



# С консультантами нужно уметь работать и уметь их выбирать

---

Елена Иванова,  
*руководитель направления консалтинга,  
Отдел по работе с российскими клиентами,  
Люксофт*

[evivanova@luxoft.com](mailto:evivanova@luxoft.com)

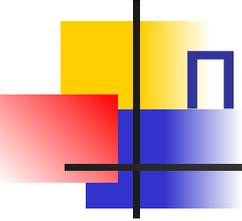
# План тренинга и регламент



---

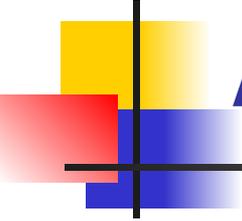
- Введение – 5 мин
- Блок теории – 45 мин
- Практическое задание - 30 мин
- Обсуждение вопросов -10 мин

# Теоретический блок. Консалтинг по программной инженерии



---

- Принятие решения о необходимости обращения к консультанту
- Выбор консультанта
- Подготовка к консалтингу
- Взаимодействие с консультантом
- Приемка результатов
- Применение результатов



# Аудитория

---

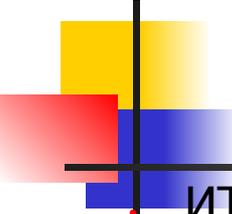
- Менеджеры проектов
- Руководители подразделений
- Топ-менеджмент
- Все, кому просто интересно



# Обо мне

---

- **Руководитель программы консалтинга в области разработки ПО (Luxoft)**
- **Тренер и консультант в областях обеспечения качества ПО, управления проектами.**
  - Более 10 лет опыта работы в качестве руководителя группы тестирования, инженера по построению процессов, менеджера по развитию экспертизы тестирования, менеджера проектов, линейного менеджера.
  - Более 5 лет преподавания курсов по управлению проектами и в области тестирования ПО. Разработан ряд авторских курсов.
  - Успешный опыт проведения консалтинговых проектов в области разработки ПО.



# Примеры успешных консалтинговых проектов Люксофт

---

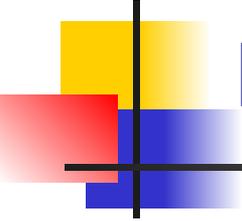
- ИТ аудиты компаний, анализ ИТ инфраструктуры
- Построение процессов в R&D подразделении крупного холдинга
- Помощь при реструктуризации R&D подразделения крупной ИТ-продуктовой компании
- Аудит процессов тестирования в R&D подразделении крупной госструктуры
- Оптимизация затрат на обеспечение качества в банке
- Консалтинг по организации процесса тестирования в продуктовой компании
- Консалтинг в области бизнес процессов управления персоналом
- Аудиты информационной безопасности
- Проекты подготовки к CMMI, ISO 9000:2001, ISO 27001
- Проекты выбора архитектурных решений, инструментов, архитектурный аудит
- Проекты архитектурного консалтинга
- Проекты независимого тестирования
- Проекты сбора или восстановления требований к ПО
- Подбор и оценка ИТ персонала



# Когда нужен консультант

---

- Есть техническая или процедурная задача, которую некому решить
  - Подготовка пакета документов требований к системе
  - Проектирование системы с учетом нефункциональных требований
  - Профилирование производительности системы
  - Подготовка набора инструкций и регламентов (ИБ, SE и т.п.)
  - Быстрое выполнение разовой непрофильной работы (СММІ, ИБ, сертификация,..)
- У руководителя есть подозрения в недостаточной эффективности работы команды или принимаемых решений
  - Повышение прозрачности проекта или работы подразделения для руководителя
  - Анализ эффективности затрат подразделения (ЗП, автоматизация, пост.расходы)
  - Независимая оценка решений внутренних экспертов (архитектурный аудит)
  - Независимая оценка предложений поставщиков (услуг, ПО, ...)
  - Оценка эффективности ИТ подразделения, оргструктуры предприятия
  - Независимая оценка качества разработанного ПО
- Требуется формальное заключение
  - Финансовый аудит компании,
  - СММІ аудит
  - Независимая оценка качества разработанного ПО

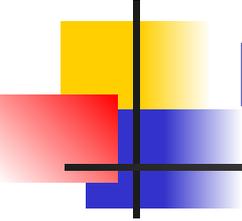


# Ваш опыт работы с консультантами?

---

- Суть задачи
- Был ли успех? Как был измерен?
- Что понравилось
- Что хотелось бы изменить

# Риски привлечения консультанта

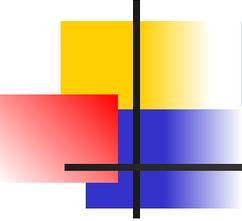


---

- Неадекватные затраты на передачу информации консультанту (слишком долго, отвлечение внутренних экспертов)
- Низкая квалификация консультанта в требуемой области
- Неприменимость рекомендаций консультанта (дорогое решение, саботаж персонала, потеря актуальности и т.п.)
- Затягивание сроков проекта (потеря актуальности рекомендаций, увеличение бюджета проекта)

# Процедура выбора консультанта

- Определение ожидаемого результата и потенциальной выгоды
- Оценка допустимого бюджета проекта
- Оценка допустимых сроков проекта
- Оценка возможностей по отвлечению внутренних экспертов
- Определение требований к консультанту, выработка критериев оценки, выбор типа контракта (T&M, FP)
- Определение списка потенциальных консультантов, квалифицированный список консультантов (предыдущий опыт)
- Выбор консультантов (система взвешивания, система отсеивания, тендер)
- Согласование бюджета на работы



# Какие бывают консультанты

---

- Частные лица
- Небольшие консалтинговые компании и учебные центры
- Профессиональные компании, готовые поделиться опытом экспертов
- Крупные консалтинговые компании

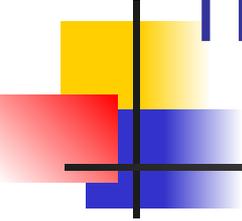
# Параметры оценки консультантов

---

- Профессионализм консультанта
- Ассортимент услуг консультанта
- Гарантии получения результата
- Ответственность за результат, конфиденциальность
- Интенсивность работы (сроки проекта)
- Масштабируемость команды
- Цена услуг
- Бюрократия

# Оценка консультантов -1.

## Профессионализм. Ассортимент услуг.



| <b>Частный консультант</b>  | <b>Небольшая консалт. компания</b>  | <b>Крупная проф. компания</b>   | <b>Крупная консалт. компания</b>  |
|---|---|---|---|
| Квалификацию сложно проверить, обычно по рекомендации<br>Опыт и знания 1 чел.<br>Обычно практик | Опыт и знания ограничены<br>Обычно книжные знания<br>Объединенный портфолио экспертов<br>Обычно хороший опыт в узкой нише | Одновременно теоретическая база и практический опыт<br>Большое количество разносторонних специалистов | Опыт и знания не ограничены<br>Обычно книжные знания<br>Объединенный портфолио экспертов<br>Обычно хороший опыт у тех кто начинает проект |

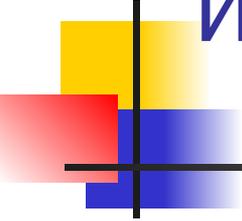
# Оценка консультантов -2.

## Гарантии, ответственность, бюрократия.

| <b>Частный консультант</b>   | <b>Небольшая консалт. компания</b>   | <b>Крупная проф. компания</b>  | <b>Крупная консалт. компания</b>   |
|--|--|--|--|
| Высокий риск незавершенности<br>Ограниченная юридическая ответственность<br>Бюрократия отсутствует | Юридическая ответственность<br>Обычно упрощенная процедура оформления договора | Юридическая ответственность<br>Бюрократическая процедура подписания договора | Юридическая ответственность<br>Бюрократическая процедура подписания договора |

# Оценка консультантов -3.

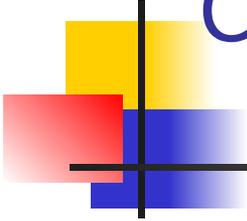
## Интенсивность, масштабируемость.



| <b>Частный консультант</b>                    | <b>Небольшая консалт. компания</b>                                       | <b>Крупная проф. компания</b>  | <b>Крупная консалт. компания</b>                                      |
|---|--|--|---|
| Невысокая скорость работы<br>Всегда 1 человек | Невысокие мощности компании, ограниченные возможности по масштабированию | Команда любого размера, но конкретные эксперты часто востребованы<br>Большие возможности по масштабированию, особенно на этапе внедрения | Команда любого размера, обычно ограниченные возможности при внедрении |

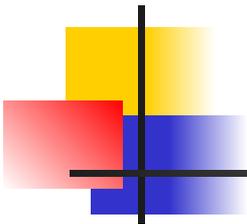
# Оценка консультантов -4.

## Стоимость работ.



| <b>Частный консультант</b> | <b>Небольшая консалт. компания</b> | <b>Крупная проф. компания</b>             | <b>Крупная консалт. компания</b> |
|----------------------------|------------------------------------|---|----------------------------------|
| Обычно невысокая           | Обычно выше частного               | Обычно ниже чем у консалтинговых компаний | Высокая                          |

# Выбор консультанта



| <b>Частный консультант</b>            | <b>Небольшая консалт. компания</b> | <b>Крупная проф. компания</b>      | <b>Крупная консалт. компания</b>          |
|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---|
| Небольшие задачи узкой направленности | Пакетные услуги                    | Нестандартные задачи, с внедрением | Обычно определенная ниша, сложные проекты |

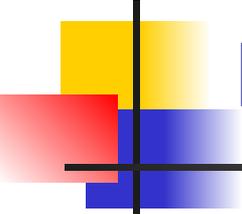


# Подготовка к проекту

---

- Четкая и зафиксированная в документах постановка проблематики, задачи
- Требования к ожидаемым результатам
- Критерии оценки работ, процедура приемки работ
- Назначение ответственного лица (менеджера проекта)
- Назначение экспертов, планирование их занятости, их мотивирование
- Определение процедуры взаимодействия с консультантом, в т.ч. Контроля его работы
- Определение процедуры контроля коммерческой тайны
- Определение приемлемых сроков проекта, точек контроля
- Оценка бюджета и определение верхней границы бюджета, в т.ч. на внедрение, согласование
- Информирование всех заинтересованных лиц, персонала
- Подготовка и подписание контракта
- Согласование плана работ
- Разработка плана по применению результатов

# Взаимодействие с консультантом



---

- Планирование времени на передачу знаний
- Предоставление доступа к необходимой информации
- Привлечение внутренних экспертов для передачи знаний и ревью результатов
- Регулярный контроль отработанного времени консультантом и внутренними экспертами с учетом полученного результата, контроль стоимости проекта
- Контроль промежуточных результатов, поэтапное внедрение результатов, оценка их эффективности
- Регулярный пересмотр содержания работ с учетом полученных результатов
- Активное участие в планирование работ
- Быстрое решение проблем



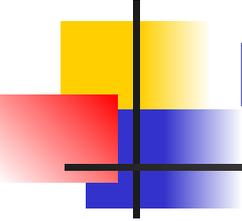
# Права заказчика

---

Зафиксировать в договоре!!

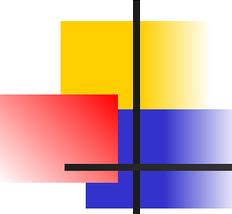
- Требования к консультанту и возможности его замены
- Условия прекращения договора
- Изменение условий договора при срыве сроков
- Условия изменения содержания работ по договору
- Условия и график оплаты услуг
- Процедура приемки результатов работ
- График работы экспертов (в т.ч. в выходные)

# Типичные результаты консалтинга



---

- Отчет об аудите
- План внедрения, план управления изменениями
- Анализ рисков
- Рекомендации по принятию решения
- Сравнительный обзор
- Набор документации
- Пилотирование инструмента
- Техничко-коммерческое предложение по внедрению рекомендаций
  
- Устные рекомендации (по минимуму!)



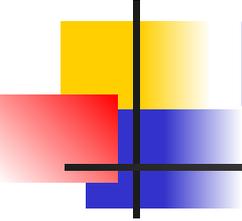
# Применение результатов

---

- Иногда в рамках проекта консалтинга, но редко
- Если нет, то:
  - Нужно планировать до начала проекта!
  - Есть поддержка руководства
  - Есть бюджет на изменения
  - Есть ответственное заинтересованное лицо (драйвер)
  - Персонал подготовлен и мотивирован
  - Работа на будущее, но:
    - определены формальные критерии качества на контрольных точках,
    - разработаны индикаторы успешности проекта для руководства
  - Есть план внедрения и точки контроля
  - Рекомендуется участие того же консультанта (выше ответственность за результат!)
  - Сразу, не откладывая!

# Практическое задание – подготовиться к проекту

- Проблема 1 – вам надо подготовить компанию к сертификации (определите сами). Все ресурсы загружены в проекте. Есть человек который обладает достаточными знаниями и мог бы разобраться с задачей самостоятельно, но он перегружен. Вы принимаете решение обратиться к внешнему консультанту.
- Проблема 2 – у вас реструктуризация компании – например вы решаете вынести тестирование в отдельный сервис. Много материала проработано, но нет уверенности, как это будет работать реально. Вы понимаете что можете «наломать дров» и принимаете решение обратиться к внешнему консультанту
- Проблема 3 – у вас жесткие сроки ввода в эксплуатацию крупной системы. Есть несколько потенциальных команд разработчиков, но у вас нет уверенности в том что проект будет закончен в срок и надлежащего качества. Вы принимаете решение об обращении к внешнему консультанту
- Проблема 4 – в вашей компании разработана и внедрена некоторая система, обеспечивающая сервис для ваших заказчиков. Вам «грозит» крупный заказчик, подключение которого предполагает резкий скачок на вашу систему. Вы интуитивно понимаете, что система не обеспечит требуемую производительность в таких условиях. Вы принимаете решение об обращении к консультанту



# Вопросы?

---