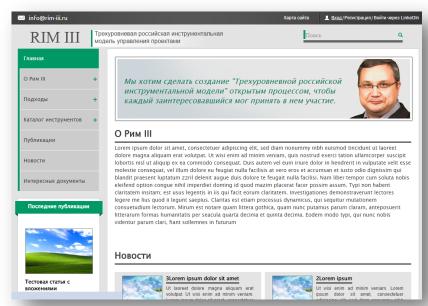


РИМ-III родился и начинает жить

• Приходите на сайт РИМ-III СЕЙЧАС



C 01.01.2015



- Участвуйте в создании и наполнении инструментов
- Пишите на RIM@RIM-III.RU