



# 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

---

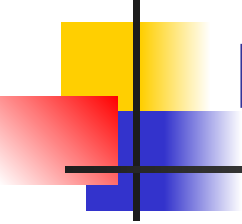
- ИТ аудиты компаний, анализ ИТ инфраструктуры
- Построение процессов в R&D подразделении крупного холдинга
- Помощь при реструктуризации R&D подразделения крупной ИТ-продуктовой компании
- Аудит процессов тестирования в R&D подразделении крупной госструктуры
- Оптимизация затрат на обеспечение качества 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

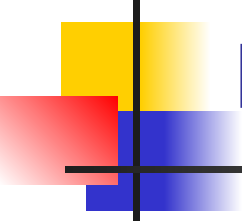


# Какие бывают консультанты

---

- 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 Опыт и знания 1 чел. Обычно практик	Опыт и знания ограничены Обычно книжные знания Объединенный портфолио экспертов Обычно хороший опыт в узкой нише	Одновременно теоретическая база и практический опыт Большое количество разносторонних специалистов	Опыт и знания не ограничены Обычно книжные знания Объединенный портфолио экспертов Обычно хороший опыт у тех кто начинает проект

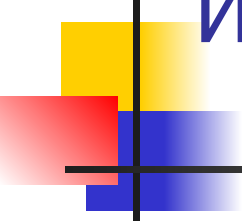
# Оценка консультантов -2.

## 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 Ограниченная юридическая ответственность Бюрократия отсутствует	Юридическая ответственность Обычно упрощенная процедура оформления договора	Юридическая ответственность Бюрократическая процедура подписания договора	Юридическая ответственность Бюрократическая процедура подписания договора

# Оценка консультантов -3.

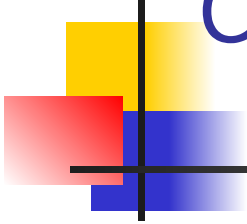
## Интенсивность, масштабируемость.



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

# Оценка консультантов -4.

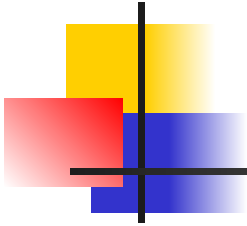
## Стоимость работ.



<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?

---