

РМ

Группа компаний ПМСОФТ

Миф о сложности: управление рисками без идеальной системы

Дмитрий Викторович Виркунен

Мария Олеговна Проскурина

Содержание доклада

1. Управление рисками в проектах – точно тренд, но нужны акценты

Ключевые понятия



2. Кейс из практики управления рисками

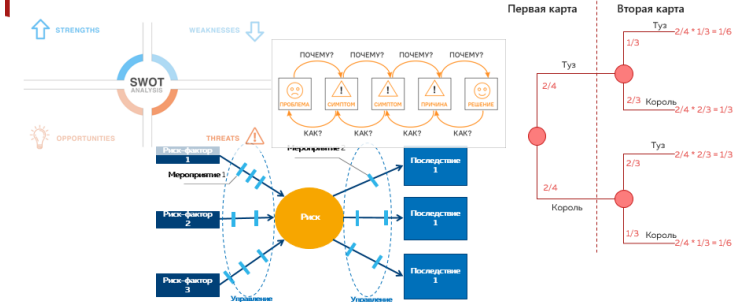
Практический кейс одной самобытной проектной команды
карточки Кроуфорда и категории рисков



№ группы	Наименование группы рисков	Количество карточек
1	ПИР	38
2	Поставки	19
3	СМР	15
4	Подрядчики	5
5	Ресурсы команды	10
6	Погодные условия	0
7	Форс-мажор	1
8	Процедуры	6
9	Квалификация	1
10	Постановка задач	2
11	Заказчик	2
12	Финансирование	1

3. Системный подход к управлению рисками

Шаг 1: понимание инструментов по всей организационной вертикали



О компании ПМСОФТ

- Более 30 лет опыта
- Выступаем партнером по внедрению комплексной системы: от методологии проектного управления и стоимостного инжиниринга до внедрения информационных систем управления проектами
- Являемся центром компетенций управления индустриальными проектами и стоимостному инжинирингу (направление – PM.engineering)
- Проводим обучение и реализуем интегрированные программы развития компетенций проектного персонала
- Проводим оценку рисков в инвестиционных проектах и проектах строительства

<p>Инжиниринг</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проведение независимой экспертной оценки проекта • Подготовка адекватных и понятных в направлении управленческой проектной экспертизы • Проведение стратегических сессий и аураскопов 	<p>Консалтинг</p> <ul style="list-style-type: none"> • Аудит и оценка эффективности проектного управления • Выявление лучших практик проектного управления • Разработка корпоративных стандартов по управлению проектами • Создание проектных офисов и выделение приоритетов проектно-ориентированного управления • Разработка и внедрение проектной мотивации и показательной эффективности проектного управления 	<p>Проектное управление</p> <ul style="list-style-type: none"> • Построение информационных систем управления проектами от выбора вендоров • Предпроектная проработка. Оценка готовности к цифровой трансформации проектного управления • Подбор и поставка профильных и программных решений • Проектирование, создание и внедрение ИСУП • Разработка интегрированных решений • Пост-проектное сопровождение ИСУП • Экспертиза и готовый отраслевой решения 	<p>Разработка</p> <ul style="list-style-type: none"> • Разработка и развитие собственной системы управления проектами РМ.софт • Интеграция систем управления проектами и разработка интегрированных систем • Автоматизация и разработка стандартизированных решений 	<p>Проектные сервисы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Информационно-аналитическое сопровождение проектного строительства • Выполнение функций проектного контроля • Разработка и мониторинг национально-сетевых графических, документальный контроль, управление рисками и управление проектной аналитикой, оценка стоимости проектов • Методические решения • «Иммерсионный тренер» для проектной команды заказчика 	<p>Обучение</p> <ul style="list-style-type: none"> • Подготовка и проведение программ обучения, управленческие компетенции и навыки в корпоративном и индивидуальном форматах • Подготовка проектных команд • Подготовка и сертификация ААСЕ, РМ, РМ.А, БО, РМ Certifies • Организация и проведение сессий по обмену опытом 	<p>Техническая поддержка</p> <ul style="list-style-type: none"> • Техническая и инженерная поддержка программного обеспечения и систем 1, 2 и 3 • Сервисная поддержка при миграции, обновлении, восстановлении работоспособности решений
--	--	--	---	--	--	---

Ключевые понятия



Ментальные ловушки в работе с рисками

1. Лучше бороться с проблемами, которые можно «увидеть» в проекте – здесь и сейчас, чем фантазировать о возможных рисках в будущем
2. К новому проекту мы подходим со старыми мерками
3. Без рисков проект дешевле

Ключевые понятия

Риск экономического субъекта представляет собой неопределенность (неоднозначность) его экономических результатов в будущем, обусловленную неопределенностью (неоднозначностью) самого этого будущего.

Риск – событие (или стечение обстоятельств), которое в случае реализации оказало бы существенное положительное или негативное влияние на цели проекта.

Характеристики:

- вероятность
- последствия
- измерение

Это плата за неопределенность результатов вырабатываемых управленческих решений

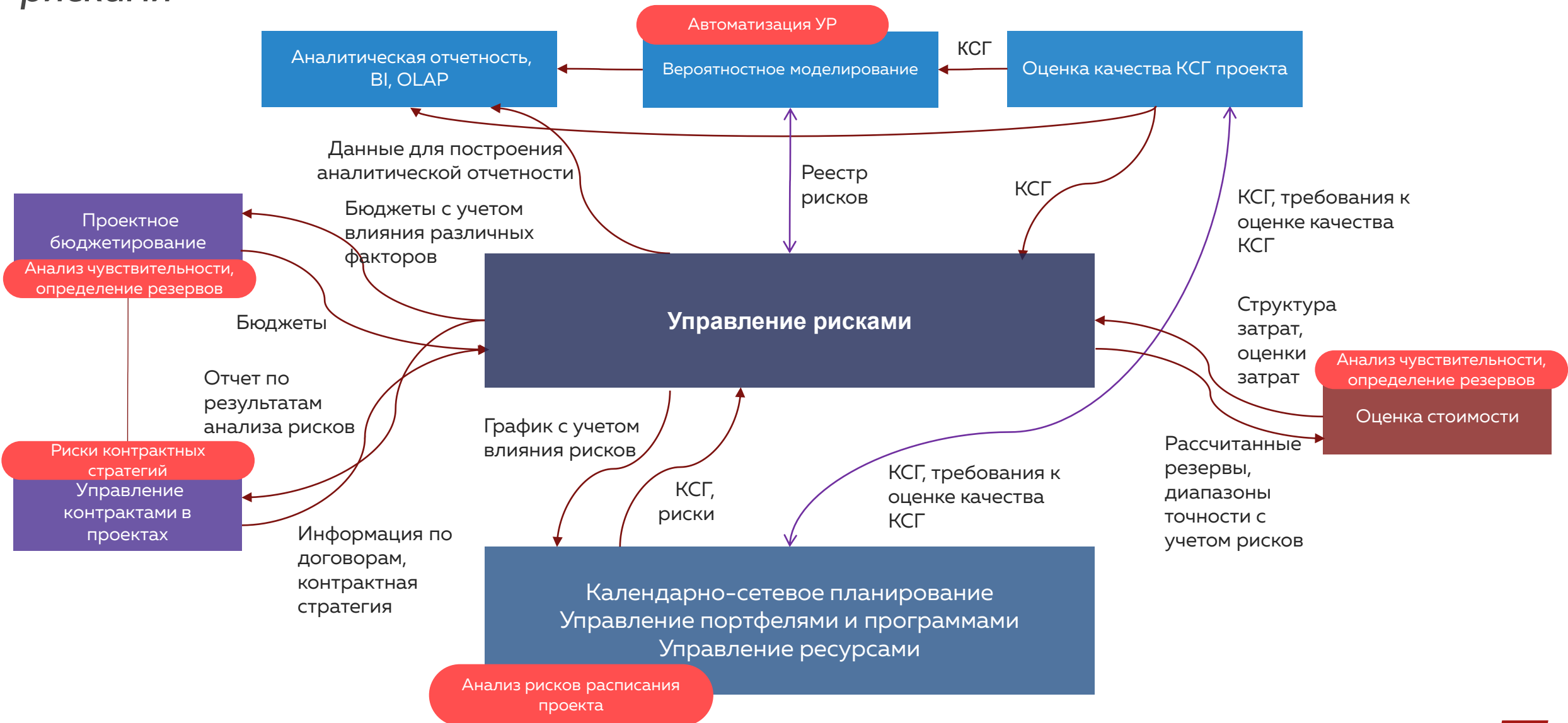
Управление рисками включает выявление, оценку и смягчение рисков с целью минимизации их воздействия или вероятности возникновения.

Особый вид деятельности направленный на смягчение воздействий неблагоприятных или нежелательных внутренних и внешних факторов риска на результаты бизнеса, а также на использование благоприятного влияния этих факторов, обеспечивающего дополнительные полезные результаты или иные преимущества по сравнению с конкурентами.

Сопутствующие задачи:

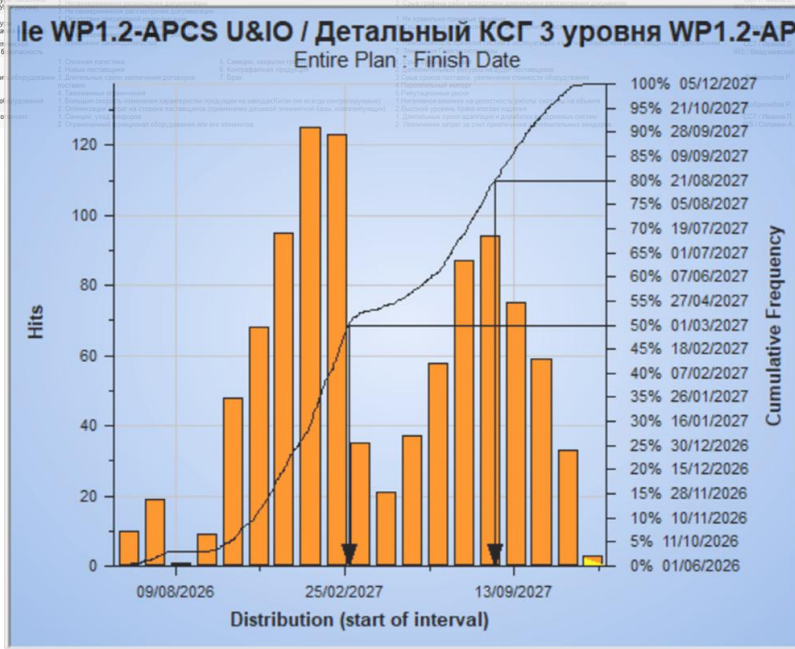
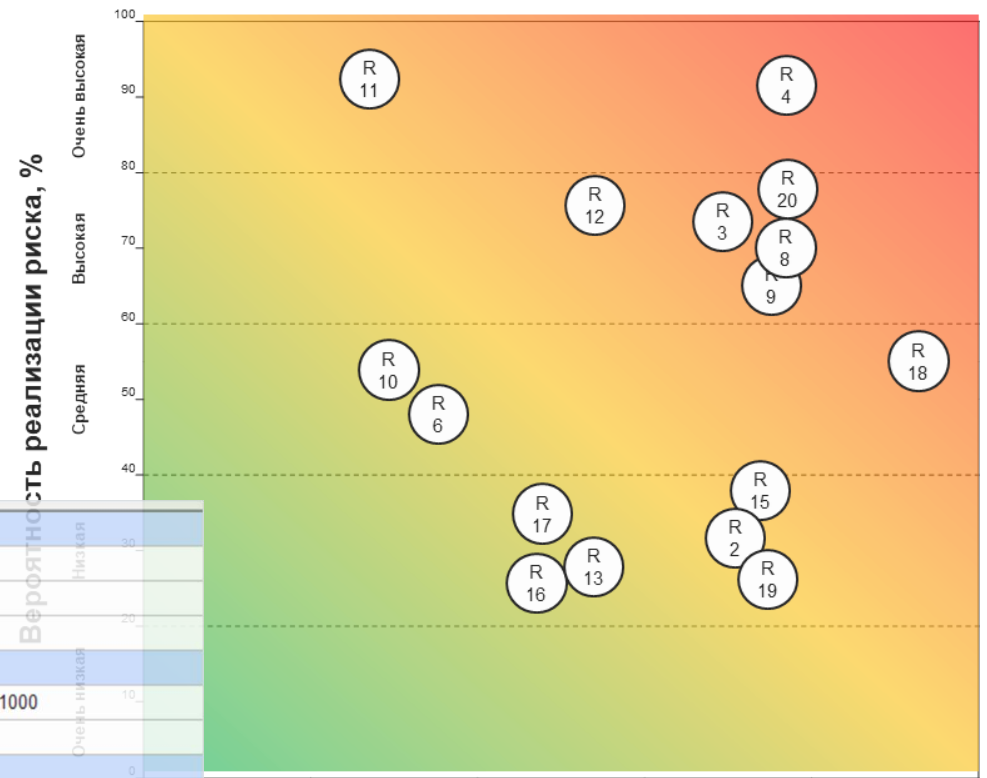
- обеспечить сохранение и увеличение стратегического актива
- улучшение финансового положения
- повышение конкурентоспособности.

Как может выглядеть функциональная архитектура подсистемы управления рисками



Как могут выглядеть результаты применения лучших практик управления рисками на проекте

№№№№ риска	Статус риска	Совместное владение (да/нет)	Наименование риска	Риск-факторы	Последствия реализации риска	Куратор со стороны Заказчика/Владельца риска	Уровень серьезности
R-0001	Открытый	Нет	Несовершенство подготовки части документов вступила протекторированная ИРЭС	1. Отсутствие исходных данных для разработки документации 2. Загруженность проектировщиков, временное отсутствие 3. Изменения приоритетов по разработке документации 4. Изменения приоритетов по разработке документации от Подзаказчика	1. Срыв сроков выдачи рабочей документации 2. Изменения конструкций выпускаемого оборудования и спецификаций комплектующих на этапах его производства	Абаева А.	16
R-0002	Активный	Нет	Выбор слабых по компетенции субподрядчиков 2 уровня	1. Низкая квалификация специалистов 2. Отсутствие необходимых компетенций у персонала 3. Увеличение срока работ	1. Срыв сроков выдачи рабочей документации 2. Изменения конструкций выпускаемого оборудования и спецификаций комплектующих на этапах его производства	Владимиров Д.	16
R-0003	Активный	Да	Неадекватность в несовершенности предоставленных исходных данных	1. Отсутствие исходных данных для разработки документации 2. Подание некорректных и неадекватных эксплуатационных исходных данных 3. Срыв в работе ASSA 4. Бесконтрольная передача документации от Подзаказчика из-за наличия нескольких каналов передачи (транзитом ASSA, рабочая область ASSA, файлоый ресурс, электронная почта, мессенджеры)	1. Срыв сроков выдачи рабочей документации 2. Изменения конструкций выпускаемого оборудования и спецификаций комплектующих на этапах его производства 3. Срыв сроков реализации запросов на изменение 4. Дополнительная нагрузка на разработчиков документации 5. Дополнительная нагрузка на сотрудников от Подзаказчика и Заказчика	ССТ / Иванова Л. / RS / Абаева А.	64
R-0004	Активный	Да	Большое количество изменений, в том числе на поздних стадиях проекта, длительное согласование изменений	1. Ошибки проектирования на стороне Заказчика 2. Длительная процедура согласования запросов на изменение на стороне Заказчика 3. Большое количество запросов на изменение 4. Неадекватность в запросах на изменение 5. Загруженность персонала Заказчика 6. Дополнительная нагрузка на проектировщиков вследствие выполнения функционала внешнего РМС	1. Срыв сроков выпуска объема 2. Необходимость оформления запросов на изменение и дополнительных согласований 3. Срыв сроков реализации запросов на изменение 4. Дополнительная нагрузка на субподрядчика (инд., изменение контрактов, включая субподрядчиков 2 уровня, закупки, поставки)	ССТ / Цинко Ю. / RS / Соловья А.	128
R-0005	Открытый	Да	Отсутствие полноценного РМС-подраздела на проекте со стороны Заказчика, выполнение этого функционала РМС силами ИРЭС	1. Отсутствие поддержки ПО РАСТ в новых устройствах HART и ITPK PROSOFT 2. Отсутствие замены ПО обеспечения при кроссировании систем как ЮИК	1. Нарушение коммуникаций со смежными подразделениями 2. Срыв графика работ 3. Увеличение количества изменений 4. Срыв сроков выведения систем из-за длительной доработки отечественного ПО под требования ТЗ 5. Отсутствие реализации заявленных функций	Владимиров Д.	32
R-0006	Активный	Да	Отсутствие возможности использования и поддержки стандартного ПО для проектных решений	1. Остановка работ по строению устройств ЮИК	1. Срыв графика работ 2. Увеличение стоимости за счет простоя специалистов ЦМР/ГТР	ССТ / Иванова Л. / RS / Абаева А.	8
R-0007	Открытый	Да	Остановка проекта из-за возможности останова проекта ЮИК	1. Остановка работ по строению устройств ЮИК	1. Срыв графика работ 2. Увеличение стоимости за счет простоя специалистов ЦМР/ГТР	Владимиров Д.	32
R-0008	Активный	Нет	Полная сборка, сборка шкафов, во время сборки, транспортировки, инсталляции и СМР по вводу ИРЭС	1. Менее чем два раза ответственность за оборудование: первый раз при передаче в СМР ИРЭС-подразделу, второй раз обратно в ИРЭС на ГТР 2. Не до конца определенными ответственности площадок шкафов и оборудования: кто вытаскивает, где временно хранить на площадке Заказчика, внутренняя транспортировка на площадке Заказчика	1. Срыв графика работ 2. Увеличение стоимости за счет простоя специалистов ЦМР/ГТР	Владимиров Д.	64
R-0009	Активный	Да	Правильное оборудование и сборка шкафов на площадке в момент нахождения в зоне ответственности Подзаказчика	1. Срыв графика работ 2. Увеличение стоимости за счет простоя специалистов ЦМР/ГТР	ССТ / Иванова С. / RS / Владимиров Д.	64	
R-0010	Активный	Да	Неадекватность инструктажного персонала Заказчика для обучения во время ЦМР/ГТР	1. Срыв графика проекта в части обучения персонала 2. Загруженность персонала 3. Загруженность персонала на площадке в период работ	1. Срыв графика работ в части обучения персонала 2. Отсутствие компетенций по эксплуатации вводимых в работу систем 3. Загруженность на время работ в связи с отсутствием персонала Заказчика	ССТ / Иванова Л. / RS / Владимиров Д.	8
R-0011	Активный	Да	Неадекватность/остановка выполнения работ на площадке на площадке	1. Ограниченные работы на площадке по монтажу разъемов 2. Отсутствие возможности (из-за работ смежных подразделов (энергетика)) 3. Отсутствие строительной-монтажной готовности (инструменты, кабельные линии и полевое оборудование) 4. Финансовый риск	1. Срыв сроков проведения ЦМР и ГТР 2. Прерывание оборудования и кабельных линий при СМР смежными подразделениями	ССТ / Иванова С. / RS / Абаева А.	32
R-0012	Активный	Да	Кассовые разрывы и субподрядчиков из-за несовершенной схемы работ и проведения платежей	1. Недостаточная своевременность платежей 2. Недостаточная своевременность платежей 3. Недостаточная своевременность платежей 4. Недостаточная своевременность платежей	1. Финансовый риск	ССТ / Садхаченкова Е. / RS / Владимиров Д.	32
R-0013	Активный	Да	Неадекватность своевременности технических специалистов Заказчика и Подзаказчика на этапе проектирования	1. Недостаточная своевременность технических специалистов Заказчика и Подзаказчика на этапе проектирования 2. Удаленность мест проживания и мест проведения работ 3. Плохая коммуникационная ситуация работников 4. Отсутствие своевременной информации	1. Отсутствие управления и должной реакции эксплуатирующего персонала 2. Задержка в принятии решений по техническим решениям	ССТ / Иванова Л. / RS / Владимиров Д.	8
R-0014	Активный	Нет	Неадекватность схематично-бытового обеспечения на площадке в ЮИК	1. Неадекватность схематично-бытового обеспечения на площадке в ЮИК 2. Удаленность мест проживания и мест проведения работ 3. Плохая коммуникационная ситуация работников 4. Отсутствие своевременной информации	1. Люди не могут работать, так как заняты социальными-бытовыми вопросами 2. Плохая коммуникационная ситуация работников 3. Отсутствие своевременной информации	Владимиров Д.	8
R-0015	Активный	Да	Нестабильная работа ИТ-инфраструктуры (ASSA), Teams, файлоый ресурс, ИСУ	1. Нестабильная работа ИТ-инфраструктуры (ASSA), Teams, файлоый ресурс, ИСУ	1. Нестабильная работа ИТ-инфраструктуры (ASSA), Teams, файлоый ресурс, ИСУ	Владимиров Д.	8
R-0016	Активный	Нет	Нестабильная работа ИТ-инфраструктуры субподрядчиков (Портал, Teams, Office)	1. Нестабильная работа ИТ-инфраструктуры субподрядчиков (Портал, Teams, Office)	1. Нестабильная работа ИТ-инфраструктуры субподрядчиков (Портал, Teams, Office)	Владимиров Д.	8
R-0017	Активный	Да	Увеличение законодательства по критической инфраструктуре, в том числе в сфере Б.Б.	1. Увеличение законодательства по критической инфраструктуре, в том числе в сфере Б.Б.	1. Увеличение стоимости за счет простоя специалистов ЦМР/ГТР	Владимиров Д.	8
R-0018	Активный	Нет	Невозможность своевременно поставки оборудования	1. Невозможность своевременно поставки оборудования	1. Срыв сроков реализации проекта	Владимиров Д.	8
R-0019	Активный	Нет	Несоответствие поставленным МТР и их заказными характеристиками и функционал ИТК не соответствует проекту	1. Несоответствие поставленным МТР и их заказными характеристиками и функционал ИТК не соответствует проекту	1. Срыв сроков реализации проекта	Владимиров Д.	8
R-0020	Активный	Да	Несоответствие поставленным МТР и их заказными характеристиками и функционал ИТК не соответствует проекту	1. Несоответствие поставленным МТР и их заказными характеристиками и функционал ИТК не соответствует проекту	1. Срыв сроков реализации проекта	Владимиров Д.	8



Data	
Finish Date of:	05/12/2027
Entire Plan	05/12/2027
Analysis	
Iterations:	1000
Statistics	
Minimum:	01/06/2026
Maximum:	05/12/2027
Mean:	09/04/2027
Bar Width:	month
Highlighters	
Deterministic (28/05/2...)	<1%
50%	01/03/2027
80%	21/08/2027

Влияние риска*
 серьезности последствий являются охрана труда и промышленная безопасность, охрана окружающей среды, качество и эффективность работы, стоимость, график и репутация

актуальное расположение риска на матрице существенности

Но есть непреодолимые трудности

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОЛОДЦЫ

отсутствие актуальной информации о проектных рисках у всех участников проекта

ПОРОЧНЫЕ РИТУАЛЫ

несвоевременная актуализация информации о рисках в связи «выберите причину»

ИЛЛЮЗИЯ УПРАВЛЕНИЯ

передача рисков на сторону (подрядчика) исполнителя

РАЗНЫЙ УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕНИЯ

низы боятся, верхи не интересуются деталями.
Игорь Леонидович, все под контролем, рисков в проекте нет. Переносим ввод на 2032 год.

КОМПЕТЕНЦИЯ/ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Игорь Леонидович: серьезно, они, не умеют пользоваться инструментом?

БАЗОВАЯ ЗАДАЧА

Как получить (необходимые для повышения качества решения) данные?
Как полученные данные (интерпретация результата) применить?

Практический кейс одной самобытной проектной команды

карточки Кроуфорда и категории рисков

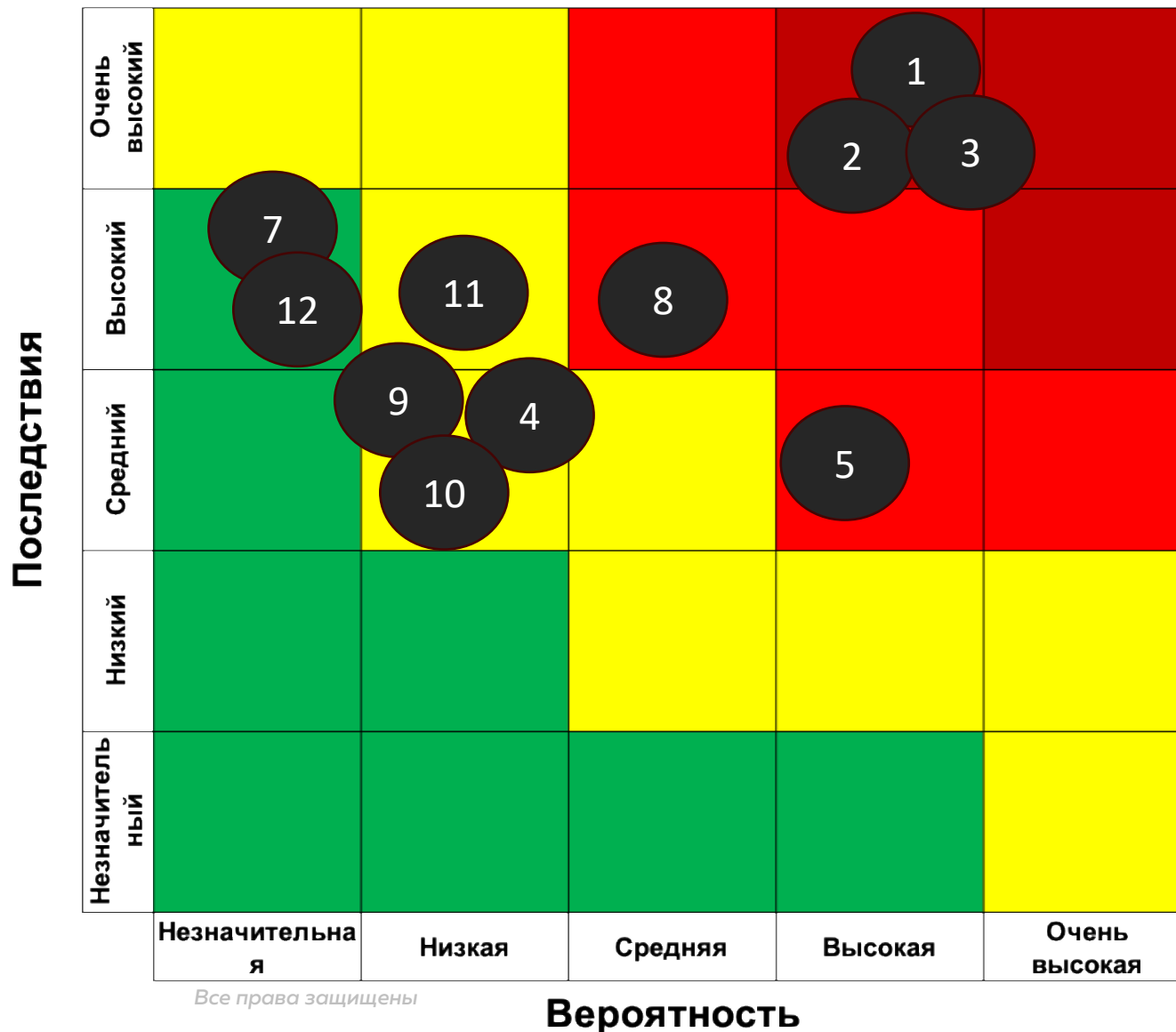


№ группы	Наименование группы рисков	Количество карточек
1	ПИР	38
2	Поставки	19
3	СМР	15
4	Подрядчики	5
5	Ресурсы команды	10
6	Погодные условия	0
7	Форс-мажор	1
8	Процедуры	6
9	Квалификация	1
10	Постановка задач	2
11	Заказчик	2
12	Финансирование	1

Практический кейс одной самобытной проектной команды

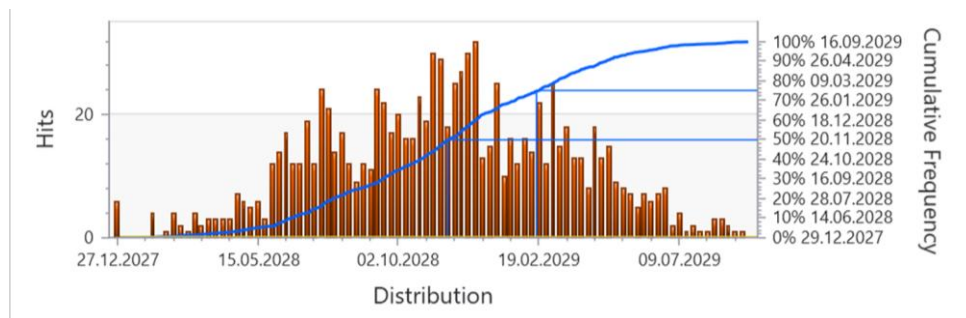
матрица рисков и диаграмма Торнадо

№ группы	%
1	38
2	19
3	15
4	5
5	10
6	0
7	1
8	6
9	1
10	2
11	2
12	1



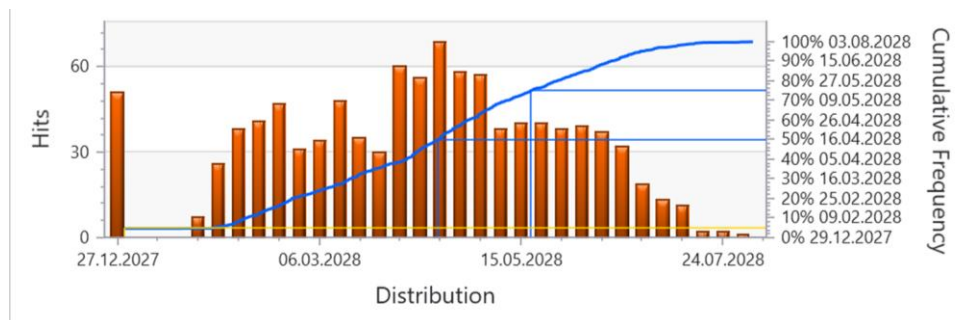
Практический кейс одной самобитной проектной команды

сценарный анализ



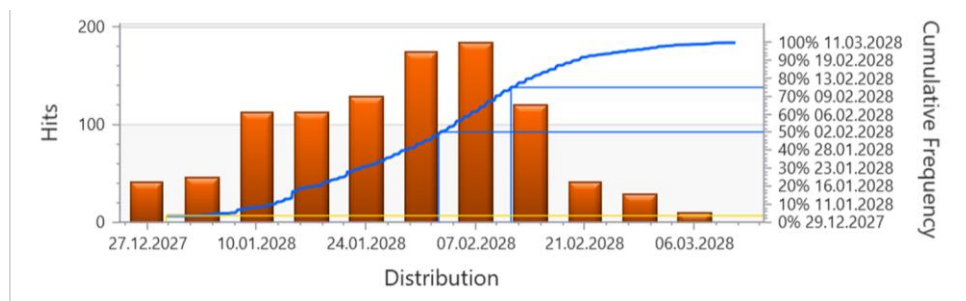
Пессимистичный сценарий:

- *Завершение проекта в детерминистическую дату (29.12.2027) возможно с 1% вероятности*
- **С вероятностью 80% срок окончания строительства не позднее 09.03.2029 года.**



Оптимистичный сценарий:

- *Завершение проекта в детерминистическую дату (29.12.2027) возможно с 5% вероятности*
- **С вероятностью 80% срок окончания строительства не позднее 27.05.2028 года.**



Наиболее вероятный сценарий с планом митигации:

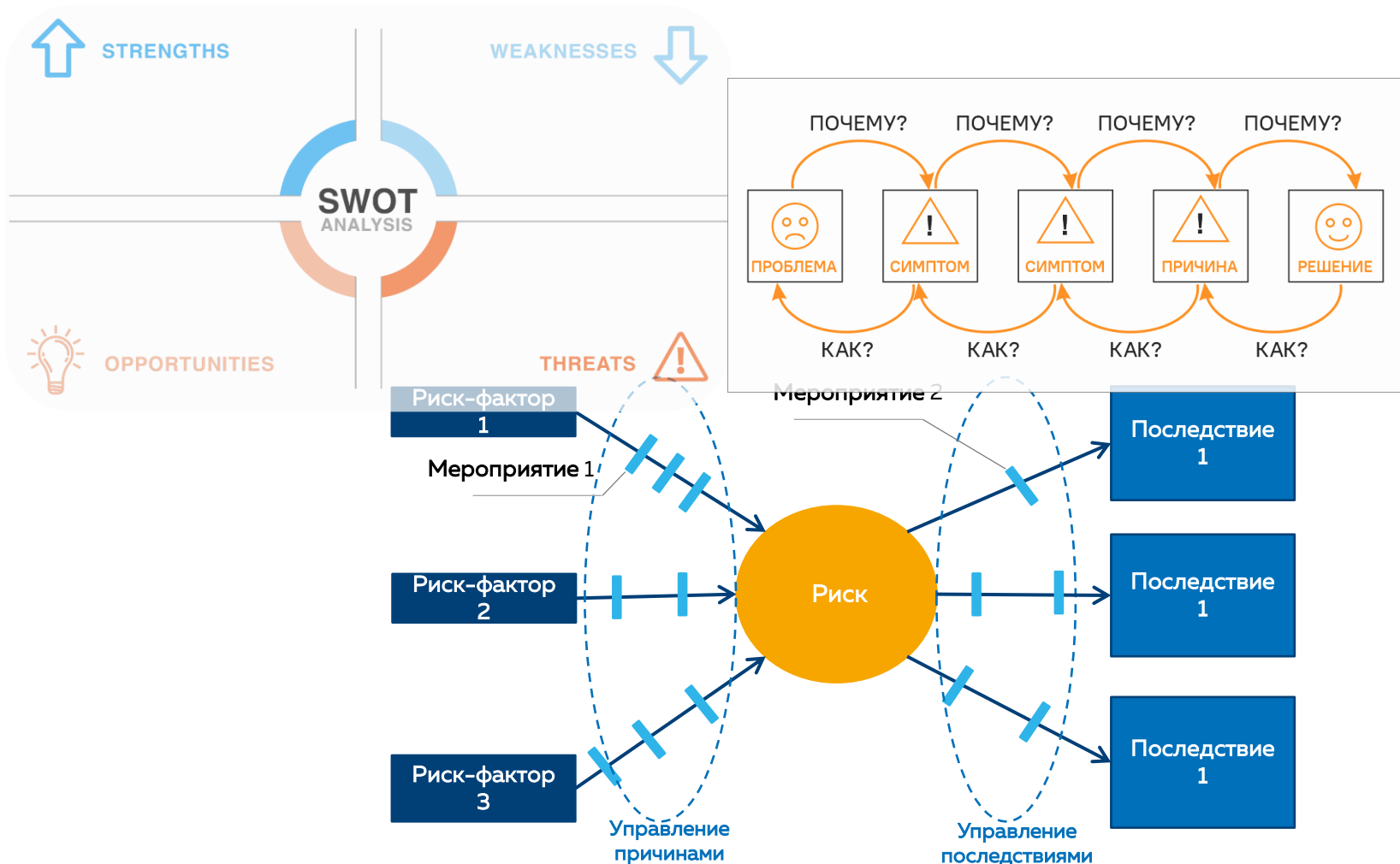
- *Завершение проекта в детерминистическую дату (29.12.2027) возможно с 4% вероятности*
- **С вероятностью 80% срок окончания строительства не позднее 13.02.2028 года.**

Практический кейс одной самобытной проектной команды

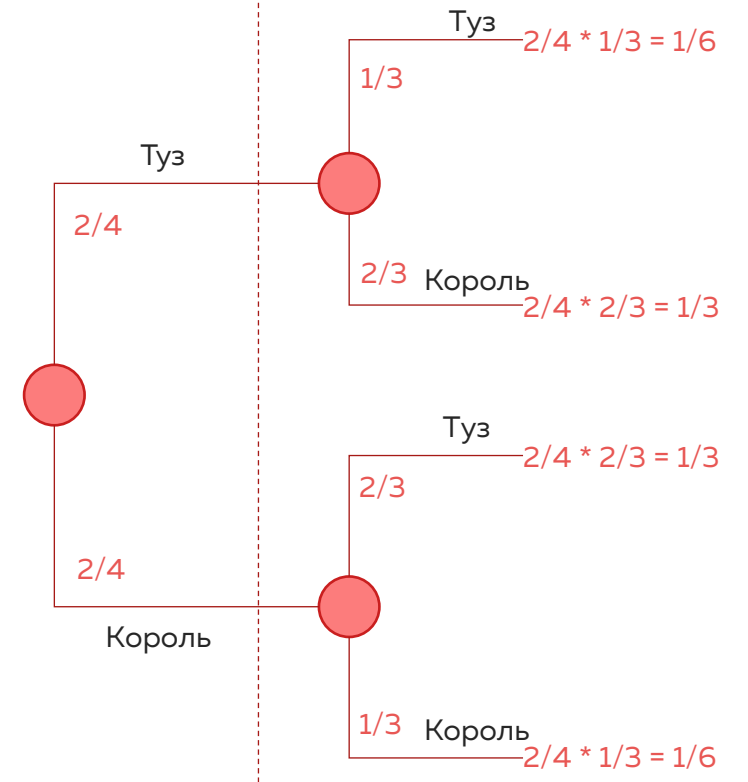
выводы и решения

1. Сформировать полноценную команду управления проектом с учетом этапов развития проекта, в том числе с учетом специалистов [REDACTED]. Ввести выделенные ресурсы в прямое подчинение [REDACTED] и запретить функциональным руководителям без согласования с директором проекта менять приоритеты и перегружать выделенные ресурсы.
2. Делегировать полномочия [REDACTED] «по гражданскому и инфраструктурному строительству» по принятию решений закупкам МТР и услуг в объеме [REDACTED] рублей, если стоимость закупки не превышает согласованной бюджетной стоимости, с предоставлением обосновывающих документов после проведения закупки по согласованию с Заказчиком, для целей оперативного управления и исключения длительных и необоснованных сроков согласования.
3. Сформировать единую команду проекта с участием Заказчика, Управляющего и командой управления проектом для чего выстроить правильные взаимоотношения и взаимодействие для достижения общей цели, совместной выработки решений и управления рисками, а не поиска «крайних», виноватых.
4. Для улучшения управления проектом выделить отдельные проекты с назначением команд в составе [REDACTED] и внутренние коммуникации. Все перечисленные объекты находятся на критическом пути.
5. Провести ряд риск-сессий для разработки программы управления рисками проекта, внедрить систему мониторинга рисков и митигации.
6. Привлечь экспертное сообщество для проведения риск аналитики, аудитов, ашурансов (технических, рискованных, оперативных)
7. Сформировать контрактную стратегию по пакетам всех работ с [REDACTED]
8. Перейти планирование на годовое, квартальное в разрезе ежемесячного с формированием фронтов работ не менее чем на квартал.

Шаг 1: понимание инструментов по всей организационной вертикали



Первая карта



Шаг 2: управление рисками через сотрудничество

1. Сформировать полноценную команду управления проектом с учетом этапов развития проекта, в том числе с учетом специалистов [REDACTED]. Ввести выделенные ресурсы в прямое подчинение [REDACTED] и запретить функциональным руководителям без согласования с директором проекта менять приоритеты и перегружать выделенные ресурсы.
2. Делегировать полномочия [REDACTED] «по гражданскому и инфраструктурному строительству» по принятию решений закупкам МТР и услуг в объеме [REDACTED] рублей, если стоимость закупки не превышает согласованной бюджетной стоимости, с предоставлением обосновывающих документов после проведения закупки по согласованию с Заказчиком, для целей оперативного управления и исключения длительных и необоснованных сроков согласования.
3. Сформировать единую команду проекта с участием Заказчика, Управляющего и командой управления проектом для чего выстроить правильные взаимоотношения и взаимодействие для достижения общей цели, совместной выработки решений и управления рисками, а не поиска «крайних», виноватых.
4. Для улучшения управления проектом выделить отдельные проекты с назначением команд в составе [REDACTED] и внутренние коммуникации. Все перечисленные объекты находятся на критическом пути.
5. Провести ряд риск-сессий для разработки программы управления рисками проекта, внедрить систему мониторинга рисков и митигации.
6. Привлечь экспертное сообщество для проведения риск аналитики, аудитов, ашурансов (технических, рискованных, оперативных)
7. Сформировать контрактную стратегию по пакетам всех работ с [REDACTED]
8. Перейти планирование на годовое, квартальное в разрезе ежемесячного с формированием фронтов работ не менее чем на квартал.

Шаг 3: повышение уровня корпоративной культуры

1. Сформировать полноценную команду управления проектом с учетом этапов развития проекта, в том числе с учетом специалистов [REDACTED]. Ввести выделенные ресурсы в прямое подчинение [REDACTED] и запретить функциональным руководителям без согласования с директором проекта менять приоритеты и перегружать выделенные ресурсы.
2. Делегировать полномочия [REDACTED] «по гражданскому и инфраструктурному строительству» по принятию решений закупкам МТР и услуг в объеме [REDACTED] рублей, если стоимость закупки не превышает согласованной бюджетной стоимости, с предоставлением обосновывающих документов после проведения закупки по согласованию с Заказчиком, для целей оперативного управления и исключения длительных и необоснованных сроков согласования.
3. Сформировать единую команду проекта с участием Заказчика, Управляющего и командой управления проектом для чего выстроить правильные взаимоотношения и взаимодействие для достижения общей цели, совместной выработки решений и управления рисками, а не поиска «крайних», виноватых.
4. Для улучшения управления проектом выделить отдельные проекты с назначением команд в составе [REDACTED] и внутренние коммуникации. Все перечисленные объекты находятся на критическом пути.
5. Провести ряд риск-сессий для разработки программы управления рисками проекта, внедрить систему мониторинга рисков и митигации.
6. Привлечь экспертное сообщество для проведения риск аналитики, аудитов, ашурансов (технических, рисковых, оперативных)
7. Сформировать контрактную стратегию по пакетам всех работ с [REDACTED]
8. Перейти планирование на годовое, квартальное в разрезе ежемесячного с формированием фронтов работ не менее чем на квартал.

Шаг 4: фокус на ценность через образовательный процесс

Название модуля	Модуль 1. Стратегия и поиск возможностей	Модуль 2. Целеполагание и определение рамки проекта	Модуль 3. Оценка экономической эффективности и планирование проекта		Модуль 4. Подготовка к реализации и защита	
Формат Длительность	онлайн 4 часа	офлайн 2-3 дня	офлайн/онлайн 1-2 дня	онлайн 2 часа	онлайн 4 часа	офлайн 8 часов
Цель	Сформировать понимание целей и задач программы, логики отбора и оценки стратегических БИ в компании, начать командную работу	Освоить инструменты целеполагания и определения рамок проекта, развить навыки питчинга идеи перед ЛПР	Освоить подходы формирования плана реализации БИ с учетом определения экономической эффективности проекта	Познакомиться с практиками комплексной экспертизы проекта, качеством подготовки решений	Получить опыт защиты БИ, получить обратную связь для подготовки качественного проектного решения	Получить опыт полноценной защиты проекта перед руководством
Событие кейса	<ul style="list-style-type: none"> Воронка проектов 	<ul style="list-style-type: none"> Встреча с ЛПР Фрейминг (определение рамок) проекта Стратегическая таблица 	<ul style="list-style-type: none"> Оценка экономической эффективности ПРП проекта 	<ul style="list-style-type: none"> Комплексная экспертиза проекта/ Комплексный обзор проекта 	<ul style="list-style-type: none"> Предварительная защита бизнес-инициатив Обратная связь по кейсу 	<ul style="list-style-type: none"> Защита бизнес-инициатив перед ЛПР Финальное решение: запуск / доработка / отклонение
Содержание	<ul style="list-style-type: none"> Цели, задачи, дорожная карта программы Бенчмаркинг и практики проектного управления Постановка задачи на решение сквозного практического кейса 	<ul style="list-style-type: none"> Здесь и далее: Содержание модуля будет сформировано в соответствии с механикой кейса 	<ul style="list-style-type: none"> Здесь и далее: Содержание модуля будет сформировано в соответствии с механикой кейса 	<ul style="list-style-type: none"> Тренды и мировые практики комплексной экспертизы проекта Качество решений и подготовка пакета DSP 	<ul style="list-style-type: none"> Предварительная защита бизнес-инициатив Получение обратной связи от экспертов 	<ul style="list-style-type: none"> Проведение финальной защиты проектных инициатив перед ЛПР Получение управленческих решений
Межмодульная работа	Проработка БИ с учетом полученных знаний, навыков и выполнение практических заданий на цифровой платформе. Подготовка комплекта документов для защиты					

Итоги

1. Понимание и применение инструментов по всей вертикали
2. Интеграция управления рисками в модель принятия решений
3. Сотрудничество, партнёрство заказчика с исполнителем

Экспертиза и сообщества



Проектная экспертиза с
Пужановой



PM: Проекты и Движ



ERP-сообщество в РФ



Спасибо за внимание. Остались вопросы?

Адрес:

Россия, 119021, Москва,
ул. Россолимо, дом 17, строение 3

Телефоны:

+7 (495) 232-11-00,
+7 (495) 669-10-43

Электронная почта:

sales@pmssoft.ru