



Отчет о проверке

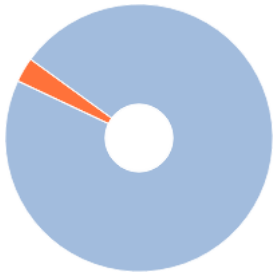
Автор: Папуша Дмитрий

Проверяющий: Папуша Дмитрий

Название документа: Стратегия формирования внутренней Agile экспертизы v.2

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ

Тариф: FULL



Совпадения:
2,77%



Оригинальность:
97,23%



ИИ-контент:
0%



Цитирования:
0%



Самоцитирования:
0%



«Совпадения», «Цитирования», «Самоцитирования», «Оригинальность» являются отдельными показателями, отображаются в процентах и в сумме дают 100%, что соответствует проверенному тексту документа.



Проверено: 83,38% текста документа, исключено из проверки: 16,62% текста документа. Разделы, отключенные пользователем: Библиография

- Совпадения** — фрагменты проверяемого текста, полностью или частично сходные с найденными источниками, за исключением фрагментов, которые система отнесла к цитированию или самоцитированию. Показатель «Совпадения» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к совпадениям, в общем объеме текста.
- Самоцитирования** — фрагменты проверяемого текста, совпадающие или почти совпадающие с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа. Показатель «Самоцитирования» — это доля фрагментов текста, отнесенных к самоцитированию, в общем объеме текста.
- Цитирования** — фрагменты проверяемого текста, которые не являются авторскими, но которые система отнесла к корректно оформленным. К цитированиям относятся также шаблонные фразы; библиография; фрагменты текста, найденные модулем поиска «СПС Гарант: нормативно-правовая документация». Показатель «Цитирования» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к цитированию, в общем объеме текста.
- Текстовое пересечение** — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
- Источник** — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
- Оригинальный текст** — фрагменты проверяемого текста, не обнаруженные ни в одном источнике и не отмеченные ни одним из модулей поиска. Показатель «Оригинальность» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к оригинальному тексту, в общем объеме текста.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые совпадения проверяемого документа с проиндексированными в системе источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности совпадений или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

Номер документа: 9

Тип документа: Не указано

Дата проверки: 06.08.2025 16:54:52

Дата корректировки: Нет

Количество страниц: 11

Символов в тексте: 34239

Слов в тексте: 4086

Число предложений: 336

Комментарий: не указано

ПАРАМЕТРЫ ПРОВЕРКИ

Выполнена проверка с учетом редактирования: Да

Исключение элементов документа из проверки: Да

Выполнено распознавание текста (OCR): Нет

Выполнена проверка с учетом структуры: Да

Модули поиска: ИПС Адилет, СМИ России и СНГ, Медицина, Коллекция НБУ, Патенты СССР, РФ, СНГ, СПС ГАРАНТ: аналитика, Цитирование, Публикации eLIBRARY, Публикации РГБ, Шаблонные фразы, СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация, Диссертации НББ, Рувики, Публикации РГБ (переводы и перефразирования), Перефразирования по коллекции IEEE, Переводные заимствования по коллекции Гарант: аналитика, IEEE, Переводные заимствования IEEE, Кольцо вузов, Переводные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте, Интернет Плюс, Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика, Публикации eLIBRARY (переводы и перефразирования), Сводная коллекция ЭБС, Кольцо вузов (переводы и перефразирования), Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте, Переводные заимствования, Переводные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте, Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте

🚫 **Модули, недоступные в рамках тарифа:** Интернет Free

ИСТОЧНИКИ

№	Доля в тексте	Доля в отчете	Источник	Актуален на	Модуль поиска	Комментарий
[01]	1,55%	1,55%	Особенности формирования раз...	11 Мар 2025	Переводные заимствования по коллекции Гарант: аналитика	
[02]	1,23%	1,23%	Die Besonderheit der pädagogisch... https://goaravetisyan.ru	07 Фев 2022	Переводные заимствования	
[03]	0,24%	0%	не указано	13 Янв 2022	Шаблонные фразы	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.

Стратегия формирования внутренней Agile экспертизы в рамках цифровой трансформации

Strategy for building internal Agile expertise in the context of digital transformation

Аннотация

В статье рассматривается методика формирования и развития внутренней команды Agile-коучей в условиях цифровой трансформации крупных организаций, с акцентом на банковский сектор стран СНГ. Автором предложен комплексный подход, включающий внешний найм опытных специалистов, внутреннее переобучение сотрудников смежных ролей, создание внутренней школы Agile и внедрение долгосрочных программ развития. Методика была апробирована в рамках программ трансформации в ведущих банках региона в период 2019–2025 гг. Результаты внедрения показали снижение зависимости от внешних консультантов, рост удовлетворённости и удержания коучей, а также повышение доверия сотрудников к трансформации. Представленная модель обеспечивает устойчивое развитие компетенций и может быть рекомендована для масштабируемых программ цифровой трансформации. Практическая значимость методики заключается в возможности её адаптации под контекст конкретной организации и интеграции в существующую HR- и операционную инфраструктуру.

Ключевые слова

Agile-коучинг, цифровая трансформация, банковский сектор, Центр экспертизы Agile (Agile CoE), внутренняя школа Agile, найм коучей, переобучение персонала, развитие компетенций, организационные изменения, методология Agile.

Abstract

This article presents a methodology for building and developing an internal team of Agile coaches within the context of digital transformation in large organizations, with a specific focus on the banking sector in CIS countries. The author proposes a comprehensive approach combining external recruitment of experienced experts, internal reskilling of adjacent roles, the establishment of an internal Agile school, and the implementation of long-term development programs. The methodology has been validated through transformation initiatives in leading banks between 2019 and 2025. The results demonstrate reduced dependency on external consultants, increased coach retention and satisfaction, and improved employee trust in the transformation process. The proposed model ensures sustainable capability development and can be recommended for scalable digital transformation programs. Its practical value lies in its adaptability to organizational context and integration into existing HR and operational systems.

Keywords

Agile coaching, digital transformation, banking sector, Agile Center of Excellence (Agile CoE), internal Agile school, coach recruitment, employee reskilling, competency development, organizational change, Agile methodology.

Введение

В последние годы цифровая трансформация стала неотъемлемым элементом стратегического развития организаций в странах СНГ, особенно в банковском и финансовом секторах [1]. Усиление конкуренции со стороны финтех-стартапов и международных цифровых платформ, а также изменение поведения клиентов и

ожиданий к качеству цифровых сервисов, стимулируют банки к ускоренному внедрению инновационных технологий и реорганизации внутренних процессов [2]. Согласно последним отраслевым исследованиям, более 70 % ведущих банков СНГ запустили масштабные программы цифровой трансформации за последние пять лет, включая развитие цифровых каналов, автоматизацию бизнес-процессов и переход к продуктовой модели управления.

Однако реализация подобных инициатив требует не только технологических изменений, но и глубокой трансформации организационной культуры, управленческих подходов и моделей взаимодействия [3]. В этих условиях устойчивое развитие организаций возможно лишь при системном внедрении гибких методологий управления (Agile, Scrum, Kanban), обеспечивающих адаптивность, управляемость и прозрачность [4].

Agile-коучи играют критическую роль в реализации трансформационной программы [5]. Учитывая, что подобные трансформации сопровождаются изменениями в организационной структуре, ценностях корпоративной культуры и принципах командной организации [6], присутствие Agile-коучей приносит пользу не только на уровне отдельных команд. Качественные интервью с 49 практиками Agile из 13 стран показали, что коучи оказывали поддержку менеджерам, взаимодействуют с HR-подразделениями и мотивируют клиентов работать по новым принципам [7]. В рамках данного подхода Agile-коуч рассматривается как специалист, оказывающий поддержку как командам, так и организации в целом.

Современные организации, планирующие или уже проводящие цифровую трансформацию, регулярно сталкиваются с острой нехваткой квалифицированных Agile-коучей, что существенно замедляет запуск новых команд и адаптацию гибких методологий [8]. Согласно опросу LinkedIn, около 80 % Agile-проектов испытывают дефицит Scrum-мастеров и коучей, при этом распространена ситуация, когда коуч вынужден курировать несколько команд одновременно. При этом нехватка лидерских ролей способна ограничивать успех трансформаций и приводить к рассогласованию метрик и бизнес-целей.

Также ключевыми проблемами нехватки Agile экспертизы при цифровых трансформациях выделяются следующие:

1. **Истощенность рынка Agile экспертов.** Учитывая постоянное развитие Agile практик и методологий в современных организациях, спрос на опытных Agile-коучей продолжает расти, а предложение остаётся ограниченным, особенно в регионах с активной цифровой трансформацией. Кроме этого, известно, что компании тратят в среднем более четырёх месяцев на закрытие вакансии и сталкиваются с очень низкой конверсией резюме в успешный найм.
2. **Замедление запуска и поддержки команд.** Без достаточного числа коучей проблематично организовать эффективные Scrum- и Kanban-сессии, настроить каналы обратной связи и своевременно адаптировать процессы под реальные бизнес-ценности. Недостаток coaching-ресурсов приводит к «узким местам» в масштабировании гибких практик и снижению скорости вывода продуктов на рынок.
3. **Риски утраты знаний и неустойчивость результатов.** Привлечение внешних консультантов может закрыть временный разрыв, но создаёт риск «утечки» ключевых навыков после завершения контракта и снижает вовлечённость внутренних сотрудников. Фрагментарный подход к обучению внешними

подрядчиками часто приводит к непоследовательному применению методик и противоречивым практикам в разных подразделениях.

В таких условиях всё больше компаний выбирают путь создания собственных внутренних Центров экспертизы Agile (Agile CoE), что позволяет не только закрыть кадровый разрыв, но и обеспечить долгосрочное развитие компетенций, стандартизацию практик и сохранение накопленного опыта [9]. Ключевыми фигурируют следующие выгоды от создания внутреннего Agile CoE

1. **Стандартизация процессов и практик.** Наличие актуального набора стандартов (Playbook) и единых шаблонов церемоний позволяют гарантировать согласованный подход к Agile по всей организации.
2. **Сокращение времени на найм и адаптацию.** Внутренние программы переобучения (рескиллинга) и «буткемпы» для начинающих коучей уменьшают зависимость от внешнего рынка и повышают скорость закрытия вакансий.
3. **Сохранение и развитие экспертизы.** Постоянное обучение, 360°-оценка и планы развития гарантируют, что накопленный опыт остаётся в компании и наращивается из года в год.
4. **Повышение вовлечённости сотрудников.** Внутренние коучи, уже знакомые с культурой и бизнес-контекстом, более мотивированы и эффективно взаимодействуют со стейкхолдерами.
5. **Экономическая эффективность.** Инвестиции в CoE окупаются за счёт уменьшения затрат на внешних консультантов и более быстрых результатов трансформации.

В данной статье рассматриваются ключевые аспекты решения проблемы качественной и количественной нехватки экспертизы внутренней команды Agile-коучей: от выбора источников компетенций и организации внешнего найма до обучения и долгосрочного развития коучей в рамках CoE. Особое внимание уделено формированию процессу адаптации и долгосрочного развития компетенции, что позволяет обеспечить устойчивость и масштабируемость цифровой трансформации.

1. Общая стратегия формирования команды коучей

В рамках накопленного опыта цифровых трансформаций в СНГ-регионе было установлено, что основа команды Agile-коучей должна формироваться за счёт прямого найма опытных внешних экспертов; это позволяет заложить необходимые знания и методологические стандарты с первого дня трансформации. При этом длительное развитие и масштабирование внутренних компетенций целесообразно осуществлять через рескиллинг сотрудников смежных ролей и организацию специализированных внутренних школ Agile-коучинга, что обеспечивает сохранение корпоративного контекста и устойчивое наращивание экспертизы. В случае запуска разовых интенсивных инициатив (пилотов новых потоков работ, приоритетных сквозных проектов) возможно привлечение внешних консалтинговых сервисов по модели Time & Materials или фиксированного вознаграждения, **1** сколько они обеспечивают максимальную гибкость масштабирования и оперативное включение специалистов, но не подходят для долгосрочного накопления внутренних компетенций.

Формирование основы команды через внешний найм. Прямой найм опытных Agile-коучей позволяет компании быстро внедрить лучшие практики масштабирования, реализованные в предыдущих трансформациях, и минимизировать риски первичных изменений. Такие специалисты, как правило, **обладают сертификатами Scrum Alliance, 2**

ICAgile и опытом внедрения гибких методологий в крупных организациях, что гарантирует высокий уровень готовности команд к самостоятельной работе. **2**

Одновременно, учитывая высокую стоимость контрактов и потенциальный риск текучести кадров после завершения проектов, прямой найм должен дополняться внутренними инициативами по передаче опыта и знаний, чтобы избежать утечки компетенций.

Долгосрочное развитие через переобучение и внутренние школы. Переобучение (рескиллинг) Scrum-мастеров, Менеджеров проектов и других смежных ролей показал свою эффективность: участники быстрее усваивают практики и уже знакомы с бизнес-контекстом, что сокращает период адаптации до 4–6 недель против 4–5 месяцев при внешнем найме. При этом успешное внедрение рескиллинга требует чётко спроектированной обучающей программы, включающей как интенсивные тренинги (GROW-коучинг, техники фасилитации), так и долгосрочные программы (буткемпы) с практикой в реальных условиях («on-the-job»), 360°-оценкой и регулярными сессиями с наставником. Организация собственной Agile-школы позволяет не только унифицировать методологию (единые Playbook и шаблоны), но и снизить затраты на внешние услуги в перспективе, обеспечивая высокую отдачу от вложений уже в течение первого года работы CoE.

Использование внешних консалтинговых сервисов для интенсивных запусков.

Для разовых, но критически важных проектов («пилотных» инициатив, масштабных воркшопов, Big Room Planning) оптимальным остаётся привлечение внешних команд по модели Consulting as a Service, что позволяет гибко наращивать или сокращать ресурс в зависимости от этапа трансформации. Данный подход обеспечивает доступ к широкому набору экспертов (Release Train Engineer, SPC, Agile Coach, Scrum Master, SDM) и позволяет протестировать методики на «безопасном» периметре бизнеса, однако он не создаёт предпосылок для накопления институциональных знаний и требует тщательной передачи результатов внутрь организации.

Таким образом, в рамках авторской методики долгосрочной цифровой трансформации рекомендуется:

1. Первично формировать основу CoE через найм признанных Agile-экспертов, чтобы задать стратегические стандарты и ускорить первые изменения.
2. Параллельно развивать внутренние ресурсы посредством рескиллинга смежных ролей и создания корпоративных школ коучинга, что обеспечивает устойчивое наращивание компетенций и сохранение корпоративного знания.
3. Использовать внешние консалтинговые сервисы исключительно для разовых интенсивов, когда требуется оперативно покрыть пиковые потребности или протестировать новые форматы без долгосрочных обязательств.

2. Организация внешнего найма Agile-коучей

В рамках предложенной методики долгосрочного обеспечения цифровой трансформации экспертизой Agile-коучинга внешний найм коучей представляет собой скоординированный процесс, в котором HR-партнёр и Agile CoE совместно формируют профиль кандидата, выбирают целевые каналы поиска и реализуют многоступенчатый отбор с чётко заданными KPI на каждом этапе. Плотное взаимодействие кадрового департамента и специализированной функции является критически важным элементом успешного процесса найма [10]. Организации, неспособные нанимать и отбирать подходящие кадры, не могут конкурировать с теми, кто делает это эффективно [11].

Компетенции кандидата и области поиска. Компетенция – это сложное сочетание знаний, навыков, умений, личных качеств и моделей поведения, которое позволяет человеку успешно выполнять задачу, деятельность или функцию в определённых условиях рабочей среды [2]. Рекомендуется включать в профиль оптимального Agile-коуча, нанимаемого на внешнем рынке, не менее трех лет опыта внедрения Scrum, Kanban или масштабируемых фреймворков (SAFe, LeSS) в крупных организациях, подтверждённого реальными кейсами системных изменений. Такой кандидат должен обладать продвинутыми навыками фасилитации (модели GROW, CRAFT) и уметь ориентироваться в бизнес контексте организации: уметь декомпозировать стратегические KPI на уровень команд и измерять влияние изменений через показатели скорости вывода продукта (Time-to-Market) [1], удовлетворенность клиентов (NPS), так как в условиях усиленной конкуренции с цифровыми гигантами ключевую роль играют показатели, отражающие удовлетворенность и лояльность клиентов [13]. Также важны системное мышление и техническая грамотность (DevOps-практики, CI/CD, инструменты Jira/Confluence), которые обеспечивают глубокое понимание архитектуры и процессов разработки. Для кандидата также важно ориентироваться в основных принципах проектного управления (наставничество, создание среды для командного взаимодействия, активное вовлечение стейкхолдеров, ориентация на создание ценности, а также адаптация подходов к конкретному контексту, окружению и потребностям заинтересованных сторон) [14]. В географии поиска рекомендуется обращаться к профессиональным сообществам и специализированные HR-порталы, а также рассматривать доноров экспертизы в компаниях IT-лидерах и ведущих консалтинговых компаниях.

Процесс и этапы отбора. Первым этапом является адаптации профиля, включающая уточнение ключевых компетенции с целью учесть специфику и приоритеты трансформации. HR-партнёр совместно с командой Agile CoE формирует чек-листы и целевые показатели по скорости закрытия вакансии и качеству кандидатов. Активный поиск на онлайн-платформах и отраслевых порталах продолжается обычно 2–3 недели и дополняется прямым поиском в профессиональных сообществах и по рекомендациям. После успешного пре-скрининга мотивации и базовых soft-skills по телефону (45–60 минут) приглашённые кандидаты проходят техническое интервью с упором на кейс-упражнения (планирование командных церемоний, сценарии фасилитации), что позволяет оценить глубину методологических знаний и практические способности. Финальное интервью с лидером Agile CoE и лидером трайба направлено на проверку бизнес-ориентации и соответствия корпоративной культуре, где особое внимание уделяется обсуждению выравнивания целей и методов преодоления организационного сопротивления.

Интеграция Agile CoE и KPI. Особенностью предлагаемого подхода является интеграция Agile CoE в процесс найма: координатор CoE назначается владельцем основных целевых показателей (KPI) – время до найма, e-NPS и отток коучей в первые шесть месяцев. Участие представителей CoE на этапах технического и финального интервью гарантирует соответствие кандидатур методологическим стандартам и корпоративным ценностям, а также ускоряет передачу корпоративного контекста. После принятия кандидатом предложение CoE сразу же запускает 100-дневный план адаптации новичка и назначает ему наставника для постоянного сопровождения, что повышает шанс прохождения испытательного срока и повышает конверсию в полноценного эксперта [15].

Сотрудничество HR-партнёра и Agile CoE. HR-партнёр отвечает за экономическое обоснование вакансии, ведение коммуникаций с агентствами и административную часть, в то время как Agile CoE обеспечивает методологическую экспертизу, участвует в оценке глубинных навыков и разрабатывает программу адаптации. Ежемесячные синхронизации по метрикам (конверсия резюме в интервью и затем в предложение, время закрытия вакансии, процент оттока) позволяют гибко корректировать стратегию поиска и поддерживать высокое качество найма. Для этого команде HR необходимо полноценно понять требования Agile-организации к талантам [16]. Такое совместное взаимодействие создаёт прозрачность процесса, ускоряет интеграцию коучей в трансформационные инициативы и закладывает основу для устойчивого удержания компетенций внутри организации.

Таким образом, синергия HR-партнёра и Agile CoE, поддержанная чётко регламентированными этапами и метриками, обеспечивает эффективный внешний найм, быстрое включение коучей в трансформационные программы и долгосрочное удержание компетенций внутри организации.

3. Обучение и адаптация новых Agile-коучей

В рамках предложенной методики обучения и адаптации новых Agile-коучей предлагается организовывать онбординг как непрерывный процесс на протяжении всего испытательного срока, интегрируя формирование индивидуального плана развития, практику наблюдения («shadowing»), регулярные встречи 1:1 с наставником и ежемесячный контроль прогресса.

Индивидуальный план развития и оценка компетенций. В начале онбординга проводится детальная диагностическая сессия, на которой выявляются сильные и слабые стороны кандидата: опыт фасилитации, глубина понимания Agile-фреймворков, навыки коучинга и способность работать в каталоге инструментов (Jira, Confluence). На основании этих данных формируется персональный план развития на первые 100 дней, включающий вехи по освоению корпоративных стандартов, проведению самостоятельных церемоний и достижению показателей удовлетворённости команд (e-NPS).

Наставничество и практика shadowing. Для каждого нового коуча назначается опытный наставник, который сопровождает новичка в режиме «тени»: присутствует на встречах, делится опытом и даёт оперативные подсказки. Такая практика, аналогичная парному программированию в разработке, ускоряет погружение в реальные кейсы и формирует навык адаптации к корпоративной культуре и операционным процессам.

Регулярные встречи 1:1 и обратная связь. Налаженная система еженедельных 1:1 с наставником и лидером CoE позволяет задавать оперативные вопросы, получать конструктивную обратную связь и корректировать план развития по мере необходимости. Встречи проводятся в формате открытого диалога, где рассматриваются сложности в работе с командами, методы улучшения фасилитации и успешные практики, выявленные в ходе наблюдения.

Ежемесячный контроль прогресса. Помимо регулярных, часто еженедельных, 1:1, раз в месяц организуется систематический обзор выполнения плана развития: оцениваются достижения по ключевым вехам, обсуждаются зоны роста и приоритеты

на следующий месяц. Для сбора объективных данных используются опросы участников команд и метрики эффективности команд (скорость доставки, вовлечённость).

Интенсивное обучение. Кандидаты с подтверждённым опытом коучинга проходят интенсивный курс продолжительностью до недели, охватывающий стандарты организации, цели трансформации и корпоративные шаблоны проведения встреч. Для специалистов с ограниченным опытом предусмотрена длительная внутренняя «школа коучей» (6–12 недель), включающая еженедельные воркшопы, практические задания по разработке и проведению фасилитаций, наставничество и формальную оценку через 360°-обратную связь.

Таким образом, описанная методика обеспечивает целостное и структурированное обучение новых Agile-коучей: от диагностики и составления индивидуального плана до практической интеграции в команды и регулярного контроля прогресса. Это позволяет максимально эффективно передавать корпоративный контекст и стандарты, снижая риски «утечки» знаний и ускоряя готовность коучей к самостоятельной работе в рамках цифровой трансформации.

4. Внутренняя школа Agile-коучинга

Внутренняя школа Agile-коучинга представляет собой специализированную образовательную платформу, нацеленную на быстрое формирование и развитие младших коучей, привлечённых извне, а также на выявление и подготовку потенциальных внутренних экспертов. Предложенная методика сочетает структурированный курс с практическими кейсами, наставничество и формальные оценки, что обеспечивает единство подходов, передачу корпоративного контекста и устойчивое накопление компетенций внутри организации.

Формирование состава участников. В качестве участников внутренней школы отбираются младшие коучи, прошедшие предварительное переобучение или набранные извне через открытый конкурс – кандидаты должны обладать базовым пониманием Agile-принципов и готовностью к интенсивному практическому погружению. Кроме того, в процессе отбора целесообразно рассматривать внутренних сотрудников со смежными функциями (Scrum-мастер, Руководитель проектов), демонстрировавших высокую мотивацию и способность к быстрому обучению, чтобы выявить скрытые таланты и расширить список потенциальных коучей.

Структура и наполнение программы. Школа строится по модульному принципу и рассчитана на 6–12 недель обучения с еженедельными воркшопами и практическими заданиями. Одной из возможных структур школы может являться следующая:

1. Первый модуль. Знакомство с операционной моделью Agile CoE, включая стандарты фасилитации ключевых церемоний (Sprint Planning, Daily Stand-up, Retrospective) и корпоративные Playbook-шаблоны.
2. Второй модуль. Углубленное обучение коучинговым техникам (модели GROW, COIN, CRAFT) и методам диагностики зрелости команд, с упором на практические упражнения и обратную связь в реальном времени.
3. Третий модуль. Фокус на развитии командной динамики и построении психологической безопасности, используя упражнения из модели Такмана и кейсы по разрешению конфликтов.

4. Завершающий этап. Разработка и презентация собственного мини-проекта по запуску пилотной продуктовой команды, а также формальную 360°-оценку от менторов и стейкхолдеров.

Роль наставничества и поддержки. Ключевым элементом школы является программа наставничества: каждому новому коучу назначается опытный наставник, который обеспечивает практическое сопровождение на протяжении всего курса. Наставник участвует в воркшопах, проводит регулярные 1:1 встречи и даёт оперативную обратную связь «на лету», что существенно ускоряет погружение участников в реальный контекст цифровой трансформации.

Ключевые задачи внутренней школы. Школа обеспечивает унификацию методологии – единые стандарты фасилитации, общие шаблоны и плейбуки для всех коучей. Она служит инструментом идентификации внутренних талантов, позволяя на ранних этапах обнаружить сотрудников с высоким потенциалом и вовлечь их в последующие программы СоЕ. Также, школа создаёт экосистему непрерывного обучения, где выпускники становятся наставниками следующих потоков, что формирует лестницу карьерного развития от начального уровня до признанного в индустрии эксперта.

Методы оценки эффективности. Для контроля качества обучения применяются метрики вовлечённости (уровень посещаемости, удовлетворенность участников), результативности практических проектов (скорость запуска пилотных команд, качество фасилитации) и долгосрочные KPI СоЕ (отток коучей, влияние на скорость доставки продуктов). Регулярные ретроспективы потоков позволяют корректировать программу в реальном времени, обеспечивая адаптивность и соответствие целям цифровой трансформации.

Таким образом, внутренняя школа Agile-коучинга выступает стратегическим элементом описанной методики: она не только ускоряет подготовку младших коучей, но и создаёт прочную основу для выявления, развития и удержания экспертов, необходимых для масштабирования и устойчивости цифровой трансформации.

5. Долгосрочное развитие Agile-коучей

В рамках предложенной методики долгосрочного развития Agile-коучей ключевой задачей является обеспечение непрерывного совершенствования методологии, инструментов и подходов к работе. Адаптивная операционная модель предусматривает регулярный обзор и обновление практик фасилитации, коучинга и оценки зрелости команд, что позволяет коучам эффективно реагировать на новые вызовы цифровой трансформации и сохранять высокую степень профессиональной актуальности.

Для системного формирования карьеры Agile-коучей описанная методика настаивает на интеграции данной роли в корпоративную структуру обучения и грейдинга. Это включает формализацию уровней компетенций и прозрачных критериев продвижения – от младшего коуча до коуча-эксперта – с использованием разработанной матрицы компетенции или аналогичных инструментов оценки развития. Внедрение такой структуры позволяет сопоставлять степень мастерства коучей с возложенными на них бизнес-задачами и поддерживает мотивацию через понятный карьерный путь. Долгосрочное обучение коучей строится на сочетании внешних и внутренних образовательных инициатив. Внешние курсы и программы (например, микрокурсы

Scrum Alliance и ICAgile) дают доступ к передовым инструментам фасилитации, mentoring-техникам и современным практикам Agile-коучинга. Параллельно корпоративные Agile тренинги с акцентом на итеративный подход и адаптацию на основе данных позволяют оперативно внедрять новые знания в контексте собственных процессов и ценностей компании.

Наряду с групповыми программами описанная методика подчёркивает важность персонализированных планов развития. Руководитель Agile CoE вместе с наиболее опытными коучами формирует для каждого специалиста индивидуальный roadmap, в котором учитываются приоритеты трансформации, предыдущий опыт, сильные и слабые стороны, а также обратная связь от ключевых стейкхолдеров (высшего менеджмента, лидеров трайбов, представителей команд). Такие планы развития содержат конкретные цели по освоению новых техник, фасилитации сложных церемоний и показателям влияния на скорость поставки и вовлечённость команд.

Наконец, для поддержания долгосрочной эффективности роль Agile-коуча подкрепляется регулярным мониторингом прогресса и периодической переоценкой компетенций. Ежеквартальные 360°-оценки и периодические опросы команд и стейкхолдеров дают объективные данные о качестве коучинговой поддержки и позволяют корректировать программу развития в соответствии с меняющимися требованиями бизнеса и уровнем зрелости команд. Такой подход обеспечивает устойчивое наращивание экспертизы внутри организации и поддерживает способность коучей генерировать высокую ценность на протяжении всего жизненного цикла цифровой трансформации.

Результаты и их обсуждение

Методика формирования внутренней команды Agile-коучей, представленная в статье, была апробирована в рамках ряда масштабных программ цифровой трансформации, реализованных в банках стран СНГ в период с 2019 по 2025 год. Эти программы охватывали как запуск отдельных продуктовых команд, так и трансформацию организационных структур с созданием Agile CoE и переходом к новой операционной модели. Полученные данные подтверждают, что описанный подход продемонстрировал устойчивую воспроизводимость результатов и стал стандартным решением для ключевых игроков банковского сектора региона.

Во-первых, применение методики позволило существенно снизить зависимость от внешних agile-консультантов. В организациях, выбравших данную модель, уже через шесть месяцев после старта трансформации внутренние команды коучей обеспечивали полную поддержку продуктовых подразделений. Внешние эксперты при этом привлекались лишь точечно, в периоды пиковых нагрузок, что позволило сократить операционные расходы и снизить риски утраты экспертизы после завершения контрактов.

Во-вторых, сочетание внешнего найма с развитием внутренних резервов позволило добиться устойчивости команды и повысить уровень удовлетворенности коучей. По сравнению с организациями, где команда Agile-коучей формировалась исключительно через внешний рынок, методика показала более низкий уровень текучести кадров и более высокий e-NPS внутри CoE. Это подтверждает значимость сохранения внутреннего контекста и выстраивания карьерной траектории коучей как фактора долгосрочной эффективности.

В-третьих, в рамках проведённых опросов сотрудников было установлено, что наличие внутренних школ Agile-коучинга и системного переобучения сотрудников положительно влияет на восприятие трансформации внутри компании. В 80 % случаев сотрудники отмечали, что подобные инициативы укрепляют доверие к изменениям и снижают сопротивление трансформационным процессам, что особенно важно в организациях с устоявшейся иерархической культурой.

Таким образом, представленный подход доказал свою эффективность не только в части ускоренного закрытия потребности в agile-экспертизе, но и в аспектах удержания компетенций, устойчивости трансформации и повышения вовлечённости сотрудников. Он может быть рекомендован как основа для построения Agile CoE в крупных организациях, реализующих цифровую трансформацию.

Заключение

Методика формирования и развития команды Agile-коучей, представленная в статье, является ответом на системную проблему дефицита Agile-экспертизы в условиях цифровой трансформации, особенно в высокорегулируемых отраслях, таких как банковский сектор СНГ. Она охватывает весь цикл – от стратегического найма до создания внутренних школ и долгосрочного развития коучей, обеспечивая согласованность, масштабируемость и устойчивость трансформационных инициатив.

Ключевым фактором успеха является комбинированный подход, сочетающий прямой найм опытных экспертов, развитие внутренних кадровых резервов через программы переобучения и создание внутренней школы Agile-коучинга. Это позволяет обеспечить быстрое покрытие потребности в экспертизе на старте и параллельно выстраивать внутреннюю инфраструктуру для удержания и развития компетенций.

Кроме того, важным элементом устойчивости модели является формализация карьерной траектории коучей, регулярный мониторинг эффективности и включённость Agile CoE в стратегические процессы организации. Это не только снижает риски утечки знаний, но и повышает мотивацию сотрудников и доверие к изменениям.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются разработка инструментов долгосрочной оценки вовлечённости Agile-коучей, исследование факторов профессионального выгорания, а также построение метрик, позволяющих количественно оценивать вклад Agile CoE в результаты цифровой трансформации. Глубокое понимание этих аспектов позволит организациям не только успешно запустить трансформацию, но и сохранить её устойчивость в долгосрочной перспективе.

References

1. Savchina O. V., Medina G. V. Tsifrovaia transformatsiia bankovskogo sektora v sovremennykh usloviyakh [Digital transformation of the banking sector in modern conditions]. *Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, 2023, no. 2, pp. 55-67.
2. Blais, C. (2023). Innovation in SMEs in times of crisis: The ability to reconcile formality, agility and speed. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 20, 5: 2342002, doi: 10.1142/s0219877023420026.

3. Peter M. K., Kraft C., Lindeque J. Strategic action fields of digital transformation // Journal of Strategy and Management. 2020. V. 13. P. 160–180
4. Papusha D. A. Metody otsenki tsifrovoi zrelosti bankov v usloviakh digital-transformatsii [Methods for assessing the digital maturity of banks in the context of digital transformation]. *Zhurnal regional'noi i mezhdunarodnoi konkurentosposobnosti*, 2024, vol. 5, no. 4, pp. 15-24.
5. M. Jovanović, A. Mas, A.-L. Mesquida, and B. Lalić, “Transition of organizational roles in Agile transformation process: A grounded theory approach,” *Journal of Systems and Software*, vol. 133, pp. 174–194, 2017
6. C. Fuchs, “Adapting (to) Agile Methods: Exploring the Interplay of Agile Methods and Organizational Features,” presented at the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, Jan. 2019, doi: 10.24251/HICSS.2019.842.
7. R. M. Parizi, T. J. Gandomani, and M. Z. Nafchi, “Hidden facilitators of agile transition: Agile coaches and agile champions,” 2014 8th Malaysian Software Engineering Conference, MySEC 2014, pp. 246–250, 2014
8. M. Paasivaara, B. Behm, C. Lassenius, and M. Hallikainen, “Large-scale agile transformation at Ericsson: a case study,” *Empirical Software Engineering*, vol. 23, no. 5, pp. 2550–2596, 2018, doi: 10.1007/s10664-017-9555-8
9. Papusha D. A. The strategy of forming an internal Agile expertise center to support digital transformation. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2025;2:130-140. (In Russ.). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-2-130-140>. EDN PEDRVT
10. Salmen, K., & Festing, M. (2021). Paving the way for progress in employee agility research: a systematic literature review and framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4386–4439. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1943491>
11. P. M. Wright and G. C. McMahan, "Theoretical perspectives for strategic human resource management," *Journal of Management*, vol. 18, no.2, pp. 295-320, 1992, doi: 10.1177/014920639201800205
12. M. Bowles, N. Bowes, and P. Wilson, "Future-proof human capabilities: Raising the future employability of graduates," *International Journal of Business and Social Science*, vol. 10, no. 11, pp. 18-29, 2019, doi: 10.30845/ijbss.v10n9p2.
13. Yadav, G. N. S., & Seranmadevi, R. (2024). The digital transformation: Crafting customer engagement strategies for success. In *Digital technologies, ethics, and decentralization in the digital era* (pp. 19). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1762-4.ch005>
14. K. Ahsan and M. Ho, "Analysis of Agile Project Manager Competencies From Recruitment Signals," in *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 71, pp. 3892-3905, 2024, doi: 10.1109/TEM.2022.3222037.
15. Godinho, T.; Reis, I.P.; Carvalho, R.; Martinho, F. Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes. *Adm. Sci.* **2023**, *13*, 79. <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>
16. Moh'd, Shaima, et al. "Agile human resource management: A systematic mapping study." *German Journal of Human Resource Management* 38.4 (2024): 345-374.