

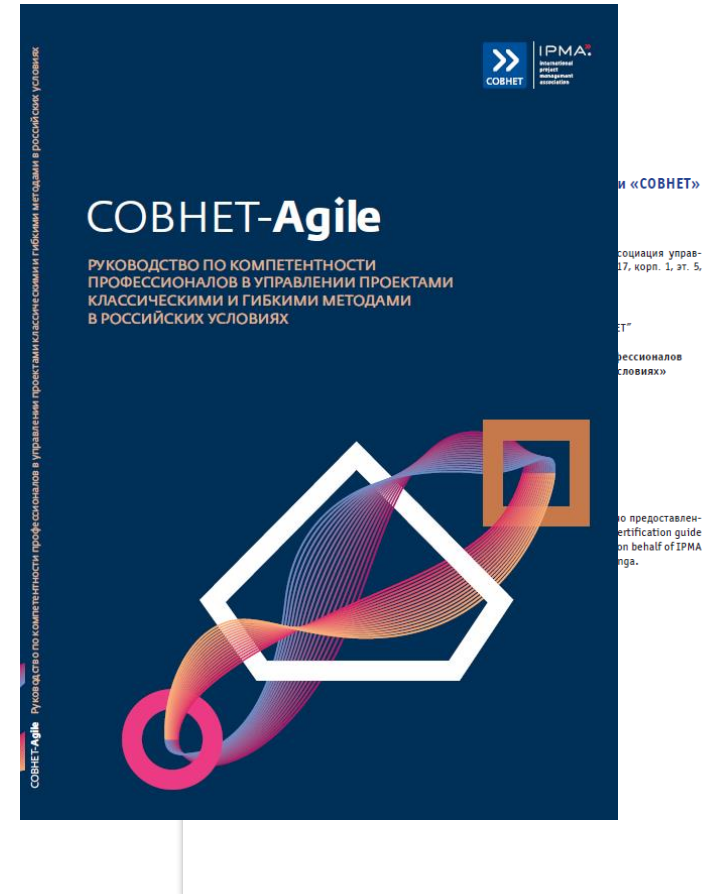
“Классические” и “гибкие” компетенции РП в российских условиях

в методологическом продукте

SOVNET-Agile

Проектная среда SOVNET 14 июня 2023 г.

Руководство COBHET-Agile. Все уже прочитали?



http://www.sovnet.ru/media/Main/Publication/2020-11-17/COBHET_Agile.pdf

Conventional & Agile

За что часто любят гибкие методы...



молодёжь – за отрицание жестких правил



руководители – за ликвидацию дорогостоящих экспертов и перекладывание ответственности на команды



дилетанты – за подмену коллегиальностью глубокого знания предмета



риск размывания предметной компетентности и отрыва от стратегических целей



риск непродуктивности новых подходов в специфическом контексте (страны, культуры, организации) без разумной адаптации

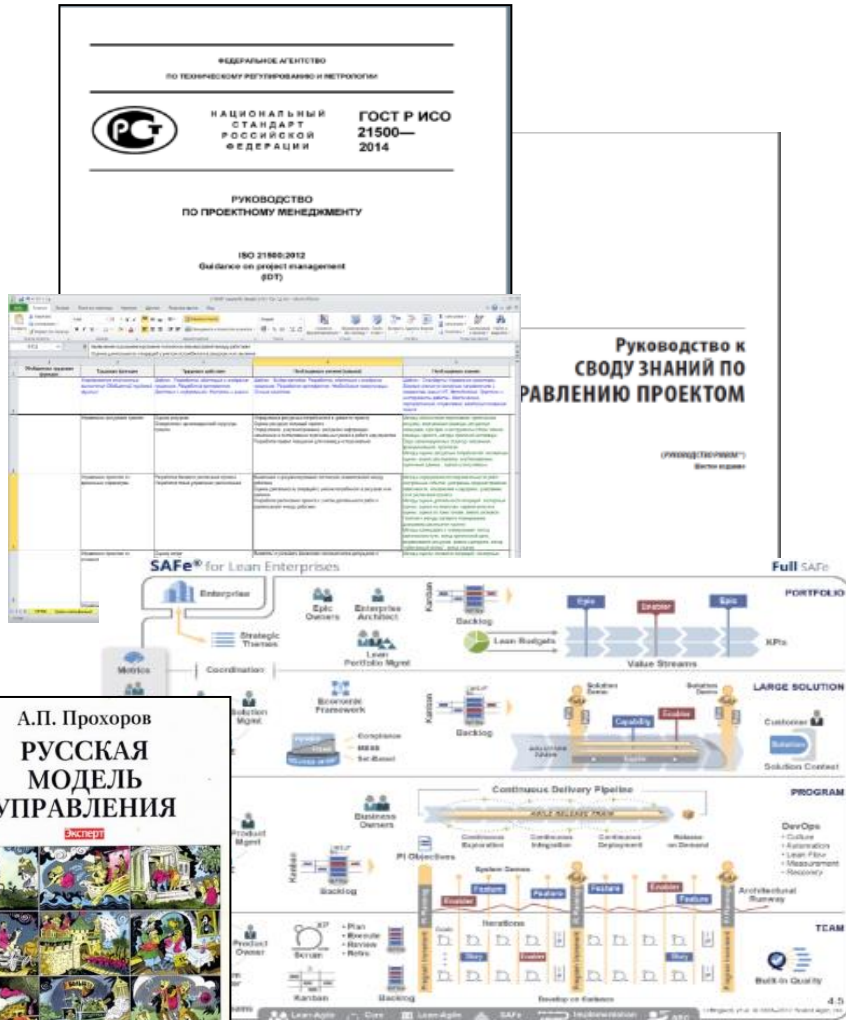


риск потери управляемости - церемонии не заменяют документы управления проектами

- какие **подходы и инструменты Agile** возможно применять для **конкретных функциональных областей управления** проектом,
- с каким **классическим инструментарием** возможно их **совместное использование**,
- на **какие знания и навыки** при этом следует обратить особое внимание,
- какие **особенности российского контекста** следует принять во внимание?



The Product Manifesto. Принципы и источники



Принципы: Ориентируемся на продукты и подходы IPMA. Сущности не плодим, а отбираем из известных источников и интегрируем. Создаем новое знание через содержательные правила соответствия.

Классика: IPMA ICB 4 + ISO 21500

Agile: SCRUM + SAFe

Знания, Умения, Компетенции: ICB 4, ГОСТ Р, IPMA Agile Leadership Level C, IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World, Version 2.3 и пр.

Специфика российского контекста: "Русская модель управления" (А.П. Прохоров)



Andrey Shchetinin

Head of Workgroup
Chief Architect and Guide Writer,
Assessor



Igor Gundarev

Agile integration



Alexander Tovb

IPMA integration,
Chief Reviewer



Alexander Prokhorov

Russian context integration,
Author of "Russian model of management"



Alexey Polkovnikov

IPMA integration,
Reviewer



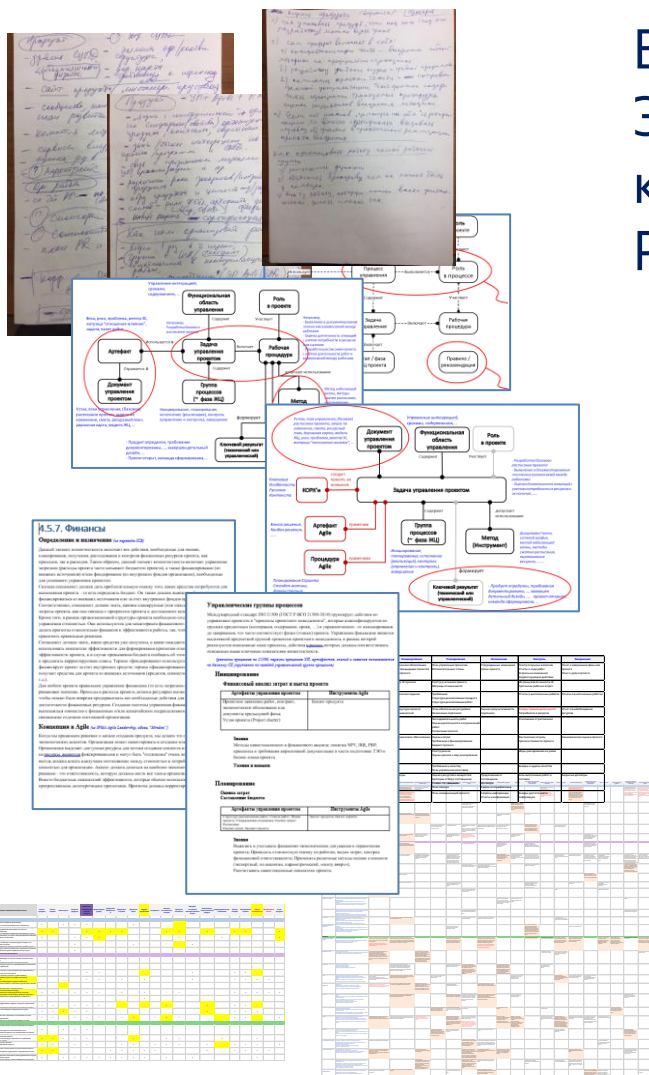
Artyom Chaptsov

Certification process,
Reviewer
Assessor

Приглашаем в рабочую группу по развитию сертификации и последующих обновлений Руководства!

В далеком 2018 году “методологическая сверхзадача” для нового Экспертного Совета COBHET сформулирована как “Интеграция классических подходов IPMA с гибкими подходами и спецификой России”, и далее ...

- 7 командных сессий по выработке дизайна продукта
- 8 версий семантической модели
- 4 версии матрицы “Артефакт УП * фаза проекта”
- 3 версии матрицы “CE ICB * Артефакт Agile”
- 3 версии матрицы “CE ICB * фактор Русской модели управления”
- 2 “сверки вектора” с IPMA (CSP IPMA в Копенгагене и в CSP IPMA в Рио-де-Жанейро)
- 5 версий структуры разделов



Product. Guide for candidates

Структура разделов Руководства



4.5.7. Финансы
Определение и назначение (на примере ICB)
 Данный элемент компетентности включает все действия, необходимые для планирования, получения, расходования и контроля финансовых ресурсов проекта, как доходов, так и расходов. Таким образом, данный элемент компетентности включает управление затратами (расходы проекта часто называют бюджетом проектом) и также финансирование (из внешних источников) или фондирование (из внутренних фондов организации), необходимые для успешного управления проектом.
 Сначала специалист должен дать приблизительную оценку того, какие средства потребуются для выполнения проекта – то есть определить бюджет. Он также должен выяснить, будет проект финансироваться из внешних источников или за счет внутренних фондов организации.
 Соответственно, специалист должен знать, какие планируются (или ожидаемые) и фактические затраты проекта, как они связаны с прогрессом проекта и достижением целей.
 Кроме того, в рамках организационной структуры проекта необходимо создать системы управления стоимостью. Они используются для мониторинга финансового статуса и позволяют делать прогнозы относительно финансов и эффективности работы, так, чтобы специалист мог принимать управленческие решения.
 Специалист должен знать, какие средства уже получены, и какие ожидаются. Он может использовать показатели эффективности для формирования прогнозов относительно будущей эффективности проекта, и в случае превышения бюджета сообщить об этом руководству проекта и предложить корректирующие планы. Термин «фондирование» используется, когда организация финансирует проект за счет внутренних средств, термин «финансирование» – когда организация получает средства для проекта из внешних источников (средств, совместных предприятий, и т.д.).
 Для любого проекта правильное управление финансами (то есть затратами и доходами) имеет решающее значение. Процессы в рамках проекта должны регулярно вычисляться и оцениваться, чтобы можно было вовремя предпринимать все необходимые действия для обеспечения достаточности финансовых ресурсов. Создание системы управления финансами должно выполняться совместно с финансовым или казначейским подразделением и другими связанными отделами постоянной организации.
Концепция в Agile (на IPMA Agile Leadership, аббрев. "Mindset")
 Когда мы принимаем решение о начале создания продукта, мы делаем это с учетом экономических аспектов. Организация может инвестировать в создание продукта раньше. Организация выделяет доступные ресурсы для начала создания продукта. Организация не должна делиться ресурсами между проектами и может быть "ослепленна" успехом, когда должна искать наилучшее соотношение между стоимостью и потребностью для организации. Акцент должен делаться на наиболее экономичном решении – это ответственность, которую должны нести все члены организации. Вместо бюджетных показателей эффективности, которые обычно используются, Agile проясняет взаимосвязи долгосрочных прогнозов. Прогнозы должны корректироваться с

Описание элемента компетентности из ICB 4

Agile mindset, в соответствии с IPMA Agile Leadership и IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World, с необходимыми добавлениями

Ключевые показатели компетентности (на примере KCI в ICB)

Ключевой показатель компетентности	Agile лидер ...
Оценивает затраты. Целью оценки затрат является получение приблизительной оценки затрат, необходимая для завершения каждой работы проекта и проекта в целом. Оценка затрат могут быть выражены в таких единицах измерения, как человеко-часы или человеко-часы работы оборудования, а также денежные единицы. В последнем случае для продолжительных проектов могут применяться коэффициенты, учитывающие элемент стоимости во времени. Для управления рисками и неопределенностью в проекте используются резервные фонды, объемы которых должны быть четко определены и включены в оценку затрат проекта.	Agile лидер оценивает будущие расходы и создает резервы для покрытия неопределенности. Бюджет представляет собой утвержденную смету, которая служит показателем эффективности работы ответственного руководителя. Бюджетом предусматриваются необходимые средства. Agile лидер гарантирует, что бюджет не используется для оценки людей.
Составляет бюджет. Целью составления бюджета проекта является распределение бюджета проекта между отдельными работами или частями работ, и соответствие с уровнями структуры декомпозиции работ. Оценка затрат позволяет определить общую стоимость проекта, а при составлении бюджета определяется место и время осуществления затрат и формируются средства для управления эффективностью выполнения проекта. В процессе составления бюджета должны быть четко сформулированы показатели оценки финансового затрат. Необходимо четко определять данные фонды и связанные с ними риски.	Agile лидер обеспечивает приоритизацию элементов невыполненной работы, соответствующую ресурсу клиента. Работает с клиентом, чтобы проанализировать и показать обучающиеся тем, чтобы уложиться в бюджет.
Контролирует затраты. Назначение процесса контроля затрат состоит в отслеживании отклонений затрат проекта и осуществлении соответствующих действий. Процесс контроля затрат должен быть направлен на определение текущего состояния затрат проекта, выявление отклонений путем сравнения с целевыми показателями затрат; формирование прогноза стоимости проекта по завершении, а также реализацию соответствующих корректирующих и корректирующих действий, направленных на избежание неблагоприятных последствий отклонений.	Agile лидер обеспечивает и делегирует управление финансами. Делает процесс управления финансами прозрачным.

Таблица соответствия между KCI ICB и Agile Leader's target behavior

Управленческие группы процессов
 Международный стандарт ISO 21500 (ГОСТ Р ИСО 21500-2014) группирует действия по управлению проектом в "процессы проектного менеджмента", которые классифицируются по группам предметным (интеграция, содержание, сроки, ...) и управленческим - от инициации до завершения, что часто соответствует фазам (этапам) проекта. Управление финансами является выделенной предметной группой процессов проектного менеджмента, и в рамках которой реализуются описанные ниже процессы, действия **цели**, которых должны соответствовать описанным ниже ключевым показателям компетентности.
(фрагменты процессов по 21500, перечни процессов УП, артефактов, знаков и названий соответствуют по аналогии СЕ утверждению по каждой управленческой группе процессов)
Инициирование
Финансовый анализ затрат и выгод проекта

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Проектное задание работ, контракт, экономическое обоснование или документы предыдущей фазы; Устав проекта (Project charter)	Бекит продукта

Знания
 Методы инвестиционного и финансового анализа: точка NPV, IRR, PBP, принципы и требования нормативной документации в части подготовки ТЭО и бизнес-плана проекта

Перечень процессных групп ISO 21500 (только для сферы Практика)

Таблица взаимного соответствия документов УП и инструментов Agile

Контроль
Контроль затрат

Артефакты управления проектом	Инструменты Agile
Информация о выполнении работ; Планы проекта; Бюджет проекта; Фактические затраты; Прогноз стоимости проекта по завершению; Затрасы на изменения; Корректирующие действия	Два уровня сроков, репоз проекта, тематический вид; график затрат; бекит продукта; бекит риска

Знания
 Применять различные методы оценки стоимости (экспертный, по аналогии, параметрической, снизу вверх); Контролировать исполнение. Использовать метод «основного объема» для анализа и прогнозирования бюджета; Организовать регулярный мониторинг затрат в проекте; Выявлять и анализировать отклонения от базового плана по стоимости проекта; Прогнозировать стоимость проекта на момент завершения проекта; Анализировать причины, вызывающие отклонения в стоимости проекта.
Умения и навыки
 Методы анализа исполнения бюджета: анализ стоимости по методу основного объема, прогнозирование стоимости, анализ отклонений и тенденций, анализ финансовых резервов;
Национальные особенности
Неэффективность и результативность. При формировании бюджета следует учитывать, что резервы будут заложены во все задачи, но при их выполнении возможно реальный недостаток бюджета. Надо внимательно подходить к оценке задач и лучше резервы собирать объективно.
Мягких — для режима работы, стабильный и нестабильный. Некокурентный характер стабильного периода. Простота выделения необходимых финансовых ресурсов в стабильном режиме, и возможность необходимой прерывной реализации при дополнительной мотивации команды в нестабильном. В "стабильном периоде" следует учесть риски избыточного планирования финансов, а также выделения в проект финансов без требуемых достаточных обоснований.

Знания, Умения, Навыки

Рекомендации по работе в российском контексте

Вопрос 1

Основой Agile лидерства является влияние без применения силы, однако возможны ситуации, когда применение власти оправдано. Приведите примеры таких ситуаций, выделите общие моменты.

Пишем тезисно ответы в чат

Вопрос 1

Основой Agile лидерства является влияние без применения силы, однако возможны ситуации, когда применение власти оправдано. Приведите примеры таких ситуаций, выделите общие моменты.

Рамка ответа

"Когда применяется сила, это должно быть сделано с большой осторожностью, чтобы служить заинтересованным сторонам... Agile лидер ... не позволяет себе отвлекаться от реализуемых целей, и понимает ... групповые интересы, также как политики организации". Применение власти AL может быть оправдано: обеспечением соблюдения интересов (политик, стратегии) организации, интересов большинства заинтересованных сторон, в случае долгое время неразрешаемого конфликта в командах. Общее - если страдает основная цель, ценностями самоорганизации можно временно поступиться, но без долгосрочных ухудшений. Однако при этом польза от быстрого, но силового способа принятия решения должна гарантированно превышать вред от задержки в принятии решения либо неоптимального альтернативного решения, выработанного командой в режиме самоуправления; включая долгосрочные эффекты изменения качества отношений, доверия и т.п.

Вопрос 2

Ваша организация, достаточно зрелая в классическом управлении проектами, осваивает гибкие методы работы. Вы руководитель одного из проектов (в составе утвержденного портфеля), включенных в число пилотных для всесторонней проверки подхода. Перечислите ключевые отличия управления "гибким портфелем" от "классического", спланируйте свои шаги по трансформации проекта.

Пишем тезисно ответы в чат

Вопрос 2

Ваша организация, достаточно зрелая в классическом управлении проектами, осваивает гибкие методы работы. Вы руководитель одного из проектов (в составе утвержденного портфеля), включенных в число пилотных для всесторонней проверки подхода. Перечислите ключевые отличия управления "гибким портфелем" от "классического", спланируйте свои шаги по трансформации проекта.

Рамка ответа

Agile-лидер поддерживает множество самоорганизующихся команд, работающих итеративно. Обеспечивает создание среды, в которой команды могут оптимально работать вместе, способствует проведению координационных совещаний. Знает и объясняет командам концепцию, организационные структуры и процессы управления гибким портфелем, объясняет характеристики гибкого портфеля. Организует систему управления портфелем, чтобы гарантировать, что потребности согласованы с потоком создания ценности (value stream) и возможностями организации. Имеет опыт работы по крайней мере с одной методологией масштабирования Agile (например, SAFe) и обладает базовыми знаниями как минимум по еще одной аналогичной методологии, применяет этот опыт и знания на практике. Обладает предпринимательским менталитетом.

Высокая оценка за полноту - структурирование продукта на гибкие и классическую части, анализ готовности и реструктурирование команды, стартовое обучение, отбор новых лидеров (PO, SM), собственное обучение, разъяснение новых принципов работы руководству и команде, изменение производственного процесса. "Замыкание петли обратной связи" на уровне портфеля, управление непрерывностью цепочки поставки ценности etc



- не является альтернативой "чисто Agile" сертификациям (в том числе «IPMA Agile Leadership»)
- **дополняет** существующую четырехуровневую систему сертификации IPMA-SOVNET (Add-on)
- направлена на подтверждение подхода и видения, знаний и навыков кандидатов по целесообразному **комплексному применению классических и гибких методов** в проекте или программе
- проводится в **дистанционном формате**, в виде письменного экзамена (15 открытых вопросов-эссе), затем презентация проекта и собеседования с ассессорами
- **допускает применение на экзамене любой литературы**
- с октября 2021 г. доступна для IPMA-B, с 2023 г. для IPMA-B, IPMA-C
- аккредитация в IPMA отложена



**Дмитрий Дудников
(IPMA level B, АО “Гринатом”):**

Большой акцент сделан на практиках трансформации управления в компании – крайне актуальная тема для нынешнего быстро меняющегося мира. Красной нитью в стандарте проходит анализ влияния русского стиля управления. Благодаря этому стандарт из сухого академического чтения становится теплым и “ламповым”, находит живой отклик. Очень практическая сертификация! И тестовая часть, и очный ассесмент отлично подсвечивают зоны развития!



**Алексей Субботин
(IPMA level A, “Alvarez&Marsal”):**

Первый раз держал в руках материал, позиционируемый как формальное руководство, но который можно не просто изучать, а с интересом читать! Хочется отметить отличную структуру руководства - по каждой компетенции указывается базовые знания, компетенции по Agile и, что является, на мой взгляд, уникальным - национальные особенности. На экзамене сразу стало понятно, почему можно пользоваться любыми материалами - экзамен максимально приближен к жизни, когда в условиях ограниченного времени, имея доступ к любой информации надо решать задачи, на которые правильных ответов не существует.



Условия и порядок сертификации

https://sovnet.ru/specialists/candidates_agile



SOVNET вошел в число мировых лидеров по разработке гибридных (классика + agile) направлений сертификации

<https://sovnet.ru/news/http-sovnet-ru-admin-login>

Контакт: директор SOVNET-CERT
Дмитрий Медведев
Тел.: +7 (495) 723-72-29 доб. 114
E-mail: dmedvedev@sovnet.ru

