



Национальная
ассоциация
управления
проектами

Russian member of

IPMA[®]
international
project
management
association



Профессиональное
управление проектами
в России

Гибридное управление: дружественные цифровые инструменты



+7 (495) 723-72-29



sovnet@sovnet.ru



www.sovnet.ru

Чапцов Артем Рудольфович



Сертифицированный Директор Проектов по стандарту Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA: **CPD level A**®



Сертифицированный Лидер Agile-трансформации организаций: **Certified SAFe® 4 Agilist (SA)**



Национальный ассессор ассоциации управления проектами COBHET (Россия), Член Правления COBHET, Член Экспертного совета COBHET



Руководитель проектов
Консультант по организационному развитию
Автор программ и преподаватель бизнес школ и курсов повышения квалификации руководителей



ПО СТРУКТУРЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Классический – разбивает путь к цели на разные по длительности и содержанию фазы (Земля, ИРД, Проектирование, Строительство, Эксплуатация). Деятельность планируется заранее от начала и до конца.

Гибкий (agile) – разбивает путь к цели на равные по длительности и содержанию итерации по развитию продукта (версия 1, версия 2, версия 3,...). Планируется ближайшая итерация по итогам предыдущей.

ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДОМИНАНТЕ

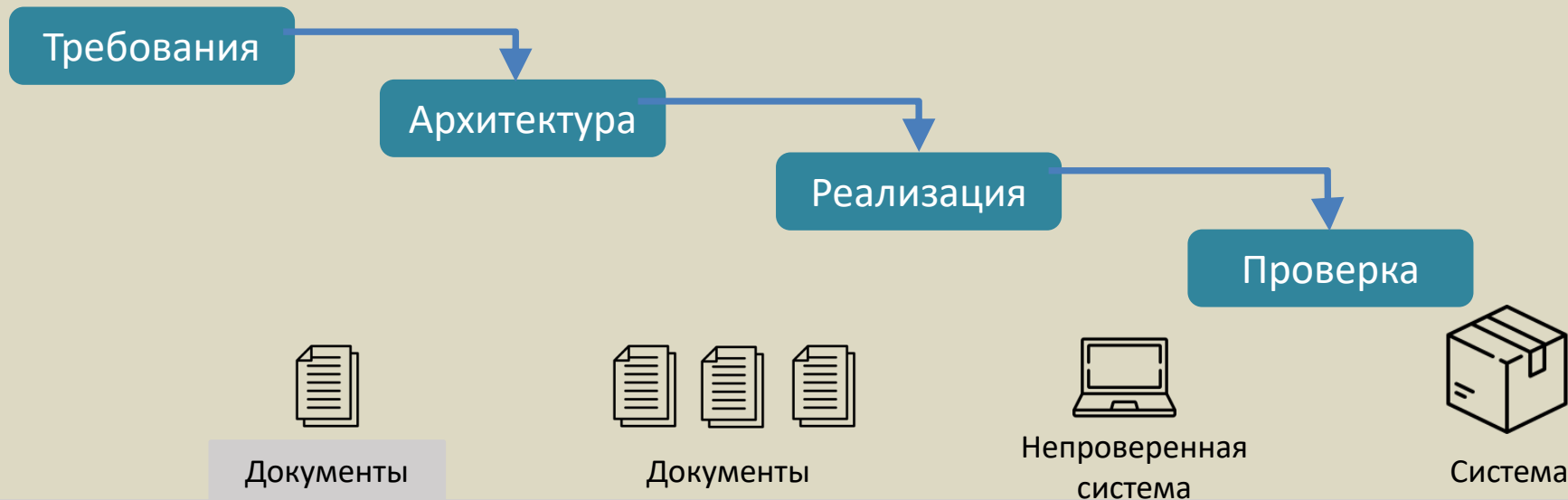
Объектно-ориентированный (продуктовый):
SCRUM, SAFe

Процессно-ориентированный:
PMBok

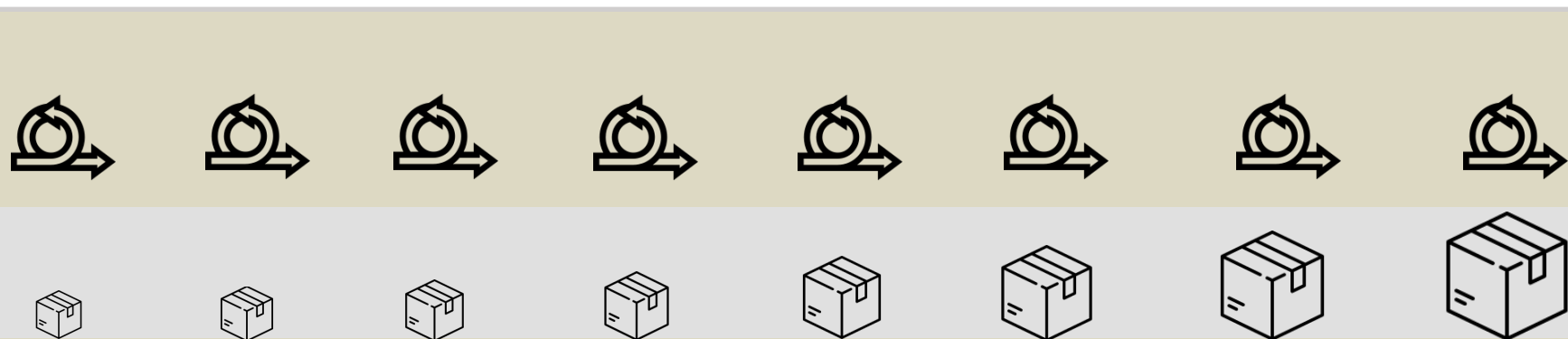
Субъектно-ориентированный (компетентностный):
ICB IPMA, OCB IPMA

КЛАССИЧЕСКИЙ И ГИБКИЙ ПОДХОДЫ К ЖЦП

Классика: «Водопад»
по фазам ЖЦП



Инкрементальная
поставка
итерациями



ПРИМЕР УСПЕШНОГО СКРЕЩИВАНИЯ ПОДХОДОВ В ПРОЕКТЕ



Гибридный ЖЦП: разные подходы на разных фазах ЖЦП единого проекта

Строительная компания девелопер

В рамках классического ЖЦП:



в фазе **Проектирование** работа организована итерациями по гибкой методологии управления
Продуктом является **Цифровая (BIM) модель объекта**

Гибридный проектный треугольник: применение разных методических установок в любой момент

Многопрофильный холдинг

Проект с **высокой степенью неопределенности** требований к результатам и способам их достижения реализуется в рамках утвержденного бюджета и сроков.

Куратор проекта в качестве ответа на неопределенность ввел практику итеративной разработки и «гибкого подхода к содержанию проекта» - итерационной отработки нескольких гипотез и в то же время внесения изменений в содержание в любой момент, когда получены новые данные или вводные, не дожидаясь завершения спринта

Гибридный проектный офис: разные подходы для разных проектов и портфелей

Производственный холдинг

реализует свыше 100 разнообразных проектов одновременно, распределенных по портфелям с разной методологией менеджмента

Пример различных проектов:

- микропроект по реновации раздевалки цеховых рабочих
- проект модернизации технологической линии со строительством пристроя к цеху в рамках балансировки производственных мощностей
- проект развития цифровой системы диспетчеризации производства
- мегапроект создания нового завода с внедрением инновационной технологии

Гибридный портфель: распределение общих ресурсов и бюджета на проекты с разным подходом

Логистический департамент предприятия

По принципу принадлежности к одному департаменту в **один портфель с единым фиксированным бюджетом, ресурсным пулом и КПЭ объединены**

- перспективные проекты R&D (гибкие) и
- проекты конкретных оперативно-тактических улучшений (классика)

ПРИМЕНИМОСТЬ РАЗЛИЧНЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ



Относительная
цена итерации
продукта



Гибридное корпоративное управление:
фиксированные гармонизирующие
управленческие интерфейсы между
различными сторонами, процессами,
функциональными областями

Производственное предприятие

Выпуск изделий осуществляется на наборе технологического оборудования гибкими самоорганизующимися бригадами, которые самостоятельно регулируют свою численность, распределение по рабочим местам, порядок обработки сырья.... Аналогично работает служба наладки и ремонта оборудования. Снабжение и финансовая служба работают в классической парадигме. **Связующим интерфейсом между всеми участниками служит сменное задание.**



Гибридное корпоративное управление: применение различающихся методологий на разных уровнях управления проектом, организацией, смешение ролей

Компания IT-разработчик

SCRUM в проектных командах и классика на следующем уровне иерархии менеджмента

SCRUM-master для команды = РП для высшего руководства.

ДАО — это децентрализованная автономная организация, которая управляется с помощью смарт-контрактов. Процедуры голосования участников, исполнительного управления, организации рабочих процессов (включая модификацию кода) определяются исходным кодом

Ключевые особенности:

- **беспристрастность в отборе и взаимодействии участников**
- **справедливая модель управления**
- **возможность создания ценности (доходов)**
- **гибкая структура и процессы**

Гибридизация управления — это в первую очередь четкое разделение и создание устойчивых границ между различными подходами

Технологическая основа гибридных подходов должна в первую очередь поддерживать формирование фиксированных интерфейсов между различными методологическими вотчинами

Привычные цифровые инструменты заточенные на классику и agile будут хорошо работать и в гибридной системе – каждый в своей вотчине

Развитие ведет нас к сращиванию методологии и цифровых систем – стоит ожидать появления специфических цифровых продуктов интегрирующих подходы с использованием цифровых моделей и интеллектуальных алгоритмов

Сегодня можно обратить внимание на гибридные возможности широко используемых цифровых систем: СУИД СОЮЗ-ПЛМ, MS Project, Trello+Plaker, Miro, Fibery – список можно продолжить



Национальная
ассоциация
управления
проектами

Russian member of

IPMA[®]
international
project
management
association



Профессиональное
управление проектами
в России

Успехов в практике управления проектами!