

# Process, Project, Case, Agile, Product и другие виды менеджмента – сопоставляем конструкцию и назначение



Максим Цепков

IT-архитектор и бизнес-аналитик,  
Навигатор и эксперт по миру Agile,  
бирюзовых организаций и Спиральной динамике

<http://mtsepkov.org>

Конференция [«Прикладное системное мышление»](#)

Школа системного менеджмента 3-4.04.2021



ШКОЛА  
СИСТЕМНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА

# Зачем этот доклад?

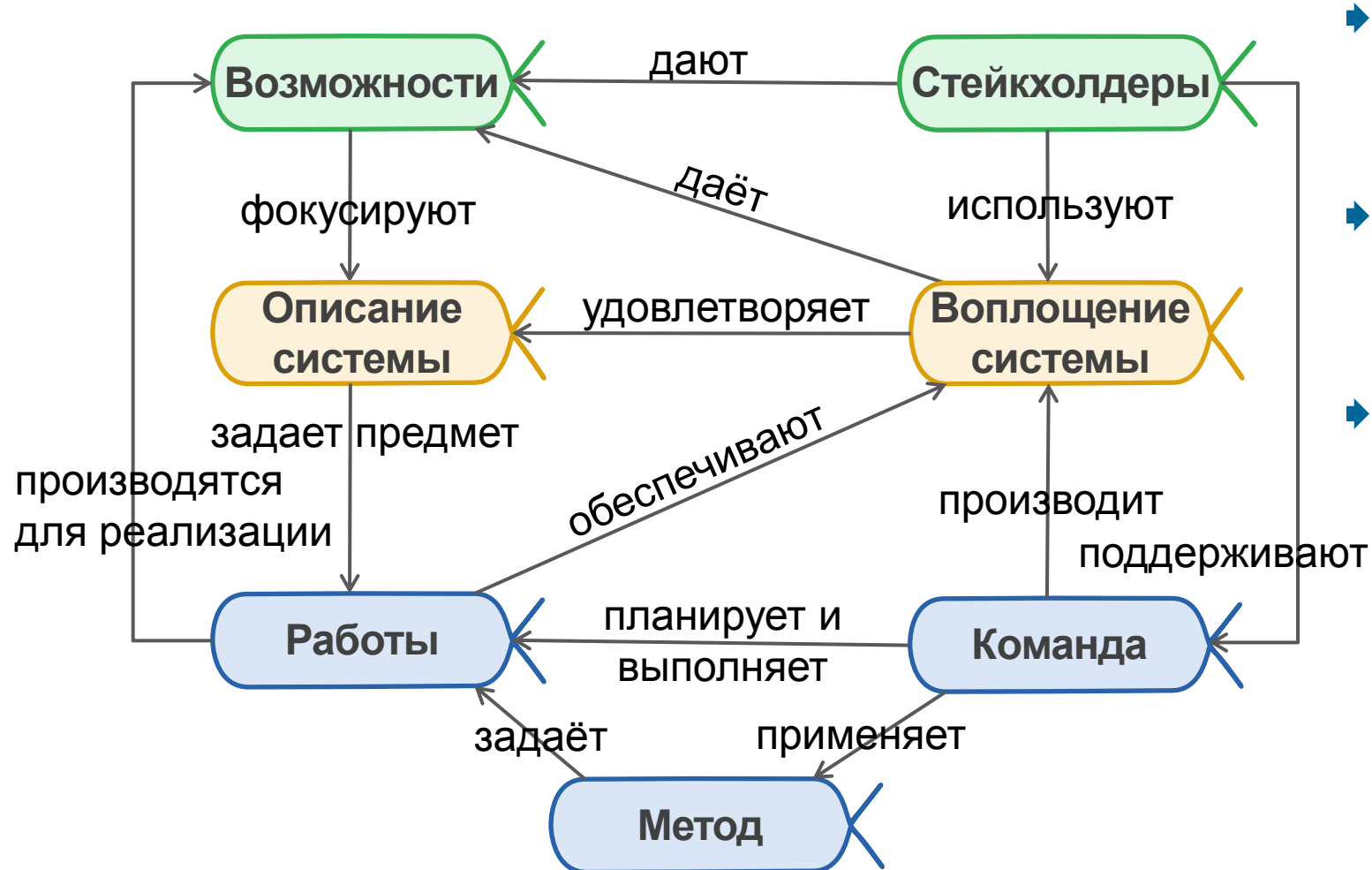
## Ситуация

- ➔ Менеджмент развивается быстро, State of the Art не фиксируется
- ➔ Развитие – ветвящееся, ветви развиваются в своей логике
- ➔ Практики собирают менеджмент конкретного предприятия из разного

Вместо сборки State of the Art – кладем на единую схему

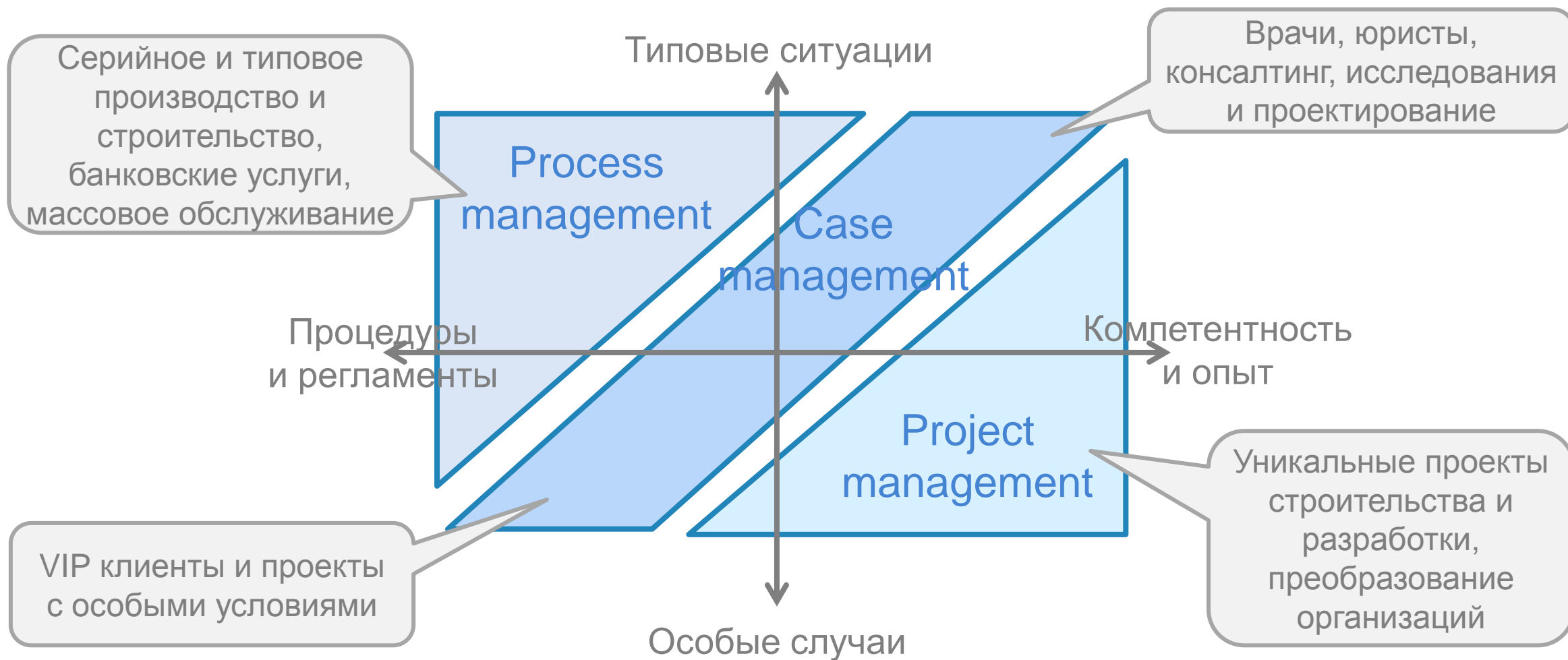
- ➔ OMG Essence попробовал сделать это для IT-менеджмента
- ➔ Получилось – удачно, можно комбинировать и расширять своим
- ➔ Я попробую сделать то же самое, но для менеджмента в целом
- ➔ И расширить схему современным видением (Essence уже 6+ лет)

# Схема OMG Essence

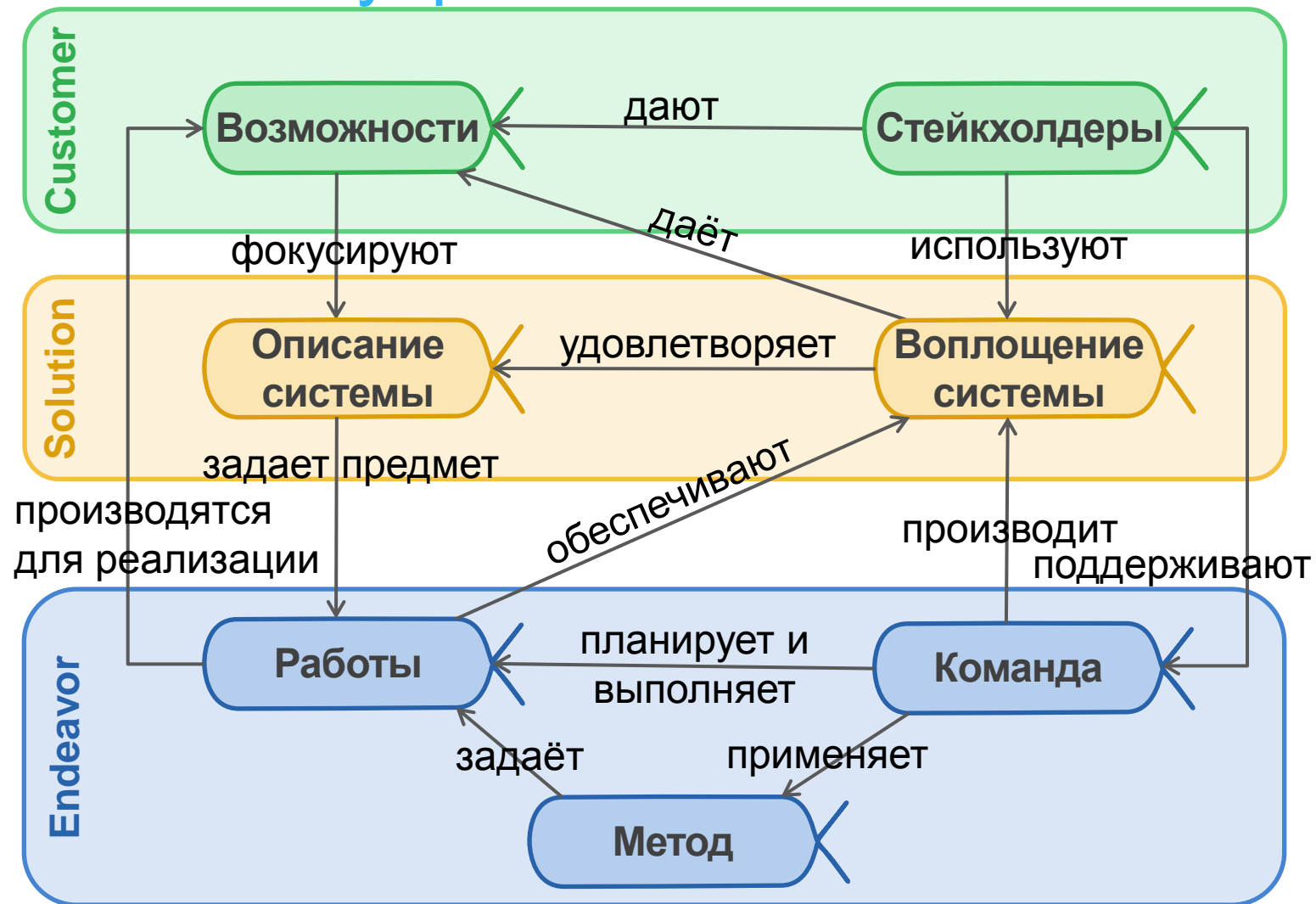


- ▶ Работает для разработки и эксплуатации
- ▶ Различается масштабом объектов и скоростью их движения по схеме
- ▶ На одну схему положили Process & Project Management – можно использовать в комбинированных потоках

# Виды менеджмента



# В объект управления включены Заказчики

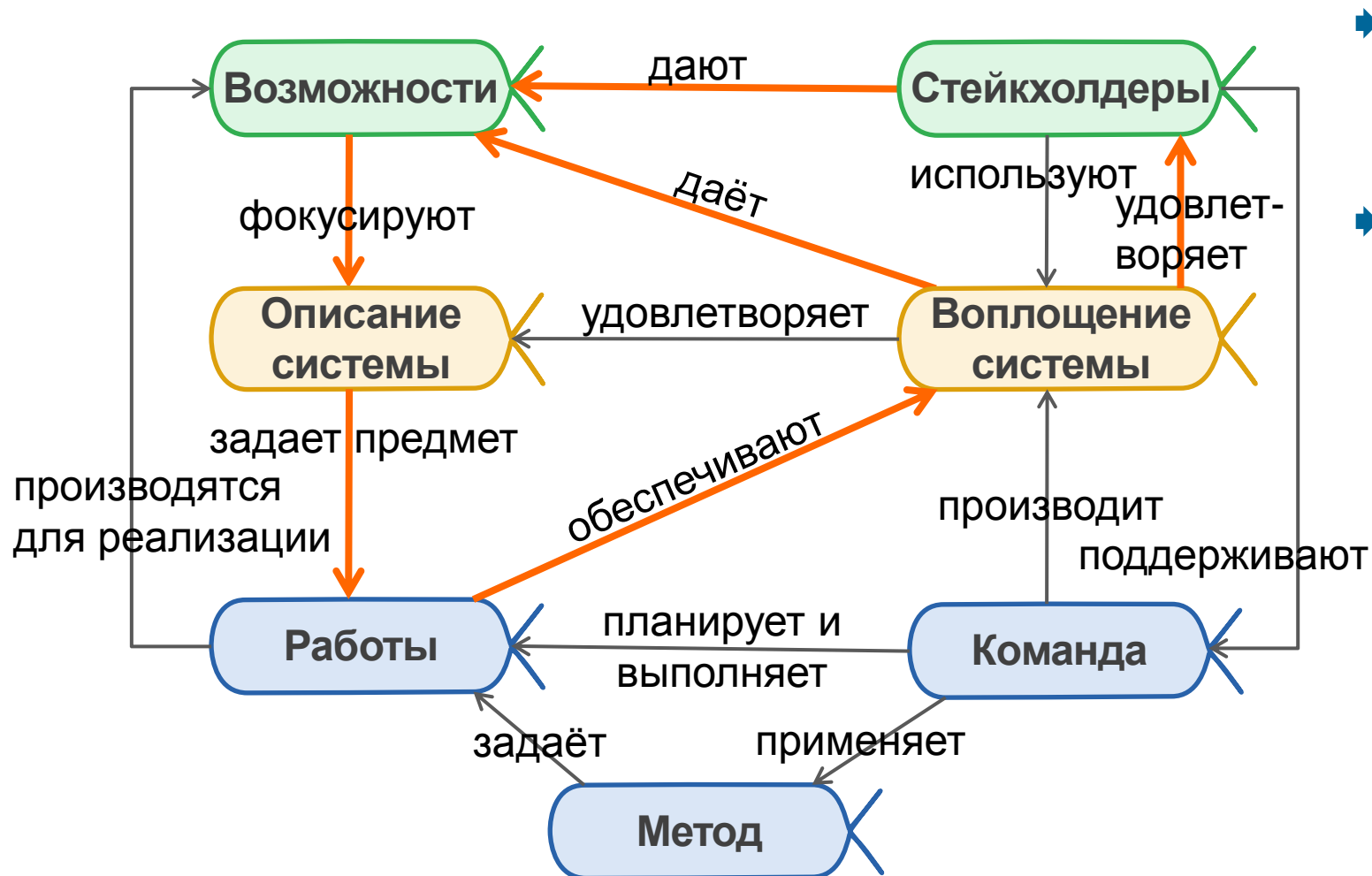


- Ранее заказчики рассматривались как контекст деятельности, а не ее составляющая
- В Project Management вопрос об обеспечении возможностей вынесен на уровень программы,



Об этом – [моя статья](#) в журнале «Управление проектами»

# Поток создания ценности – современный концепт



- Lean: различие task flow и value flow, убирание бесполезного (muda)
- IT Kanban – аналог для умственного труда, а не физического

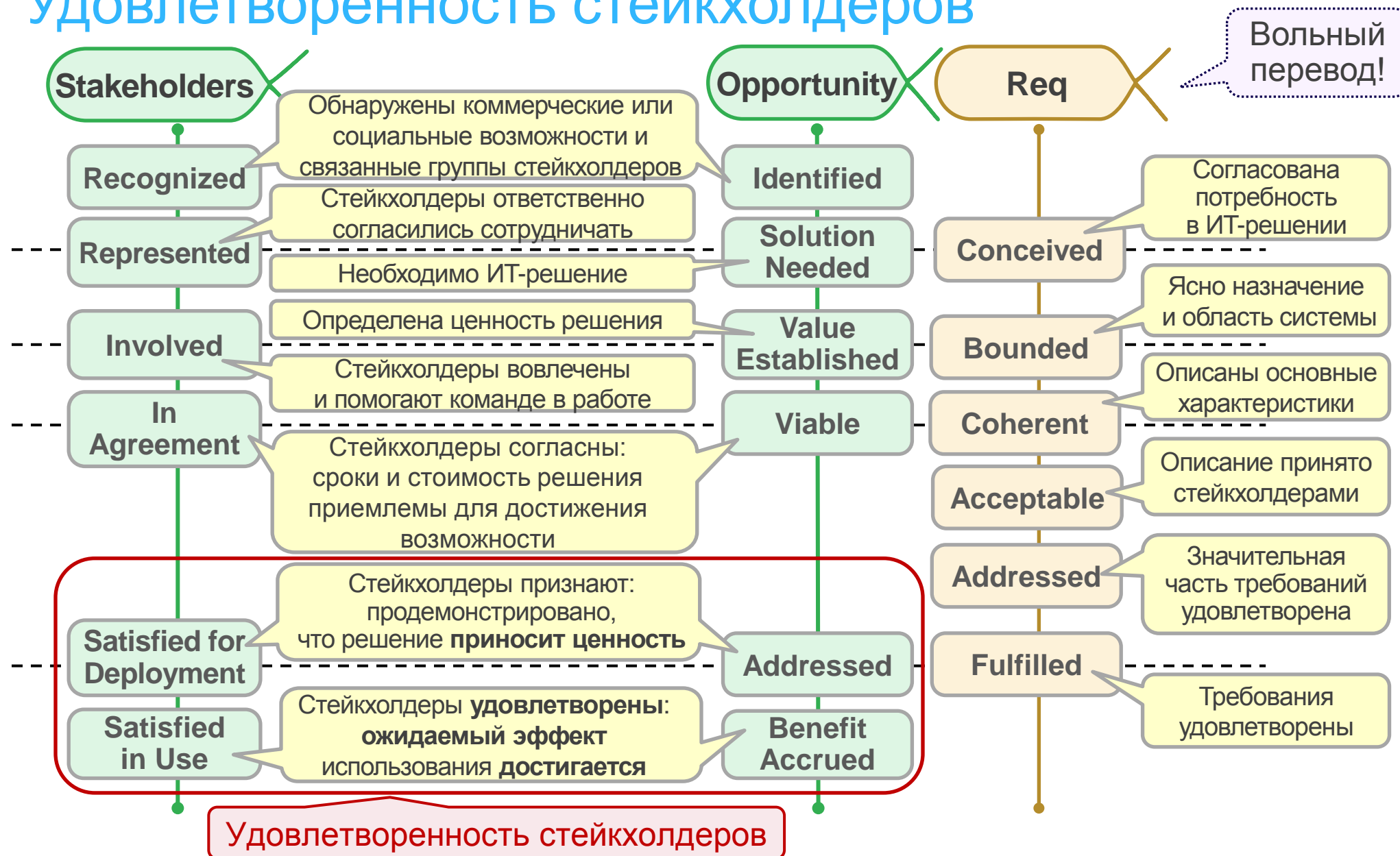
# Удовлетворенность стейкхолдеров – критерий успеха



[Мой доклад](#)

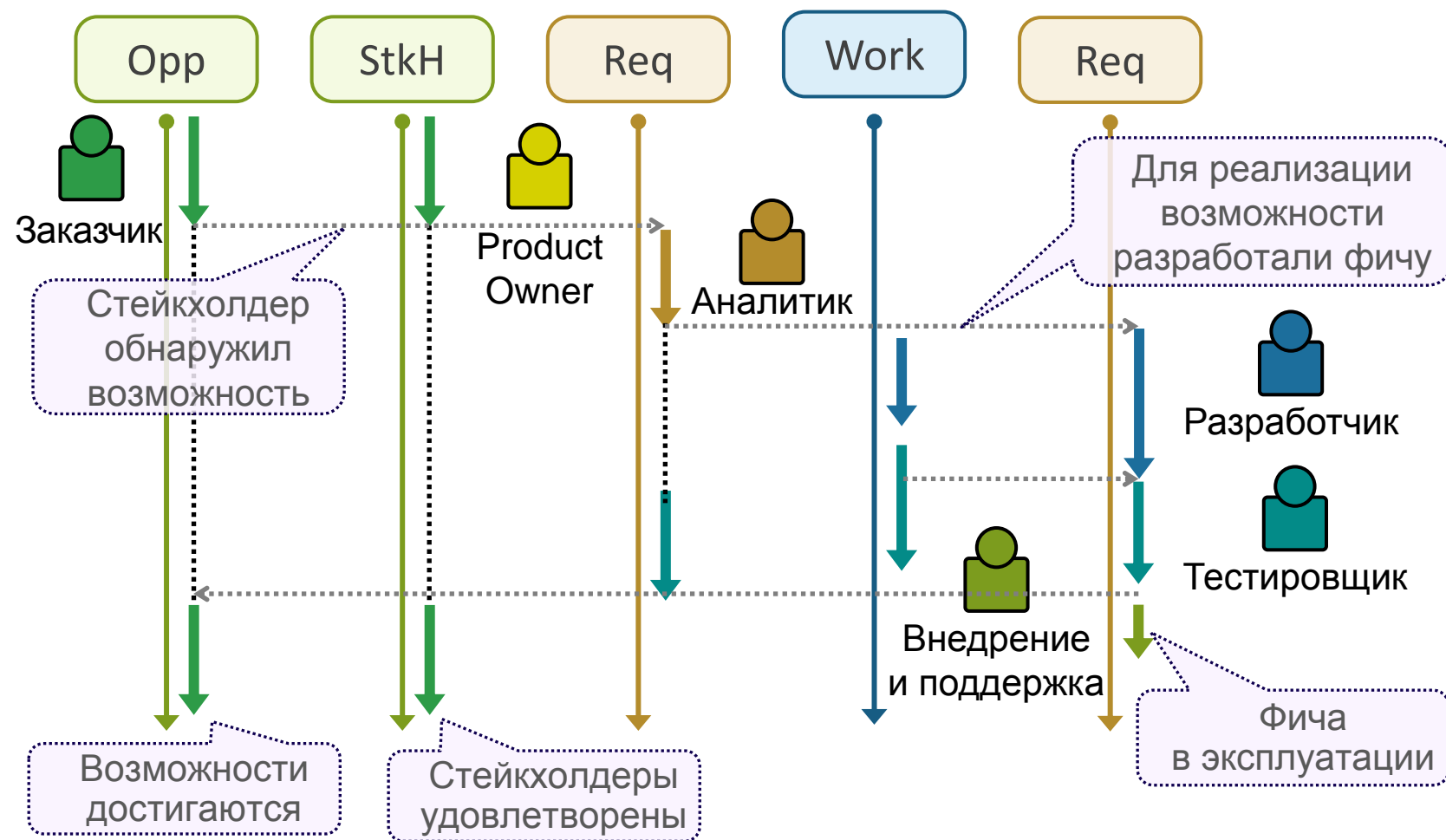
об этом изменении  
на AnalystDays-2017

# Удовлетворенность стейкхолдеров

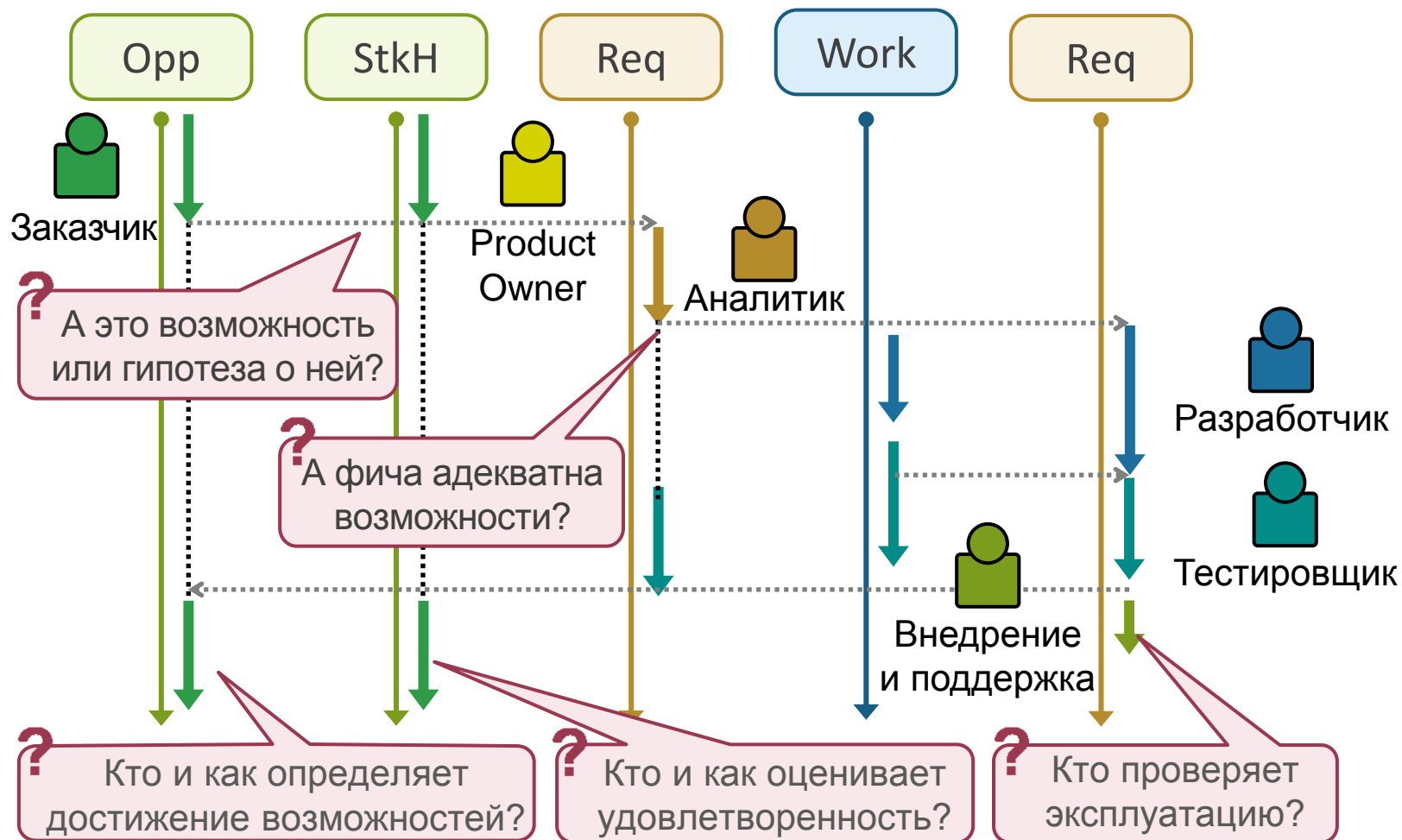




# Удовлетворенность стейкхолдеров и обеспечение возможностей бизнеса

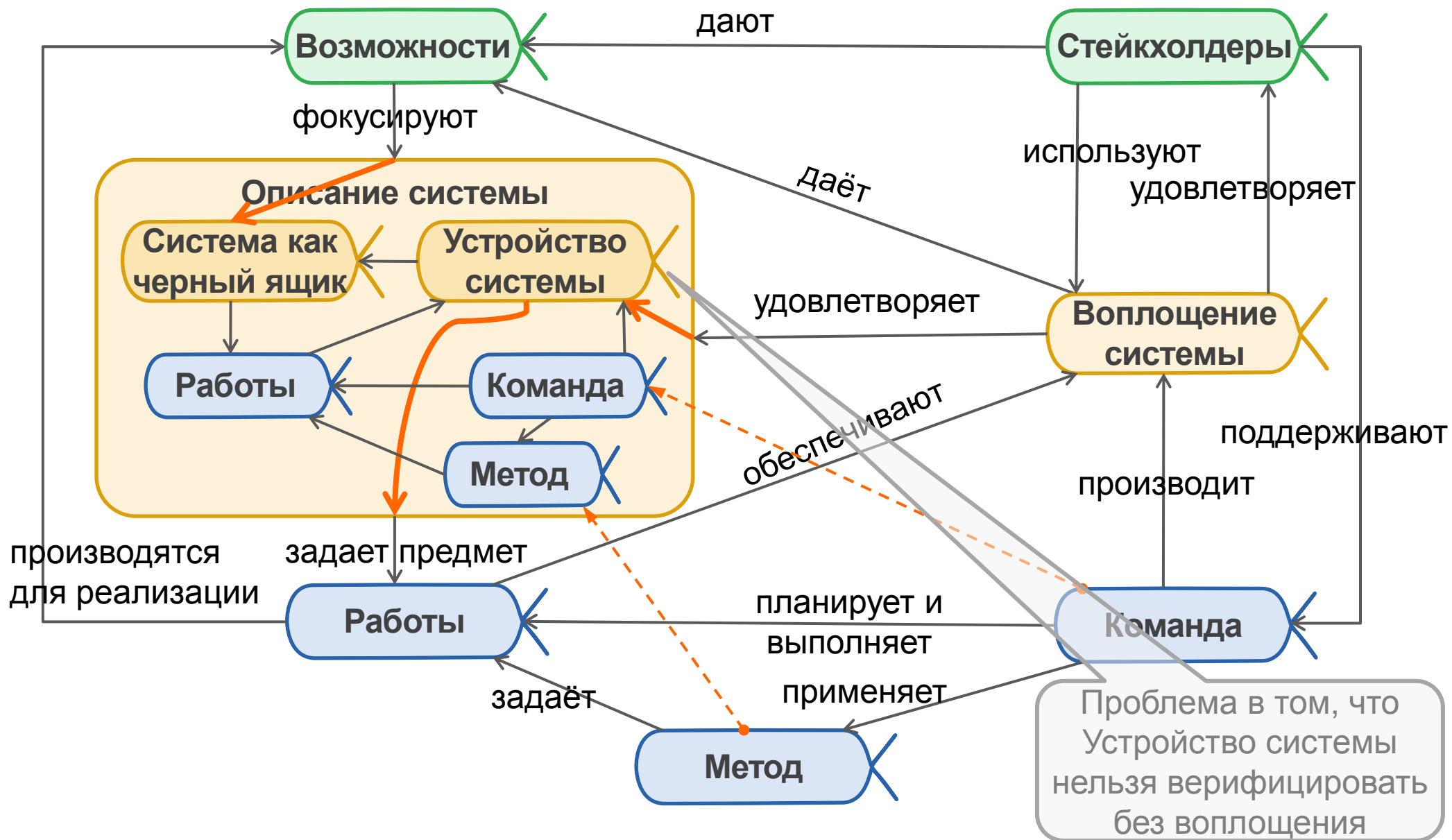


# Кто проверяет цели и их достижение?

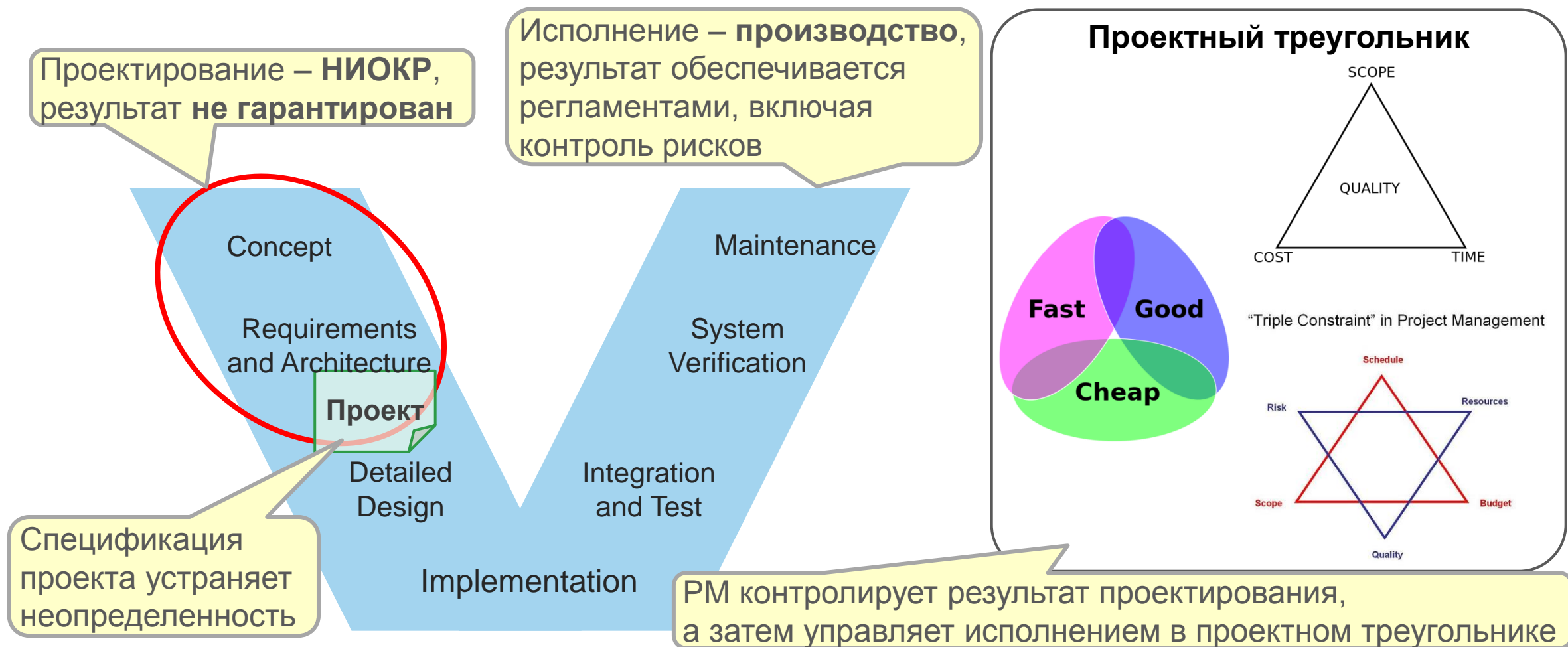


**Кто создает описание системы?**

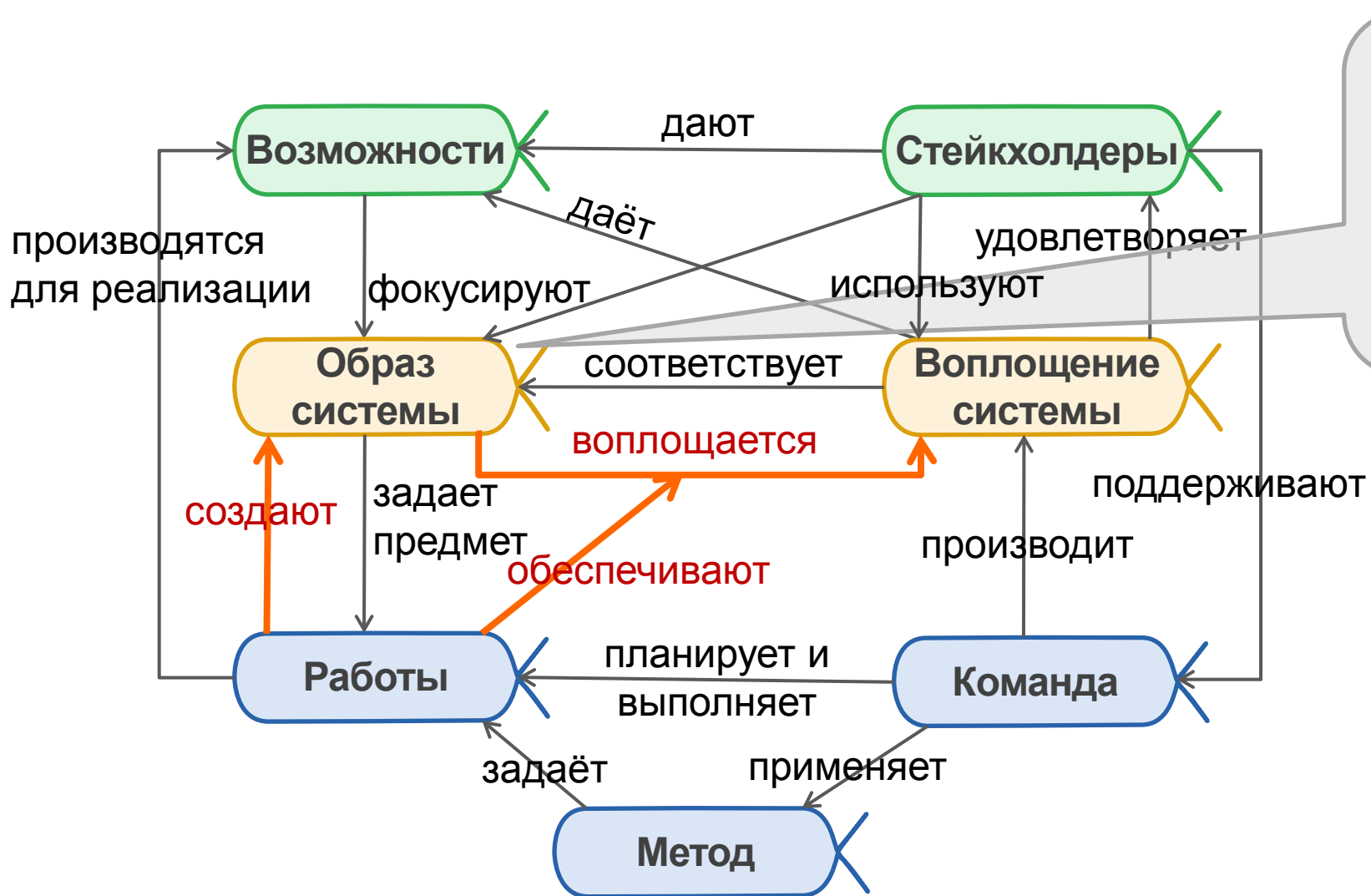
# Создание описания – отдельный проект?



# В классике неопределенность – в проектировании



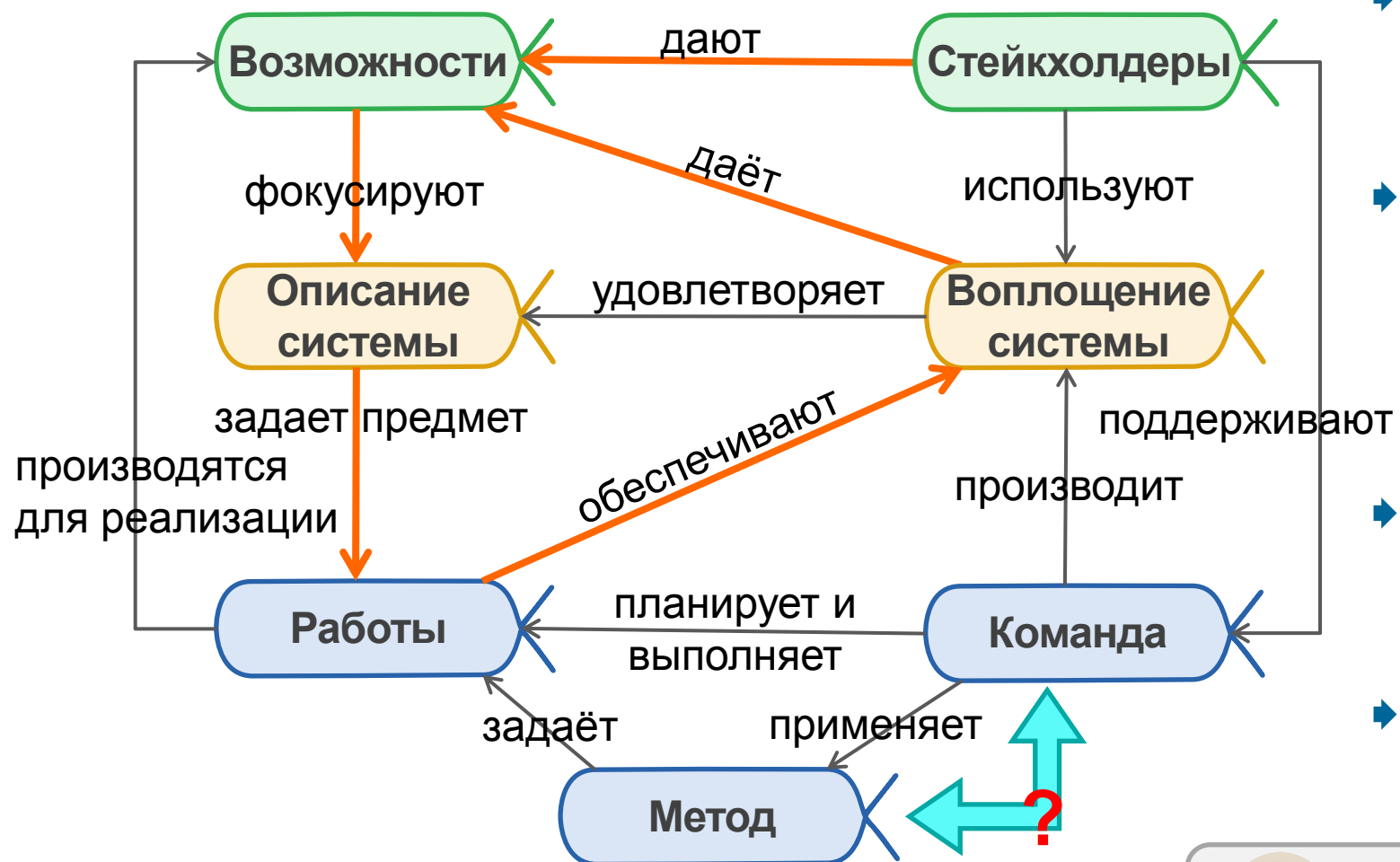
# Описание Образ системы надо создать в работе!



Создается именно **образ системы** – идеальный объект, не обязательно воплощенный в материальных артефактах

# Команда и Метод

# Метод vs Компетенции команды



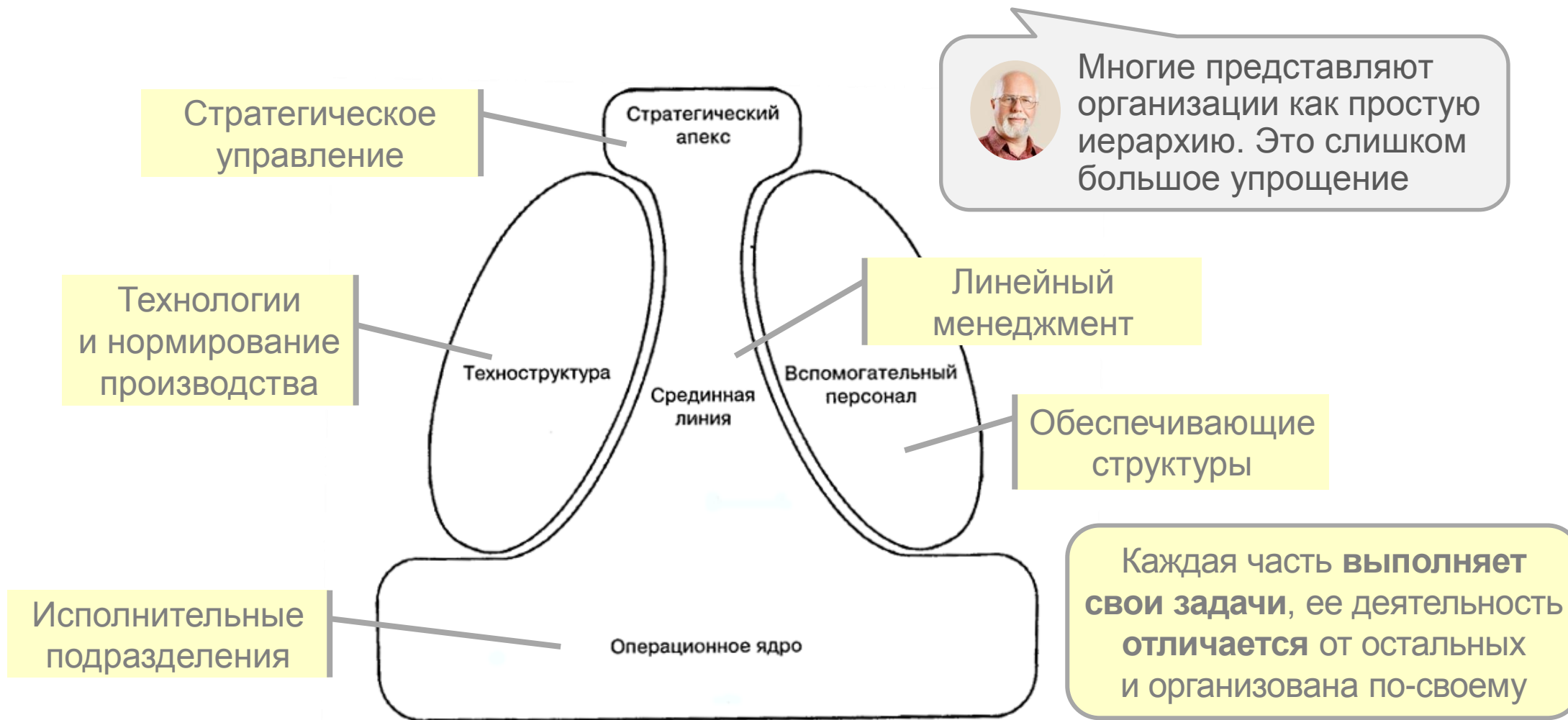
- Ставка может быть как на метод, так и на компетенции команды
- Процессы призваны гарантировать успех при слабых исполнителях – от конвейера Форда до современного Scrum
- Но учебники наоборот говорят «ключ к успеху – компетентность»
- А сейчас компетентные сотрудники **недоступны**



[Моя статья](#) с  
подробным разбором

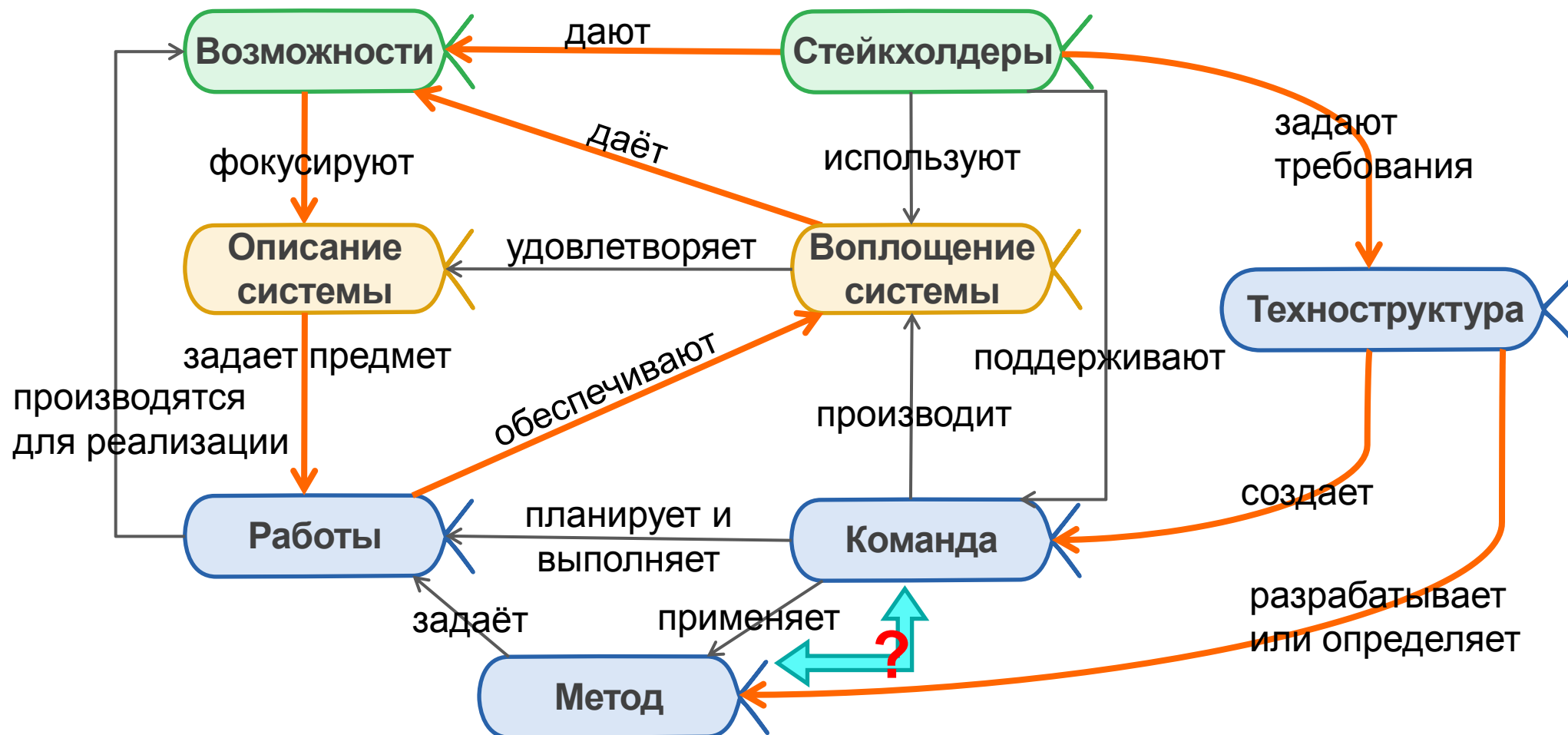


# Карта организации по Минцбергу



Генри Минцберг «Структура в кулаке» («Structure in Five»)

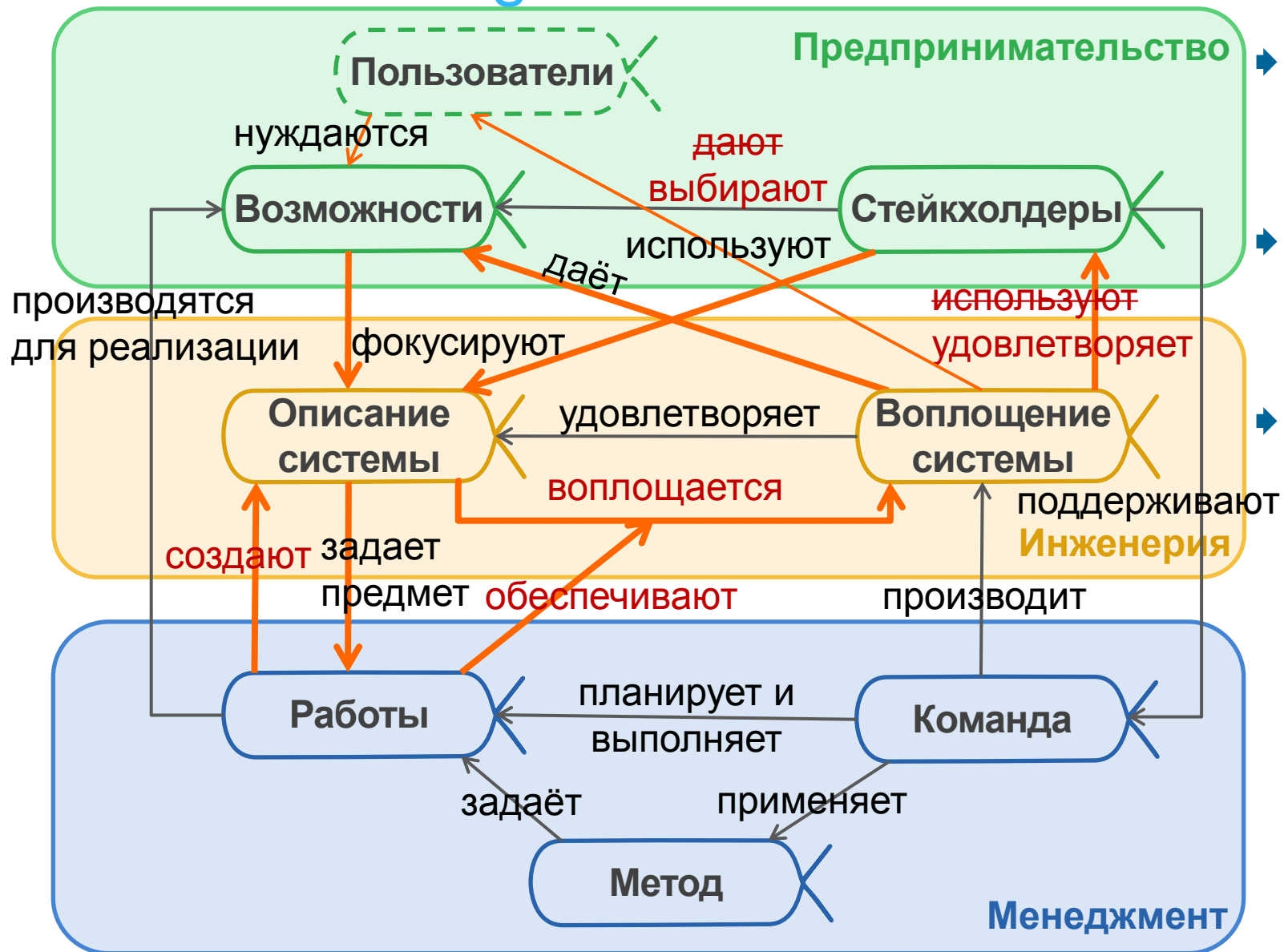
# Техноструктура как отдельный субъект на схеме



Разделение ответственности между стейкхолдерами, техноструктурой и самой командой в вопросах формирования команды и определения метода – важная часть управления

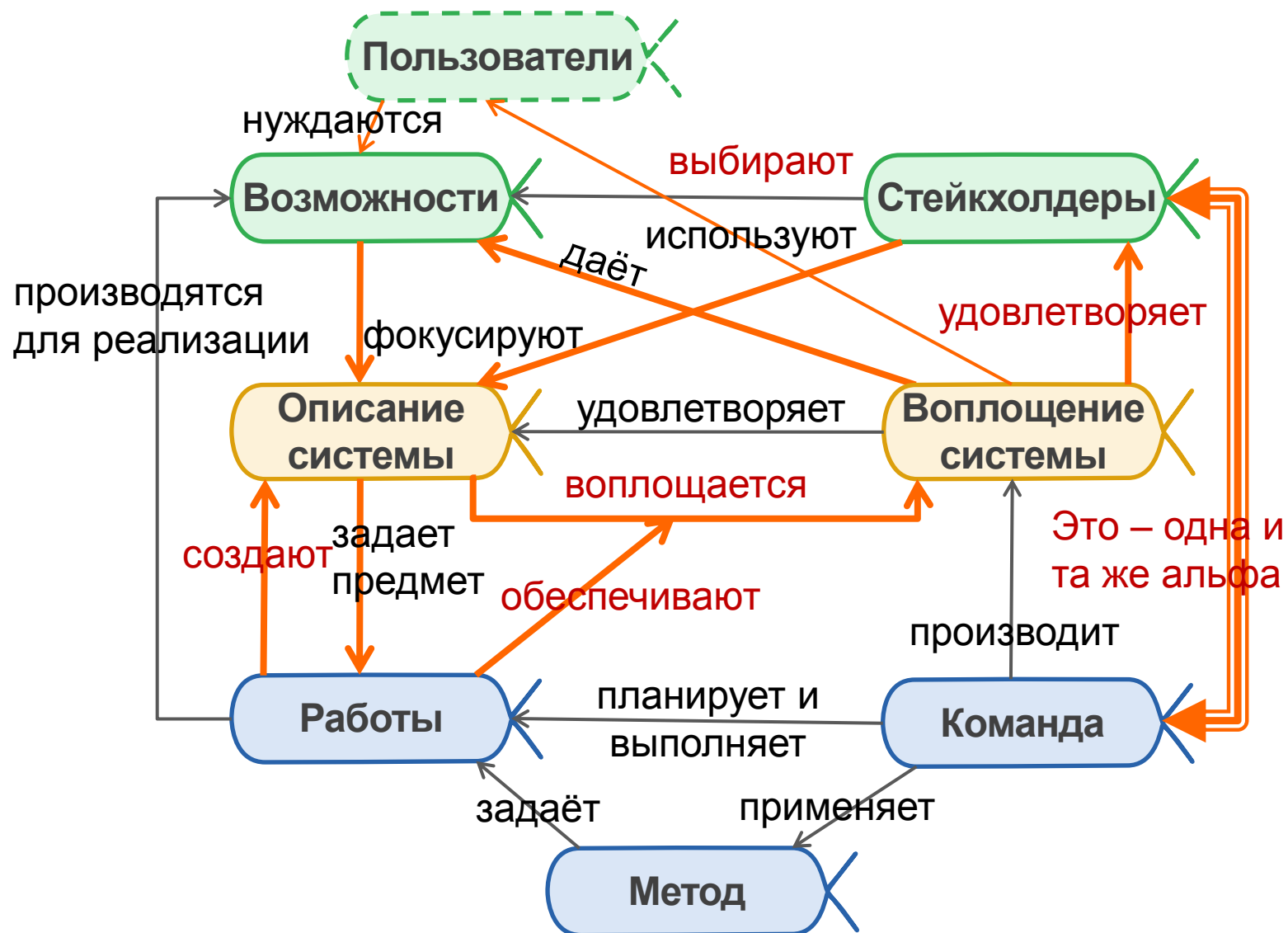
# Product management, самоуправление и Agile

# Product management



- Разделяем стейкхолдеров и пользователей
- Стейкхолдеры не дают возможности – они видят **гипотезы** о них
- **Предпринимательство объединяется с менеджментом** и идет короткими циклами

# Самоорганизация и самоуправление



- Стейкхолдеры и команда – **совпадают**
- Сеть вместо иерархии
- State of the Art – **социократия 3.0**
- Координация: OKR, Kanban и **Consent**

# Agile – многоплановые инновации

- Новый формат фиксации метода: **ценности + принципы + практики**
  - Этот формат используется и для методов самоуправления и самоорганизации
  - Модель работы с корпоративной культурой становится составной частью метода
  - State of the Art в моделях корпоративной культуры – Спиральная динамика (ИМНО)
- Итерации и обратная связь стейкхолдеров по созданной ценности – постепенное втягивание предпринимательства в менеджмент
- Scrum – метод-фреймворк, принесший успех
  - Разделение ответственности руководителя на три части
  - Управление через помощь в самоорганизации
  - Жесткие предохранители против возврата к привычному во фреймворке
- Дальнейшее развитие – для расширения области применения
  - Kanban – эволюция вместо революции
  - Lean, TOC, value stream, сложные фреймворки...

## Заключение

- ➔ Менеджмент быстро развивается, State of the Art не фиксируется
- ➔ Изменения практики часто не рефлексированы в теории, не появляется согласованной картины разных методов
- ➔ В докладе я попробовал зафиксировать основные изменения на единой схеме OMG Essence – можно соотносить и комбинировать
- ➔ Модель менеджмента должна включать современное развитие
- ➔ Сейчас предпринимательство и менеджмент сплетаются воедино



Максим Цепков

<http://mtsepkov.org>  
[maks.tsepkov@ya.ru](mailto:maks.tsepkov@ya.ru)

На сайте много материалов по [Agile](#),  
[бирюзовым организациям](#) и [спиральной динамике](#),  
мои [доклады](#), [статьи](#) и [конспекты книг](#)