

SOVNET-Agile

**Руководство по компетентности профессионалов
в управлении проектами классическими и гибкими методами
в российских условиях**

**Круглый стол "IPMA и SOVNET: международные тренды и российский опыт"
Ежегодная конференция "Практика применения проектного управления"
19 ноября 2020 г.**

COBHET-Agile. Можно начинать читать!



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



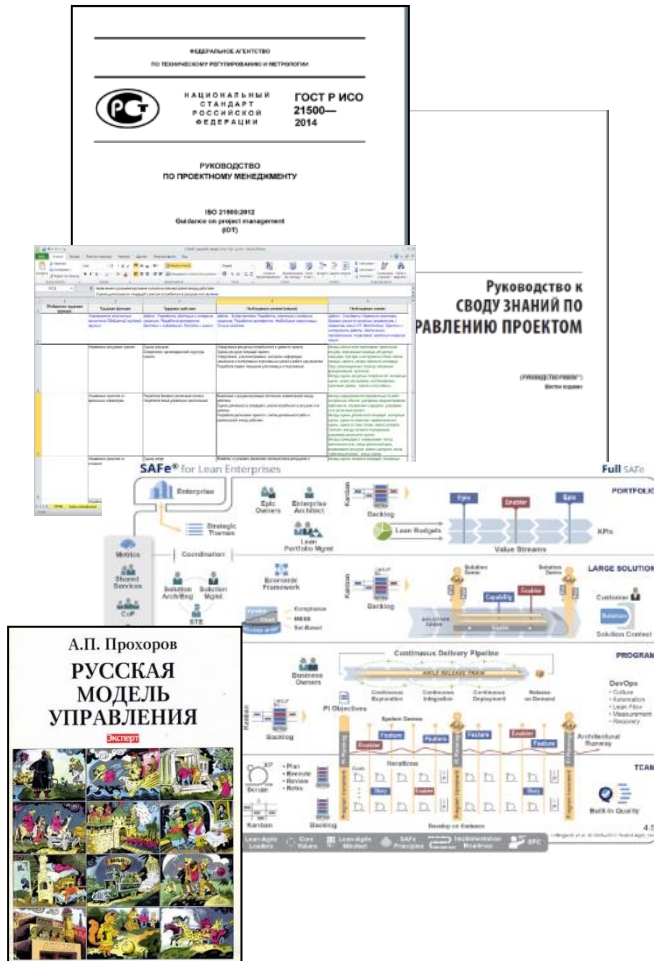
риск потери управляемости - церемонии не заменяют документы управления проектами

Нужен **комплексный методологический продукт**, направленный на команду управления проектом, **интегрирующий** классические и гибкие подходы, отвечающий на вопросы:

- 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.

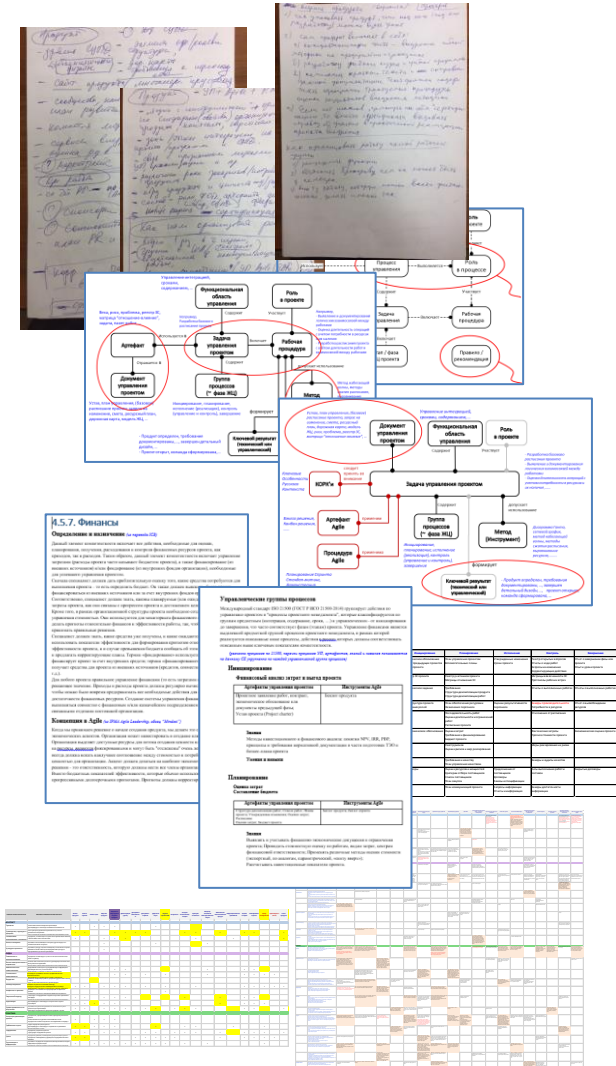
Классика: IPMA ICB 4 + ISO 21500

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)

В далеком 2018 году “методологическая сверхзадача” для нового Экспертного Совета СОВНЕТ 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) и также финансирование (из внешних источников) или фондирование (из внутренних фондов организации), необходимые для успешного управления проектом.

Смысла специально давать приблизительную оценку, какие средства потребуются для выполнения проекта - то есть определить бюджет. Он также должен вытекать, бюджет проект финансируется из внешних источников или за счет внутренних фондов организации.

Сопоставление, сопоставление данных затрат, планы планирования (или ожидания) 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 менеджер 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 решений. Организация выделяет доступные ресурсы для начала создания продукта. Организация наладит двустороннее финансирование и может быть "успешными" только в том случае, когда должна искать наилучшее соотношение между стоимостью и добротностью решения для организации. Акцент должен делаться на наиболее экономически эффективные решения - это ответственность, которую должны нести все члены организации.

Вместо бюджетных показателей эффективности, которые обычно используются, Agile проинтерпретирует долгосрочные прогнозы. Прогнозы должны корректироваться с

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 оценки 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 предусмотрены 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 команды. Работает с структурами декомпозиции, чтобы убедиться в бюджете.
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 завершению, 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.

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

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 (категория, содержание, сроки, ...) и управленческим - от инициации до завершения, что часто соответствует этапам (этапам) проекта. Управление финансами является выделенной предметной группой процессов проектного менеджмента, в рамках которой реализуются описанные ниже процессы, действия, **инструменты**, которых должны соответствовать описанным ниже ключевым показателям компетентности.

(фрагменты процессов по 21500, перечни процессов УП, артефактов, знаний и навыков соответствуют по дачному 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: понятия 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 степеней риска проекта, тематический отчет о рисках 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 резкий недостаток бюджета. Надо внимательно подходить к оценке задач и лучше резервы собирать объективно.

Мягких — для режима работы, стабильный и нестабильный. Некоммерческий 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

Core Team

СОВНЕТ-Agile. Команда



Andrey Shchetinin

Chief Architect of the guidance,
Chief Guide Writer,
Head of Workgroup



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

Приглашаем волонтеров в рабочую группу для запуска сертификации и последующих обновлений Руководства!