

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

SCRUM4CONSULTING: ГИБКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНСАЛТИНГОВЫМИ ПРОЕКТАМИ

В статье рассматривается адаптация методологии Scrum к использованию в управленческих консалтинговых проектах в области управления процессами, инновациями и стратегией. Разработанный метод прошел оценку в Мюнхенской высшей школе прикладных наук на примере консалтинговых проектов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: цифровизация, консалтинг, гибкое управление проектами, Scrum, требования к проектам

Кершер Сильвия — участник стартапа в области «Интернета вещей» в энергетическом секторе компании LIV-T. Ранее работала в Австралии, Германии и Великобритании в проектах в сферах цифровой трансформации, бизнес-инноваций и стратегического прогнозирования (г. Мюнхен, Германия)

Гюнцель Хольгер — профессор, д. т. н., преподаватель Мюнхенской высшей школы прикладных наук с 2007 г., координатор магистерской программы «Предпринимательство в области цифровых технологий», с 2013 г. по 2016 г. декан факультета бизнес-администрирования. Создатель учебной лаборатории «Цифровые технологии» и лаборатории совместного внедрения инноваций. В 2001–2007 гг. консультант IBM Global Business Services (г. Мюнхен, Германия)

ВВЕДЕНИЕ

Цифровизация — это то, что позволяет компаниям быстрее реагировать на постоянно повышающиеся ожидания заказчиков в условиях возрастающей сложности проектов [20, 32], поэтому сегодня компании чаще, чем когда-либо, обращаются за помощью к внешним специалистам. 63% представителей компаний из тех, которые участвовали в исследовании Techconsult в 2017 г., заявили, что они привлекают специализированные консалтинговые компании для реализации подобных проектов [32].

Тенденция к цифровизации оказывает влияние не только на внедрение IT в компаниях, но и на разработку новых бизнес-моделей и адаптацию существующих бизнес-процессов к управлению проектами, больше, чем когда-либо [4]. В этом контексте также существенно изменяются требования заказчиков к управлению проектами в рамках управленческого консалтинга [14, 31]. Сегодня заказчику недостаточно, чтобы консалтинговая компания автономно разработала концепцию проекта, — он требует, чтобы эта работа

велась совместно с ним и была прозрачной, чтобы результаты, полученные и протестированные на ранних этапах, обсуждались с ним, чтобы можно было быстро вносить изменения во время реализации проекта. Ко всем этим требованиям необходимо адаптировать использовавшиеся ранее подходы к управлению проектами. Классические подходы, такие как методология PMI [1] или PRINCE2 [21], не позволяют реализовать описанные требования. Кроме того, если команда проекта невелика, их применение может оказаться слишком затратным.

Возникновение новых ожиданий заказчиков и новых требований рынка означает, что специалисты в области управленческого консалтинга должны научиться использовать более гибкие и адаптируемые подходы к управлению проектами. Таким образом, все большее значение в этом контексте приобретают гибкие методологии [27]. Итеративность и гибкость [6] позволяют обеспечить такие управленческие подходы, как гибкий стартап [26] и дизайн-мышление [19]. Однако до сегодняшнего дня не было разработано научно обоснованного гибкого подхода к управлению проектами, предназначенного для использования в сфере управленческого консалтинга. В настоящей работе мы попробуем решить эту проблему, для чего ответим на следующие вопросы.

■ Каковы требования к УП в консалтинговом проекте с точки зрения заказчика?

■ В какой степени существующие модели управления проектами позволяют реализовать эти требования?

■ Как гибкое управление проектами позволяет учитывать требования заказчика?

В данной статье мы рассмотрим применение гибкого подхода к управлению проектами в консалтинговых проектах. Сначала мы определим требования к управлению проектами с точки зрения заказчика (раздел 1), затем проанализируем существующие модели управления проектами на предмет соответствия этим требованиям (раздел 2), чтобы разработать собственную эффективную модель (раздел 3). В разделе 4 мы рассмотрим

методологию проведенного исследования и его ограничения.

Существующая концепция гибкого управления проектами может использоваться в числе прочего и в консалтинговых проектах, не относящихся к сфере ИТ. Главная отличительная черта гибкой методологии — это взаимодействие между заказчиком и консультантами. Кроме того, она позволяет учитывать изменения проекта, благодаря чему заказчик постоянно находится в курсе событий. Также применение этой методологии упрощает последующее внедрение ИТ там, где это необходимо. Однако для большинства заказчиков определение собственных требований с помощью основных требований пользователей все еще остается непривычным. Кроме того, в таких проектах заказчик должен был готов действовать быстро и уметь мыслить в парадигме гибких технологий.

1. ТРЕБОВАНИЯ ЗАКАЗЧИКОВ К ПРОЕКТАМ

Внедрение цифровых технологий привело к тому, что требования заказчиков к управленческому консалтингу значительно изменились. Сегодня заказчики ждут от консультанта не только инновационных решений, но и более интенсивного взаимодействия, использования интерактивных процессов, а также большей гибкости при решении поставленной перед ним задачи. Рассмотрим эти факторы ниже.

1. *Инновационность и точность.*

■ Способность к инновациям: заказчики хотят оставаться успешными на нестабильном рынке и поэтому все чаще требуют от консультантов инновационных решений. 74% представителей компаний из тех, кто участвовал в исследовании Techconsult в 2017 г. [32], считают, что реализация проектов в целом стала более динамичной, хотя и зависит от типа проектов [18, 34].

■ Более точное определение результата: чем больше фактический результат проекта соответствует тому, что требовал заказчик, чем лучше

отслеживаются отклонения от плана, тем выше удовлетворенность заказчика и вероятность повторного заказа.

- Постоянное предоставление результатов заказчику в ходе проекта: почти в трети проектов проблемы распознаются слишком поздно, т.к. заказчик видит слишком мало промежуточных результатов. Их предоставление даст ему уверенность в том, что проект реализуется правильно [32].

2. Интерактивность процессов.

- Надежность планирования: это одно из требований заказчиков, предполагающее правильное отражение сроков и бюджета проекта [18]. Тем не менее на практике 42% планов теряют актуальность уже через несколько недель [32]. 90% опрошенных представителей компаний сообщили, что в их проектах возникали задержки или превышение бюджета.

- Актуальность и точность документации: заказчики требуют, чтобы консультанты постоянно предоставляли актуальную информацию о содержании и статусе проекта.

- Снижение рисков: одним из основных требований к проектам является эффективное управление рисками [18].

- Гибкость относительно распределения времени работы: во многих компаниях сотрудники одновременно участвуют в нескольких проектах и часто могут уделять только определенный процент своего времени работе над проектом (особенно это характерно для крупных корпораций). Недавнее исследование показало, что в будущем 65% компаний планируют придерживаться практики, когда сотрудники одновременно работают над несколькими проектами [32].

- Гибкость относительно места работы: в современных условиях сотрудники заказчика часто работают не в офисе, а, например, из дома. Скорее всего, они захотят продолжать работать в таком же режиме и в консалтинговом проекте [17].

3. Интенсификация взаимодействия.

- Усиление коммуникации: регулярное общение, касающееся процесса и продукта проекта, позволяет заказчику активно влиять на проект,

добиваться нужного результата и снижает риск получения неконкурентоспособного продукта.

- Предоставление информации руководству: поддержка руководства является важным фактором успеха проекта [29].

- Вовлечение сотрудников: не все заказчики предъявляют данное требование из-за нехватки ресурсов, а также поскольку это противоречит их организационной культуре.

- Управление конфликтами, ориентированное на выработку решения: поскольку сложность проектов постоянно растет, к работе над ними часто привлекают специалистов из разных консалтинговых компаний [32]. При этом заказчики ожидают, что все консультанты будут продуктивно взаимодействовать, не конфликтуя, сотрудничая и стараясь найти лучшее решение.

- Прозрачность процессов взаимодействия между заказчиком и консалтинговой компанией: в 34% проектов возникают проблемы, связанные с непрозрачностью процессов, неправильным отражением прогресса или неэффективностью коммуникации [32].

4. Гибкость в решении поставленной задачи.

- Рассмотрение запросов на изменение: для 51% проектов характерны частые запросы на изменения, что влечет за собой корректировку планов [32]. Удовлетворенность заказчика возрастает, если консультанты быстро и гибко реагируют на запросы [10].

- Гибкость в выборе методов: чтобы создать максимально эффективное решение, консультанты должны проявлять гибкость при использовании выбранного метода работы и не бояться сочетать его с другими методами [32].

2. НАПРАВЛЕНИЯ УП

Мы оценили три направления управления проектами — классическое, бережливое и гибкое — на предмет соответствия требованиям к консалтинговым проектам, рассмотрели такие классические методы, как PRINCE2 [21], PMBOK [1]

и ICB [25]. В качестве методов бережливого управления проектами мы выбрали канбан [9], «Шесть сигм» [7] и производственную систему «Тойоты» [24]. Гибкие подходы в нашем исследовании представлены методами экстремального программирования [2], Scrum [30] и концепцией «водопадных» технологий [20].

Мы выяснили, что ни одна модель не способна полностью реализовать ожидания заказчиков во всех перечисленных областях (табл. 1). Если говорить об области результатов, то здесь более

предпочтительными являются гибкие методы, поскольку они дают возможность постоянно отслеживать частичные результаты проекта. Что касается процессов, для них наиболее адекватными являются традиционные методы, позволяющие обеспечить необходимую гибкость относительно времени и места работы, а также надежность планирования. В плане взаимодействия явные преимущества имеют бережливые и гибкие методы. Требования из области гибкости проще всего выполнить с помощью гибких методов.

Таблица 1. Модели управления проектами и требования заказчиков

Область требований	Требование	Тип управления проектами		
		Классическое	Бережливое	Гибкое
Результаты	Область в целом	–	0	++
	Способность к инновациям	–	– / 0	+ / ++
	Точность определения результата проекта	0	+	+
	Последовательность, непрерывность получения результатов	--	– / 0	++
Процессы	Область в целом	+	0	0
	Надежность планирования	+	++	0
	Актуальность и точность документации о ходе выполнения проекта	0	0	+
	Снижение рисков	0	+	+
	Гибкость относительно времени работы	+	0	– / --
	Гибкость относительно места работы	++	-- / -	--
Взаимодействие	Область в целом	–	+	+ / ++
	Возможность обратной коммуникации	–	+ / ++	+ / ++
	Информация для руководства	–	0	+ / ++
	Вовлечение сотрудников	–	0	+ / ++
	Прозрачность процессов	+	+ / ++	+ / ++
	Управление конфликтами, ориентированное на выработку решения	0	– / 0	0
Гибкость	Область в целом	0	+ / 0	++
	Рассмотрение запросов на изменения	--	0	++
	Гибкость в использовании процессов	++	+	+

Примечание: «+++» — метод позволяет полностью выполнить данное требование; «+» — метод позволяет удовлетворительно выполнить данное требование; «0» — метод никак не влияет на выполнение требования; «–» — метод не позволяет выполнить требование в полном объеме; «--» — метод не позволяет выполнить требование.

3. КОНЦЕПЦИЯ SCRUM4CONSULTING

Чтобы гибкое управление проектами позволило выполнить требования, предъявляемые к консультантам, необходимо внести изменения в способ мышления, проектные роли и процессы.

3.1. Гибкие ценности и принципы

Важными ценностями гибкого подхода являются:

- ориентация на взаимодействие;
- работающие продукты;
- сотрудничество с заказчиком;
- готовность к изменениям;
- вовлеченность;
- сфокусированность;
- смелость;
- уважение;
- открытость [22].

Приверженность этим ценностям должны демонстрировать как консультант, так и заказчик. Последнему нужно принимать активное участие в проекте, который в противном случае не может быть успешно реализован. Таким образом, важными основами новой концепции являются сформулированные в «Манифесте Agile» принципы:

- частая демонстрация промежуточных продуктов;
- позитивная реакция на изменения;
- самоорганизующаяся команда;
- ежедневное взаимодействие;
- личное общение;
- профессиональное и техническое совершенство;
- простота (отказ от лишней работы) [22].

3.2. Роли

Роли в методе Scrum4Consulting соответствуют таковым в традиционной методологии Scrum. Однако мы включили в список несколько дополнительных ролей, а задачи адаптировали таким образом, чтобы они отражали временный характер

сотрудничества между заказчиками и консалтинговыми компаниями (табл. 2).

3.3. Фазы и процедура проекта

Процесс реализации проекта в Scrum4Consulting разделяется на следующие фазы:

- фаза инициирования;
- фаза реализации;
- финальная фаза (рис. 1).

Корректировки выполняются в первых двух фазах. Если в традиционном УП требования заказчика фиксируются в самом начале и полностью прорабатываются для всего проекта, то в предлагаемой нами модели во время фазы инициирования определяются содержание проекта и требования заказчика, но не выполняются их всесторонний анализ и документирование. Основное внимание здесь уделяется распределению требований по фазам итеративной реализации. Это не только позволит представлять заказчику частичные результаты уже на ранних этапах проекта, но и обеспечит интенсивное взаимодействие с ним и оптимизацию процесса.

1. *Фаза инициирования.* Во время этой фазы (в работе Б. Глогера она также называется стратегической [11]) выполняются следующие действия:

- детализация идеи;
- создание общего видения;
- формирование журнала основных и дополнительных требований пользователей;
- приоритизация основных и дополнительных требований пользователей;
- первоначальная оценка команды.

В этой фазе не выполняется работа, направленная непосредственно на получение результата, а фиксируются требования заказчика [11, 15].

В зависимости от типа новый консалтинговый проект иницируется для реализации какой-либо идеи заказчика или для удовлетворения его потребности. Так, оптимизация бизнес-процессов позволяет увеличить качество или скорость выполнения процессов. Видение формирует мотивирующую картину того, чего нужно достичь, для

Таблица 2. Роли и задачи в методе Scrum4Consulting

Роли	Задачи
Scrum-мастер	Scrum-мастер отвечает за выполнение процесса. Он защищает команду и устраняет возникающие помехи и препятствия. Эту должность часто занимает сотрудник консалтинговой компании. Особое внимание он должен уделять формированию гибкого мышления у участников проекта, поскольку его целью является увеличение продуктивности команды
Владелец продукта	Владелец продукта отвечает за ценность, создаваемую проектом. Он приоритизирует основные и дополнительные требования пользователей. Владелец продукта формулирует требования, которые нужны консалтинговой команде для реализации проекта. Эту роль выполняет либо обученный сотрудник заказчика при поддержке консультантов, либо сотрудник консалтинговой компании
Команда	Команда состоит из внешних консультантов и сотрудников заказчика. Вместе они несут ответственность за постоянное получение качественных результатов (самоорганизующаяся команда), работают над созданием стратегической добавленной ценности и развитием продукта совместно с его владельцем
Заказчик	Заказчик делает заказ на оказание консультационной услуги и является контактным лицом номер один по договорным и организационным вопросам. В основном он работает совместно с владельцем продукта, получает и принимает промежуточный продукт на каждом обзоре итогов спринта в рамках постоянного взаимодействия с владельцем продукта
Руководство	В данной концепции руководство — это руководитель заказчика в консультируемой компании. Он отвечает за то, чтобы команда получила все необходимое для разработки продукта. Вместе со Scrum-мастером он выполняет оценку структуры и условий для реализации проекта в компании заказчика
Пользователь	Пользователь — это потребитель продукта или услуги. Он должен активно предоставлять отзывы и может участвовать в обзорах итогов спринта. В зависимости от типа проекта пользователем может быть внешний заказчик или сотрудник компании

консалтинговой команды. Оно должно создать яркое представление продукта, способное вызвать эмоциональную реакцию [11, 12]. Ответственность за создание видения лежит на владельце продукта.

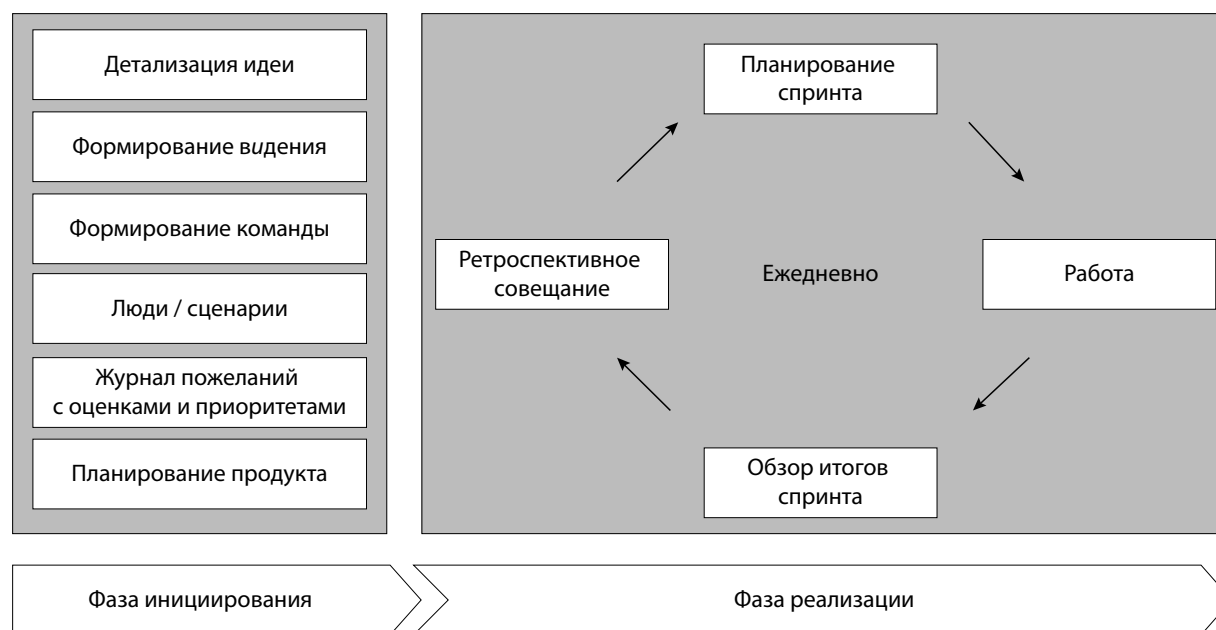
В рамках процесса создания команды помимо отбора в нее сотрудников заказчика и формирования навыков коллективной деятельности выполняется работа по активизации гибкого мышления, которое в настоящее время присутствует не во всех компаниях. Гибкое мышление является важным фактором успеха, а его отсутствие — главным ограничением гибкого проекта [11]. Кроме того, во время этого процесса определяются общие «правила игры» в команде — рабочие часы, процедура обмена результатами работы, продолжительность спринта, определение выполненного задания и т.д.

На протяжении всего проекта Scrum-мастер помогает команде в работе. Необходимо определить

представителей потенциальных целевых групп, которые будут использовать результат проекта. Для каждого из них следует зафиксировать описание, цели, жизненные обстоятельства и контекст использования продукта. Сценарии показывают, как продукт будет применяться и как он сможет повлиять на целевую группу. Журнал пожеланий консалтингового проекта содержит основные функциональные требования пользователей к результату проекта, а также дополнительные требования к так называемым дополнительным продуктам, которые необходимо включать в журнал пожеланий в консалтинговых проектах.

■ Пользовательские требования. В консалтинговых проектах основные требования пользователей применяются так же, как в проектах разработки [35]. Они создаются исходя из списка представителей целевых групп и сценариев [11, 16, 34]. Основные требования служат основой для формирования, улучшения или использования

Рис. 1. Фазы и рабочие продукты



процесса / продукта, поскольку отражают запросы пользователей.

Владелец продукта определяет приоритетность всех основных требований пользователей в соответствии с их бизнес-ценностью в журнале пожеланий проекта [15, 16]. Проиллюстрируем это на примере: медицинская организация хочет сохранить конкурентоспособность после перехода на цифровые технологии и обращается за помощью к консалтинговой компании. В числе прочего для достижения этой цели нужно пересмотреть процесс начала работы с новыми клиентами. Одно из основных требований заказчика выглядит следующим образом: «Как клиент я хочу, чтобы взаимодействие было персонализированным, чтобы я чувствовал, что меня воспринимают как живого человека». Поскольку это требование слишком общее, чтобы реализовать его в рамках одной итерации, оно должно быть детализировано следующим

образом: «Как клиент я хочу, чтобы взаимодействие было персонализированным, чтобы я получал предназначенные именно для меня советы».

■ **Дополнительные требования.** Это требования клиента к дополнительным продуктам, таким как анализ рынка, экономическое обоснование, SWOT-анализ или презентация для руководства. Их структура аналогична таковой для основных требований, но должна также включать критерий приоритизации по времени. Она подразумевает описание конкретного заказчика или менеджера, который запросил соответствующий дополнительный продукт (например, презентацию для руководства), и обоснование необходимости предоставления продукта (например, для принятия решения). Владелец продукта выполняет приоритизацию дополнительных требований исходя из существующих зависимостей, бизнес-рисков и стоимости задержки.

Сначала консалтинговая команда оценивает требования в соответствии с содержанием характеристик во время совещания по оценке. Оценка выполняется командой под руководством Scrum-мастера. Контрольным элементом проекта является план выпуска, за его выполнение отвечает владелец продукта. По плану выпуска можно определить, какие требования в какое время будут выполнены. Эта информация позволяет заказчику совместно с владельцем продукта переносить требования из одного спринта в другой [35].

2. *Фаза реализации.* В концепции Scrum4Consulting фаза реализации включает все действия, которые должны быть выполнены командой внедрения в рамках ограниченных по времени итераций. Продолжительность спринта для консалтинговых проектов устанавливается на короткий период времени, например на одну неделю. Выполнение консалтинговых работ, таких как анализ текущего состояния проекта, создание и реализация целевой концепции, развертывание проекта, реализуется во время спринта для каждого отдельного требования (рис. 2). Финальное развертывание решения выполняется только

после того, как оно доказало свою эффективность в ходе тестирования во время фазы реализации.

Фаза реализации включает в себя совещания по планированию спринта, обзор его итогов, ретроспективные и ежедневные совещания [35].

Как и в Scrum, планирование спринта осуществляется в два этапа: на первом совещании оценивается, насколько сильна вовлеченность команды, и формируется необходимый уровень вовлеченности. Только после этого во время второго совещания осуществляется собственно планирование спринта [11, 23]. Для каждого выбранного элемента журнала пожеланий разъясняются требования, фиксируются критерии приемлемости (поведение) и ограничения (базовые условия), а также создаются тесты [11, 23].

В консалтинговых проектах тестирование результатов должно выполняться совершенно иначе, чем в проектах разработки. В Scrum4Consulting действует принцип «разработка через тестирование поведения», согласно которому во время теста должна быть получена определенная реакция пользователя. Сначала команда устанавливает,

Рис. 2. Метод реализации



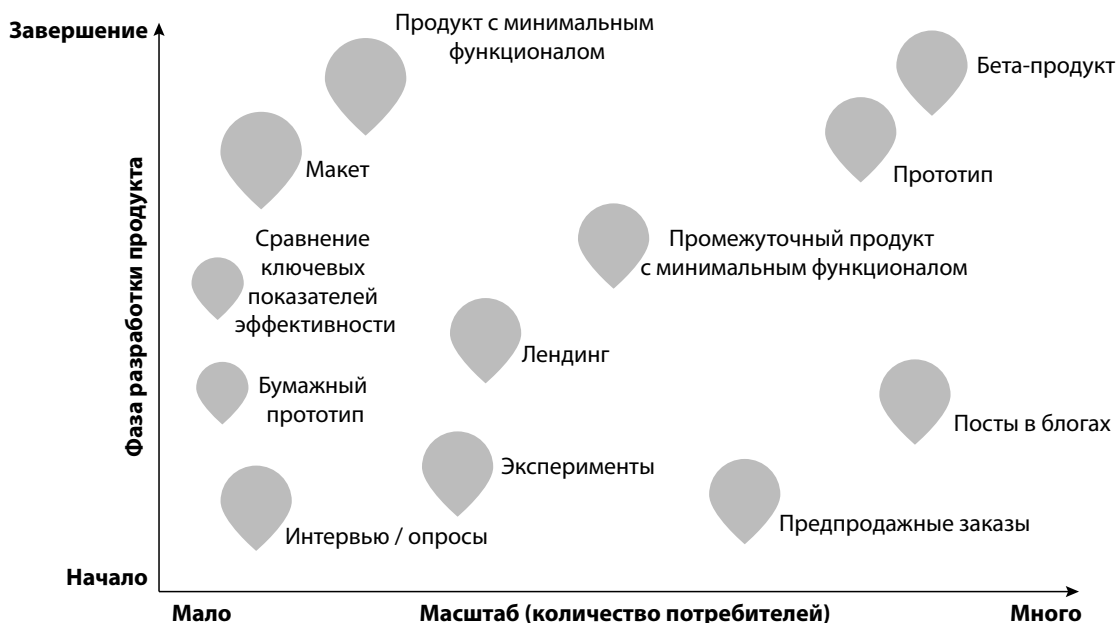
какой тип тестирования можно использовать для конкретного требования, основного или дополнительного. Разработка тестов и определение ожидаемой реакции позволяют облегчить идентификацию требований и критериев приемлемости для консалтинговой команды.

На рис. 3 представлены различные типы тестов, которые можно классифицировать в зависимости от того, на каком этапе разработки находится продукт, и его масштаба [33]. В основе классификации — типы тестов из метода «бережливый стартап» [26]. Размер значков отражает объем прилагаемых усилий [5]. Мы используем еще один тип тестирования — «десятиминутный обмен мнениями», разработанный на основе классического интервью: каждый пользователь из консалтинговой команды должен ежедневно

оценивать изменения во время десятиминутного обсуждения.

Задачи второго совещания по планированию спринта изначально берутся из моделей процесса консультирования, а затем дополнительно детализируются. По мере получения консалтинговых рабочих продуктов, таких как требования, анализ слабых мест или модели процессов на разных фазах (анализ текущего состояния, концепция цели и т.д.), задачи должны расширяться за счет критериев приемлемости результата, ограничений и тестов. Метод включает использование ежедневных быстрых совещаний для обмена информацией (обеспечение прозрачности) [28], панели задач [11, 35] или графика выполнения работ [11] для визуализации прогресса и так называемого журнала препятствий для сбора информации о проблемах.

Рис. 3. Типы тестов



Источник: [5].

В последний день спринта выполняется его обзор, на котором представляются и анализируются созданные промежуточные продукты [11, 14]. В конце каждого спринта проводится ретроспективное совещание, где выдвигаются конкретные предложения по совершенствованию. В этом совещании, проводимом Scrum-мастером, принимает участие команда в полном составе [11, 23].

4. МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ И НЕКОТОРЫЕ КРИТИЧЕСКИЕ СООБРАЖЕНИЯ

Описанный подход прошел научную оценку в процессе интервью и опробования на практике.

4.1. Метод исследования

В основе статьи лежит качественное исследование, которое было выполнено после всестороннего изучения литературы по следующим темам:

- гибкое управление проектами;
- управление проектами в консалтинге;
- управление проектами для оптимизации бизнес-процессов.

бизнес-процессов.

Были проведены пять интервью с экспертами, которые позволили углубить, расширить и подтвердить концепцию требований [3]. Для оценки метода Scrum4Consulting был выполнен анализ ряда кейсов [36] в лаборатории совместного внедрения инноваций Мюнхенской высшей школы прикладных наук [13]. В ходе реализации проекта полученные данные постоянно дополнялись результатами опросов участников [3, 8].

В лаборатории совместного внедрения инноваций компании работают вместе со студентами на проектно-ориентированных курсах. Эта лаборатория служит общей средой для разработки инновационных проектов. Студенты сначала обсуждают кейсы, а затем переходят к реализации проектов в реальных бизнес-условиях с целью поиска новых подходов к решению сложных задач. Впоследствии концепция была подтверждена

во время серии качественных интервью с экспертами.

4.2. Оценка и ограничения метода

В процессе интервью был сделан вывод: компании, специализирующиеся в области управленческого консалтинга, должны научиться действовать гибко. До сегодняшнего дня в литературе еще не была представлена общая итеративная модель, которая подходила бы для любых компаний. При этом потребность в ней очень велика. Разработанная нами модель позволяет в значительной степени реализовать перечисленные выше требования. Сложность по-прежнему представляет обеспечение гибкости относительно времени и места работы — в настоящий момент эта проблема передается на уровень команды.

Мы также выяснили, что требования пользователей касаются функций и компонентов не только основного продукта, но и дополнительных. Важно правильно определить уровень их детализации и сформулировать описание.

Поскольку готовый промежуточный продукт должен быть предоставлен в течение короткого периода времени, консультантам необходимо правильно подготовить и провести тестирование — это нетривиальная задача. Предлагаемая нами концепция подразумевает, что и консультант, и заказчик должны действовать в парадигме гибкого мышления — это важный фактор успеха. В противном случае или если в проекте не применяется целостный подход, риски возрастают. Следует учитывать, что переход к гибкому мышлению требует длительного времени.

Несмотря на актуальность представленных нами результатов следует помнить, что концепция была протестирована только в студенческой среде. Мы не рассматривали такие аспекты, как заключение контрактов или работа международной команды. Тем не менее во время интервью мы специально заострили внимание экспертов

на этих вопросах, и они подтвердили эффективность разработанного метода.

ВЫВОДЫ

Целью данной работы было создание первого научного подхода, который позволил бы оценить возможность использования гибкого управления проектами в консалтинговых проектах. Для этого мы определили требования к управлению проектами с точки зрения заказчика. Чтобы проверить степень, в которой существующие модели позволяют реализовать эти конкретные требования, мы провели анализ литературы и после этого смогли определить подход, наилучшим образом удовлетворяющий всем требованиям.

Нашей целью было дальнейшее развитие этого подхода таким образом, чтобы он учитывал особенности консалтинговой индустрии. В центре

нашей работы — метод Scrum4Consulting, разработанный по результатам анализа литературы и получивший положительную оценку экспертов. Метод был несколько раз опробован и доработан в лаборатории совместного внедрения инноваций Мюнхенской высшей школы прикладных наук в процессе совместной работы с партнерами по консалтинговым проектам.

Полученные нами результаты позволяют предложить новые темы для исследований. Поскольку консалтинговая индустрия неоднородна и обширна, имеет смысл рассмотреть в рамках данной тематики и другие типы проектов. Также рекомендуется масштабировать метод Scrum4Consulting. Можно изучить взаимодействие нескольких консалтинговых компаний, применение методики в особых случаях, например, в проектах, где используется тип контракта «гибкая фиксированная цена», или в проектах с четырехдневной рабочей неделей.

ЛИТЕРАТУРА

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. — https://www.academia.edu/36463554/A_Guide_to_the_Project_Management_Body_of_Knowledge_PMBOK_Guide.
2. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming — Workshops. XP 2019 Workshops, Montréal, QC, Canada, May 21–25, 2019, Proceedings*. — <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-30126-2>.
3. Berger-Grabner D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Luxemburg: Springer.
4. Berman S.J. (2012). «Digital transformation: opportunities to create new business models». In: *Strategy & Leadership*, Vol. 40/2, pp. 16–24.
5. Chuang A. (2016). *The Ultimate Step-By-Step Guide to Validating Your Startup Idea, Part Two*. — <https://medium.com/startup-grind/the-ultimate-step-by-step-guide-to-validating-your-startup-idea-part-two-882b9105bd>.
6. Denning S. (2018). «How major corporations are making sense of agile». *Strategy & Leadership*, Vol. 46/1, pp. 3–9.
7. Devane T. (2003). *Integrating Lean Six Sigma and High-Performance Organizations: Leading the Charge Toward Dramatic, Rapid, and Sustainable Improvement*. New York: John Wiley & Sons.
8. Döring N., Bortz J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin: Springer.
9. Epping T. (2011). *Kanban für die Softwareentwicklung*. Berlin: Springer.
10. Ewenstein B., Smith W., Sologar A. (2015). *Changing Change Management*. — <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management>.
11. Gloger B. (2016). *Scrum: Produkte zuverlässig und schnell entwickeln*. Munich: Hanser.
12. Gottesdiener E., Gorman M. (2011). *It's the Goal, Not the Role: The Value of Business Analysis in Scrum*. — <https://www.agileconnection.com/article/its-goal-not-role-value-business-analysis-scrum>.
13. Günzel H., Brehm L. (2018). *Co-Innovation Lab — a Platform for Learning the Competences of the Future*. — https://books.google.ru/books?hl=en&lr=&id=vVViDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA201&dq=info:_jLGXOZWuqJ:scholar.google.com&ots=L13Kp9q_RT&sig=qzLPkVGMpGIUqFNggi_tV_VdLTA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
14. Hamilton D., Paquette C. (2017). *What Your Business Needs to Put in Place if It Wants to be Agile, Fast, and Digital*. — <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-blog/what-your-business-needs-to-put-in-place-if-it-wants-to-be-agile-fast-and-digital>.

15. Heikkilä V.T., Paasivaara M., Rautiainen K., Lassenius C., Toivola T., Järvinen J. (2015). «Operational release planning in large-scale Scrum with multiple stakeholders: a longitudinal case study at F-Secure Corporation». *Information and Software Technology*, Vol. 57, pp. 116–140.
16. Kandil P., Moussa S., Badr N. (2017). «Cluster-based test cases prioritization and selection technique for agile regression testing». In: *Journal of Software: Evolution & Process*, Vol. 29, p. 6.
17. Keese C. (2014). *Silicon Valley: Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt*. Pinneberg: Pinguin Verlag.
18. Komus A., Kuberg M. (2017). *Abschlussbericht: Status Quo Agile 2016/2017: 3. Studie über Erfolg und Anwendungsformen von agilen Methoden*. Koblenz: Hochschule.
19. Lewrick M., Link P. (2018). *The Design Thinking Playbook: Mindful Digital Transformation of Teams, Products, Services, Businesses and Ecosystems*. New York: John Wiley & Sons.
20. Lindner D. (2017). *Agile Unternehmen: Zukunftsfähig in der digitalen Transformation*. — <https://agile-unternehmen.de/ebook/Lindner-agile-unternehmen.pdf>.
21. *Managing Successful Projects with PRINCE2* (2017). Axelos: The Stationery Office Ltd.
22. *Manifesto for Agile Software Development*. — <https://agilemanifesto.org>.
23. Maximini D. (2018). *Scrum — Einführung in der Unternehmenspraxis: von starren Strukturen zu agilen Kulturen*. Wiesbaden: Gabler.
24. Ohno T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-scale Production*. — New York: Productivity Press.
25. Rauer K. (2015). *Projektmanagement auf der Überholspur: Grundlagenwissen zur IPMA Zertifizierung*. Books on Demand.
26. Ries E. (2017). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Redfern: Currency Press.
27. Risch S. (2018). *Und Sie?* — <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/consulting-2018/und-sie>.
28. Shaughnessy H. (2018). «Creating digital transformation: strategies and steps». *Strategy & Leadership*, Vol. 46(2), pp. 19–25.
29. *Standish Group 2015 Chaos Report — Q&A with Jennifer Lynch*. — <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>.
30. Sutherland J. (2015). *Scrum: the Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. New York: Random House.
31. Sywottek C. (2018). *Technik schafft Vorsprung*. — <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/consulting-2018/digitalisierung-technik-schafft-vorsprung>.
32. *Studie Zum Projektmanagement 4.0: Mit Digitalen Werkzeugen Künftige Herausforderungen Meistern*. *Techconsult*. — <https://www.techconsult.de/project-performance-index/studie-zum-projektmanagement-4-0-mit-digitalen-werkzeugen-kuenftige-herausforderungen-meistern/>.
33. Van Geldrop R. (2016). *Firm Builders. Experiment Examples to Get You Started Testing Your Idea*. — <https://firm.builders/experiment-examples-to-get-you-started-to-test-your-idea-6c0a3690c702>.
34. Wautelet Y., Heng S., Kiv S., Kolp M. (2017). «User-story driven development of multi-agent systems: a process fragment for agile methods». In: *Computer Languages, Systems & Structures*, Vol. 50, pp. 159–176.
35. Wirdemann R., Mainusch J. (2017). *Scrum mit User Stories*. Munich: Hanser.
36. Yin R.K. (2012). *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Перевод А. Исламовой.

Источник: Kerscher S., Günzel H. (2019). «SCRUM4CONSULTING — agile project management for consulting projects». Proceedings of 8th International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries. Project Management Development — Practice and Perspectives. Riga, Latvia: University of Latvia, pp. 242–253.

Печатается с разрешения авторов и организаторов 8-й Научной конференции по управлению проектами в странах Балтии, прошедшей 25–26 апреля 2019 г.