

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 005.53

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-6>**Артюхіна М.В.**кандидат економічних наук, доцент  
Державного вищого навчального закладу  
«Донбаський державний педагогічний університет»**Artyukhina Maryna**State Higher Educational Institution  
"Donbas State Pedagogical University"

## УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ МЕТОДОМ КАНБАН

## MANAGEMENT OF CONSULTING PROJECTS BY KANBAN METHOD

У статті узагальнено теоретичні положення та надано практичні рекомендації щодо застосування Kanban методу в управлінні консалтинговими проєктами. Визначені умови, переваги, принципи та особливості застосування гнучких методологій в управлінні проєктами консалтингової агенції. При застосуванні методології Kanban використовується система «витягування» задач проєкту, яке забезпечується візуалізацією потоку консалтингової роботи, обмеженням кількості незавершених завдань, рівномірним потоком результатів. Методологія Kanban забезпечує ефективність процесу управління проєктами: сприяє чіткому розподіленню задач (виконавці концентруються тільки на поточній роботі, зменшується кількість зайвих комунікацій); прозорості всіх процесів проєкту; здатності до моніторингу та контролю у будь-який момент; наочності; можливості вимірювати різні елементи та процеси проєкту; масштабуванню.

**Ключові слова:** консалтинг, управління проєктами, гнучкі методології проєктного менеджменту, Kanban, Scrum, принципи Agile.

The article summarizes the theoretical provisions and gives practical recommendations for the application of Kanban method in the management of consulting projects. The conditions, advantages, principles and peculiarities of the application of flexible methodologies in project management of a consulting agency are defined. In today's environment, effective project management becomes a fundamental competitive advantage of any enterprise, including consulting agency. The Kanban methodology uses a system of "pulling" project tasks. The autonomous process and standard variation of tasks frees the project manager using the Kanban methodology from constant management time, so he can focus on improving employee performance and other tasks. The pull system works as one of the main incentives for continuous improvement of consulting processes. Every transition between states in the Kanban flow is monitored, measured and reported. Active flow management allows the positive and negative effects of a consulting project to be evaluated. Pulling is ensured by visualizing the flow of consulting work, limiting the number of unfinished tasks, uniform flow of results valuable to clients. Kanban values: transparency, balance, collaboration and cooperation, customer focus, flow, leadership, understanding, consistency, respect for other project members. For successful use of this method, it is recommended to visualize project execution on special Kanban boards, which can be implemented in the programs Trello, Jira, Redmine, Asana, Kaiten, TargetProcess, SwiftKanban, LeanKit. Kanban methodology ensures efficiency of the project management process: contributes to clear distribution of tasks (executors concentrate only on current work, unnecessary communication is reduced); transparency of all project processes; ability to monitor and control at any time; visibility of all consulting processes; ability to measure different elements and processes of the project; scaling.

**Key words:** consulting, project management, agile project management methodologies, Kanban, Scrum, Agile principles.

**Постановка проблеми.** Останнім часом спостерігається підвищення попиту на послуги консалтингових агенцій в Україні. З кожним роком

збільшується кількість надавачів даних послуг та розширюється асортимент продуктів сталих консалтингових агенцій. Активно на ринок

України починають заходити представники транснаціональних міжнародних консалтингових компаній, наприклад, CIVITTA, СМС Global та інші. Тому підвищення конкурентоспроможності вітчизняних консалтингових агенцій шляхом удосконалення управління консалтинговими проектами на сьогодні є достатньо актуальним питанням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості функціонування консалтингових агенцій вивчали такі вчені як М. Бортнікова, О. Брінцева, В. Верба, В. Давиденко, С. Козаченко, А. Кононюк, В. Коростельов, Т. Решетняк, Т. Рибаків І. Спільник. Управління проектами досліджували: Л. Довгань, Г. Мохонько, І. Малик [1-3]. Однак, мало вивченими залишаються питання методології гнучкого управління проектами в консалтингових агенціях.

**Метою статті** є дослідження особливостей та розробка рекомендацій з удосконалення процесу управління консалтинговими проектами шляхом застосування гнучких Agile-методологій, а саме методу Kanban.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Менеджмент-консалтинг – діяльність з консультування керівників організацій різних форм власності, підприємців МСБ та інших зацікавлених осіб, яка реалізується у вигляді послуг окремих спеціалістів, агенцій-бутіків або проектної діяльності консалтингових компаній. Найперспективнішим напрямом консалтингових агенцій є реалізація різного розміру складних системних проектів, націлених на вирішення управлінських питань замовників послуг. Виконання комплексних консалтингових проектів, у більшості випадків, передбачає тривалу взаємодію між керівником проекту, консультантами різної спеціалізації та представниками команди замовника. В сучасних умовах ефективно управління проектом стає фундаментальною конкурентною перевагою будь-якого підприємства, у тому числі і консалтингової агенції.

На сьогодні існує велика кількість визначень поняття «консалтинговий проект». Найбільш доречним, на наш погляд, є визначення, яке надала М. Бортнікова. Вона визначає консалтинговий проект як «комплексний план дій з визначеними трудовими, фінансовими і матеріально-технічними ресурсами упродовж проектного циклу, який спрямований на ефективно досягнення його цілей, мети, завдань і вимог учасників проекту, шляхом застосування сучасних методів та технологій з врахуванням обсягу робіт, вартості, часу, якості та ризику» [1].

Сучасні підходи до управління проектами передбачають використання таких методологій, як Scrum і Kanban. Дані методології є гнуч-

кими методологіями управління проектами, в основі яких лежать принципи Agile. Їх можна використовувати у будь-якій галузі, але поширення вони набули здебільшого в ІТ. Виконання складних комплексних консалтингових проектів подібно до виконання ІТ проектів, тому використання Scrum і Kanban в консалтингу є очевидним.

Agile являє собою фреймворк, описаний в Agile-маніфесті. Основні принципи Agile:

- люди та взаємодія важливіші за процеси і інструменти;
- працюючий продукт важливіший за документацію;
- співробітництво з замовником важливіше умов контракту;
- готовність до змін важливіше ніж дотримання плану.

Вибір виду гнучкої методології залежить від складності проблеми, цілей та очікувань клієнта. Scrum здебільшого використовується у відносно тривалих проектах, які виконують 5-9 осіб. Якщо треба виконати комплексний складний проект за короткий проміжок часу, залучаючи до його виконання кількість осіб більше 9, то ефективним буде використання Kanban методології.

Використовуючи Kanban для реалізації консалтингових проектів, керівник проекту прописує детальний план, який передбачає чітку послідовність етапів та задач консалтингового проекту, враховує планову рівномірну завантаженість виконавців.

Історично система Kanban розпочала свій шлях у 1950-х роках на виробничих лініях корпорації Toyota, після чого перекочувала в офіси і стала важливим інструментом для проектних менеджерів. Одним з базових елементів даної методології є культура Кайзен. Широке застосування Kanban в удосконаленні управління проектами, реалізація яких пов'язана із залученням інтелектуальних послуг експертів почалося з 2007 р.

Цінності Kanban: прозорість, баланс, співробітництво та взаємодія, клієнтоорієнтація, потік, лідерство, розуміння, узгодженість дій, повага до інших членів проекту.

Автономний процес і стандартна варіантність завдань звільняє керівника проекту при використанні методології Kanban від постійних витрат часу на управління, тому він може зосередитися на поліпшенні роботи співробітників та інших задачах.

Для успішного використання даного методу рекомендується візуалізувати виконання проекту на спеціальних дошках Kanban, які можна реалізувати в програмах Trello, Jira, Redmine, Asana, Kaiten, TargetProcess,

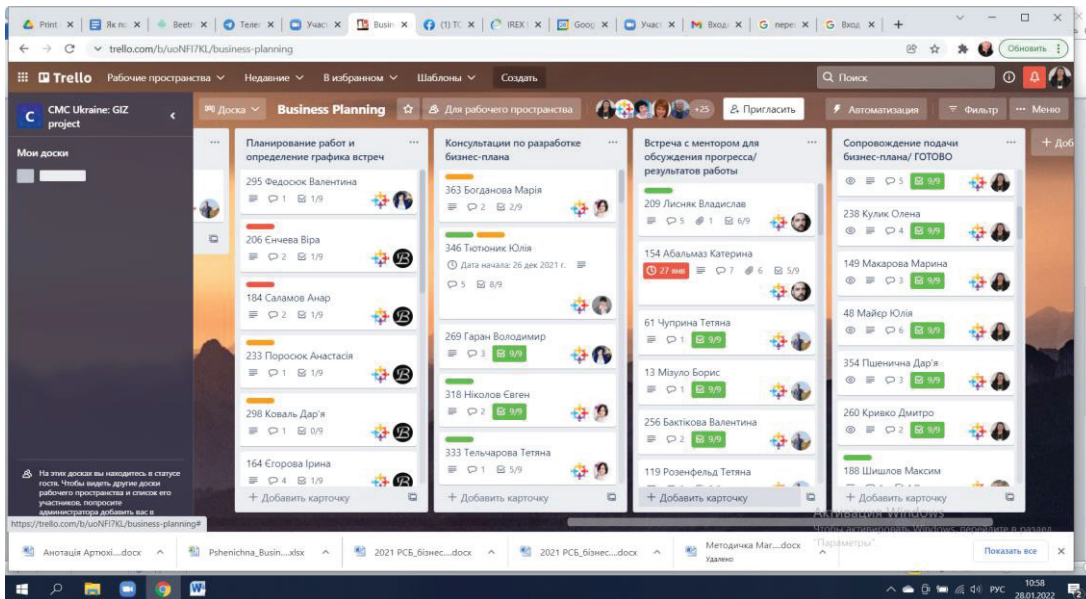


Рис. 1. Kanban дошка візуалізації консалтингового проекту в Trello

Джерело: [7]

SwiftKanban, LeanKit та ін. На рис. 1 наведено приклад дошки Kanban в Trello, розробленої проектним менеджером консалтингової агенції СМС Ukraine, яка використовувалася для управління реалізацією донорського проекту. Метою проекту було надання 300 восьмигодинних консультацій з питань розробки бізнес-планів впродовж двох місяців для представників МСБ Донецької та Запорізької областей. В даному проекті було задіяно 30 консультантів [7].

Особливістю застосування методології Kanban є використання системи «витагування» задач проекту. Система «витагування» працює як один з головних стимулів до постійних покращень у системі. Кожен перехід між станами у потоці моніториться, вимірюється і звітується. Активне управління потоком дозволяє оцінити позитивні та негативні ефекти змін у системі. «Витагування» забезпечується візуалізацією потоку консалтингової роботи, обмеженням кількості незавершених завдань, рівномірним потоком результатів, цінних для клієнтів.

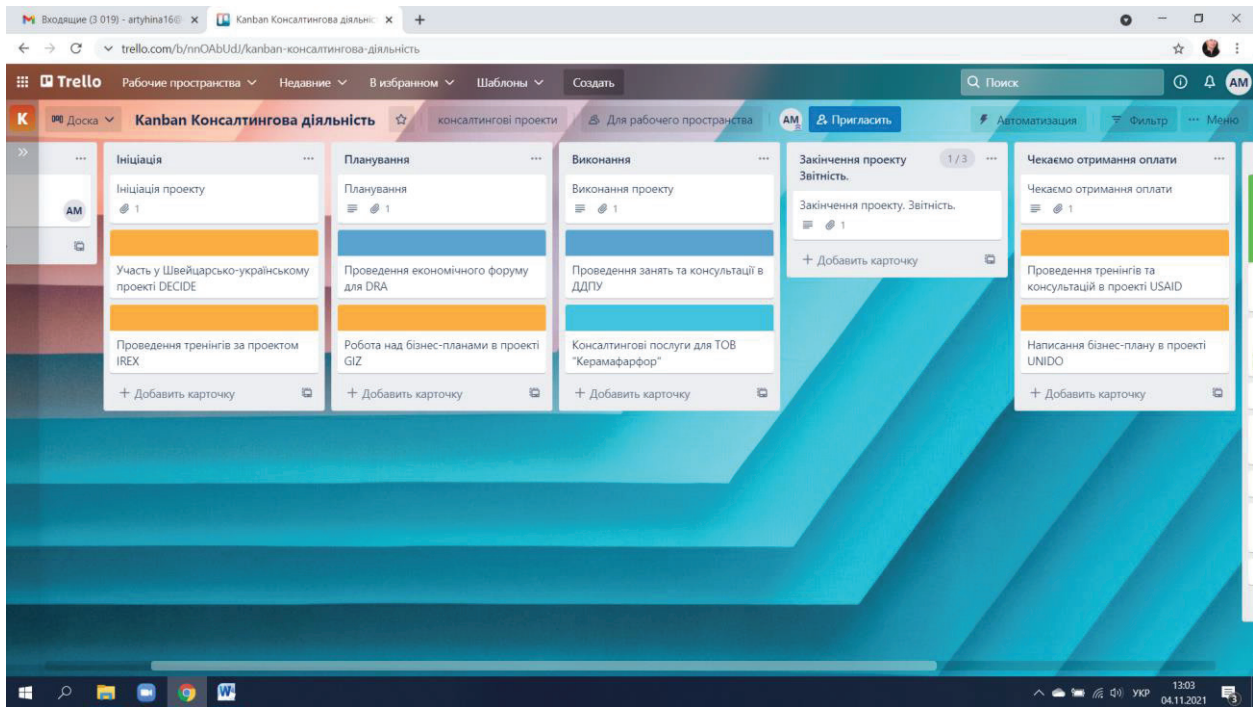
Метод Kanban реалізує поступові, постійні та еволюційні зміни які наближують до виконання основних цілей проекту. Це дозволяє команді проекту мати спільне розуміння уявлень про роботу, процес, ризики. Вони більш ймовірно будуть здатними виробити спільне розуміння проблем та запропонувати вдосконалення, які будуть результатом консенсусу.

Треба зазначити, що метод Kanban можна використовувати як для окремо взятого проекту, так і для системного управління всіма поточними проектами консалтингової агенції (рис. 2).

При використанні гнучких методологій в управлінні проектами важливу роль відіграють робочі зустрічі з учасниками проекту: дейлі, ретроспективи, наради (які можуть проходити як в офлайн так і в онлайн форматах). Регулярні зустрічі задають ритм, або швидкість, з якою виконується проект. Класифікація робочих зустрічей в методології Kanban при використанні в консалтингових проектах:

- щоденні короткотермінові зустрічі (дейлі), під час яких обговорюються проблеми, що виникають під час реалізації проекту;
- щотижневі зустрічі, під час яких обговорюються більш комплексні питання проекту, його якості та переміщення задач на візуальній дошці;
- операційні наради (раз на місяць);
- зустрічі з обговорення ризиків проекту (раз на місяць);
- зустрічі з обговорення стратегічних змін (раз на квартал);
- ретроспектива (зустріч, на якій розглядаються рекомендації для команди консультантів згідно результатів виконаного проекту).

Необхідно не забувати про ефективність даних зустрічей, яку можна забезпечити шляхом переходу від медіації до використання прийомів фасилітації. Роль фасилітатора виконує, як правило, керівник проектної групи – проектний менеджер. Фасилітатор здібний спонукати членів проекту виконувати роботу більш злагоджено та в короткі терміни, покращувати комунікації та подальші відносини між членами команди. Фасилітація сприяє креативності, творчому пошуку рішень.



**Рис. 2.** Канбан дошка візуалізації стану виконання поточних проєктів консалтингової агенції  
Джерело: власна розробка

### Висновки.

Отже, переваги Канбан методології при використанні в консалтингових проєктах:

- сервісний підхід виконання проєкту;
- чітке розподілення задач; виконавці концентруються тільки на поточній роботі, зменшується кількість зайвих комунікацій;
- прозорість всіх процесів проєкту, здатність до моніторингу та контролю у будь-який момент;
- наочність всіх процесів виконання проєкту;
- можливість вимірювати різні елементи та процеси проєкту;
- можливість масштабування.

Можливість вимірювати елементи та процеси проєкту складається в тому, що менеджер може чітко визначити: проблеми в потоці роботи, пропускну здібність консалтингового сервісу, час виконання елементів проєкту, час вирішення проблем, час циклу консалтингового проєкту та його окремих частин. На основі отриманих даних виникає можливість прийняття рішення щодо підвищення якості консалтингових послуг.

Подальші дослідження і перспективи бачаться у формуванні системи методологій виконання консалтингових проєктів та розробці універсального програмного фрейворку з урахуванням специфіки та класифікації задач консалтингу.

### Список використаних джерел:

1. Бортнікова М.Г. Діагностування консалтингових проєктів для машинобудівних підприємств: дис. ... к.-та екон. наук: 08.00.04 / НУ «Львівська політехніка». Львів, 2018. 258 с.
2. Верба В. Класифікація консультаційних проєктів. *Сіверянський літопис*. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48588/21-Verba.pdf?sequence=3> (дата звернення 3.02.2022).
3. Руководство по Scrum. URL: <https://scrumguides.org/> (дата звернення 3.02.2022).
4. Спільник І. В. Консалтингова діяльність : навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 156 с.
5. Trello. URL: <https://trello.com> (дата звернення 3.02.2022).
6. Що таке канбан і чим він корисний? URL: <https://worksection.com/ua/blog/kanban.html> (дата звернення 3.02.2022).
7. Сайт СМС Ukraine. URL: <https://smc-ukraine.com/> (дата звернення 3.02.2022).

**References:**

1. Bortnikova, M.H. (2018). *Diahnostuvannia konsaltnykh proyektiv dlia mashynobudivnykh pidpriemstv* [Diagnosis of consulting projects for machine-building enterprises] (PhD Thesis), Lviv: NU "Lvivska politehnika" [in Ukrainian].
2. Verba, V. Klasyfikatsiia konsultatsiinykh proyektiv [Classification of consulting projects]. *Siverianskyi litopys*. Available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48588/21-Verba.pdf?sequence=3> (accessed 3 February 2022) [in Ukrainian].
3. Sait Rukovodstvo po Scrum [Scrum Guide]. Available at: <https://scrumguides.org/> (accessed 3 February 2022) [in Ukrainian].
4. Spilnyk, I. V. (2012). *Konsaltnhova diialnist : navch.-metod. kompleks dystsypliny (dlia slukhachiv mahisterskykh prohram)* [Consulting activities: teaching method. complex of discipline (for students of master's programs)]. Ternopil: TNEU, 156 p. [in Ukrainian].
5. Sait Trello. Available at: <https://trello.com> (accessed 3 February 2022) [in Ukrainian].
6. Shcho take kanban i chym vin korysnyi? [What is kanban and how is it useful?]. Available at: <https://worksection.com/ua/blog/kanban.html> (accessed 3 February 2022) [in Ukrainian].
7. Sait CMC Ukraine [Website of CMC Ukraine]. Available at: <https://cmc-ukraine.com/> (accessed 3 February 2022) [in Ukrainian].