

# О консалтинге

Константин Овчинников

1 января 2009 г.

Ответы на часто задаваемые вопросы и мой подход к работе.

## 1 Введение

Сначала была идея создать FAQ (ответы на часто задаваемые вопросы) для друзей и знакомых, которым почему-то так трудно объяснить, чем же я занимаюсь на работе. Ещё я впечатлился фильмом «Джерри Магуайер» — для тех, кто не смотрел, это фильм про человека, которому нравится его работа. И однажды он написал манифест о том, какой эта работа должна быть. А потом появилась идея объединить FAQ и подобный манифест в одном документе — не факт, что я сам, проработав 5 лет в консалтинге, до конца понимаю, что это такое. Есть такое явление в обучении: когда объясняешь, становится понятно самому.

Про походы к работе — с одной стороны, вроде всё понятно. С другой стороны, я пришёл к выводу, что на новой работе их обязательно нужно предварительно обсуждать с руководителем. Это общие ценности, которые можно либо принимать, либо не принимать — доказать объективно, что лучше одно или другое, невозможно. Но с разными ценностями работать вместе крайне тяжело.

В целом, российский рынок консалтинговых услуг очень молодой. Видимо, этим объясняется не только то, что общий подход к работе не выработался у разных компаний, но и то, что многие компании оказывают некачественные услуги. В целом, из-за них отрасль «теряет очки» в глазах клиентов. Фактор репутации пока на российском рынке не действует. Клиент поступает проще: негатив по отношению к одной компании переносится на всю отрасль или на продукт в случае информационных систем.

Как бороться с некачественными услугами? Чёрный PR — неблагоприятное дело, надо выигрывать тендеры на позитиве, а не на обливании конкурентов грязью. Независимых списков и рейтингов никто не ведёт. Те, что есть, стоят \$300, что уже смешно.

Отрасли ИТ и консалтинговых услуг характеризуются отсутствием профсоюзов и реально действующих ассоциаций — ведь все творческие и независимые люди, все хотят выживать в одиночку. Между тем стандарты, с моей точки зрения, это то, что движет отрасль вперёд. Стандарты начинаются с определений и

общих ценностей — именно об этом и пойдёт речь, хотя называть этот документ «стандартом» я не стал.

По тексту получилось, что тезисы про подходы к работе возникают уже во время описания самой деятельности. Значит, эти вещи связаны, и объединить их в один документ было всё же правильной идеей.

Написанное ниже вынесено мной из консалтинга по внедрению систем управления предприятиями, но многое, возможно, применимо и к другим видам консалтинга — управленческого, финансового.

Возможно, этот документ поможет тем, кто ищет себя — я постарался доступно рассказать о том, из чего состоит моя работа и почему мне нравится именно она.

## 2 Что такое консалтинг

В зависимости от человека мне каждый раз приходилось подбирать свои способы объяснить, чем же я зарабатываю на хлеб насущный и почему мне за это платят. Некоторыми способами объяснений поделились коллеги. Напомню, речь идёт о внедрении систем управления — в итоге, образовался такой список:

- Проектная работа
- «Меня зовут мистер Вульф, я решаю проблемы»
- «Знаешь 1С?»
- Фундаментальный подход
- Красота — это система

Ниже каждый способ объяснения мы рассмотрим подробнее. Идея в том, что суть консалтинга при этом проявится с разных сторон.

### 2.1 Проектная работа

Для меня любой вид деятельности делится на два вида: проектная работа и всё остальное. «Обычную» работу можно представить в виде проектной (с помощью матричной оргструктуры, построенной по проектному принципу), но с точки зрения обычного человека есть работа, когда что-то нужно сдать, уложившись в срок и бюджет, и есть «текучка» с 9 до 6.

Хорошим примером проектной деятельности является строительство. Все знают, что в строительстве есть документации, вот и консультант ведёт примерно такую же проектную документацию. В консалтинге само строительство считается коммерческим проектом, поиск инвесторов или продажа — пре-сейлом (деятельность, необходимая для заключения сделки по продаже), а разработка новых строительных технологий — внутренним проектом.

С точки зрения самого сотрудника проектная деятельность, по сравнению с «обычной» помогает держать себя в тонусе. Симметричную цель — максимальное

использование и развитие ресурсов — ставит перед собой и матричная оргструктура, которую консалтинговые компании используют. Её особенность в том, что у сотрудника 2 и более руководителей: один выделяет ресурс, и один контролирует работу на проекте. Матричная оргструктура требует привыкания к ней и определённо не способствует «спокойной жизни».

Проектная деятельность делит участников на 2 команды: заказчик и исполнитель. Работать ведь можно и с той, и с другой стороны. И с той, и с другой стороны может быть одновременно несколько проектов, в которых участвует сотрудник. Практика показывает, что специализация консалтинговых компаний на проектной деятельности помогает им загружать ресурсы более равномерно, тогда как неспециализированные компании склонны либо сильно недозагружать ресурсы, либо перегружать.

Технически процесс построен очень просто: сотрудник рассматривается как ресурс, у которого есть владелец — руководитель. Этот руководитель выделяет ресурс на какое-то время на проекты, следит за развитием. Здесь есть тонкий момент, относящийся к ответственности за работу. Мне кажется, многие понимают распределение ответственности неправильно. При выполнении любой работы есть 2 основных вопроса:

- Как?
- Что?

«Что» означает «что мы делаем». В идеале, задачу должен ставить заказчик, но для экономии времени и правильном распределении ресурсов на проекте сотруднику её часто формулирует руководитель проекта.

«Как» означает, каким именно образом задача будет выполнена.

Так вот, мой подход к работе, который себя всё это время оправдывает, заключается в том, что за то, «как» задача будет реализована, должен отвечать только консультант и его руководитель-владелец ресурса. С одной стороны, консультант берёт на себя ответственность, с другой — ответственность снимается с руководителя проекта. Да и в целом я предпочитаю делегировать управление задачей, а не её исполнение. К сожалению, последним грешит очень большое количество российских руководителей. Как следствие — перегрузка ответственностью, некачественное выполнение работ.

Из технических моментов — консультанты заполняют тайм-шиты (time-sheet), где отчитываются по часам о выполненных задачах. Многие считают это неприятным, но если человек дисциплинирован (и быстро печатает), это проблем не доставляет. Главное, чтобы не было необходимости дублировать отчётность в разных форматах. На некоторых проектах тайм-шиты подписывают прямо у заказчика. Пожалуй, это наиболее правильно по некоторым видам работ — чтобы не терялась мысль, для кого же это всё делается.

## 2.2 «Меня зовут мистер Вульф, я решаю проблемы»

В фильме «Криминальное чтиво» был такой персонаж, который решал проблемы — прежде всего, криминальные. Если убрать сферу деятельности и методы, останется строгий, спокойный подход к решению нетипичных проблем, возникающих у людей. Именно таким, с моей точки зрения, должен быть консультант.

За те 5 лет, которые я работаю, почти не удавалось услышать «у нас есть достаточно времени для выполнения этой задачи», чаще — «это нужно сделать вчера». Единственное, что можно сделать в такой ситуации — это начать спокойно работать. Иногда паника передаётся на коллег или кто-то начинает думать, что именно он знает, как должна выглядеть очень быстрая работа. Да никак она не выглядит, потому что если торопиться — придётся переделывать по второму разу. Если первый раз вы сделали вдвое быстрее, то в сумме получится в 1,5 раза больше, чем если делать спокойно с первого раза. Почему-то вспоминаются телефоны Nokia, которые с финской неторопливостью просто выполняют свои функции. А большего и не нужно. Создание видимости работы — это из какой-то другой сферы деятельности.

Важной частью работы является планирование — оно должно быть реалистичным. Бывает и такое, что есть план, но потом начинается общая паника. Чтобы придерживаться плана, приходится прилагать усилия — я это назвал «неверные решения должны быть выполнены до конца». Иначе как узнать, что они были неверные? Парадоксальные мысли вообще хорошо приводят в чувство людей в состоянии паники.

Возвращаясь к проблемам: по сути, есть область — проблемы в информационном обмене на предприятиях заказчиков. И есть метод — внедрение информационных систем вместе с новыми бизнес-процессами, которые упорядочивают деятельность предприятия так, чтобы информация была в нужное время в нужном месте. Ошибочно думать, что только информационные системы решают все проблемы — это такой же инструмент, как молоток или дрель.

Со временем понимаешь, что для работы иногда нужен только сотовый телефон. Реже — доступ в Интернет. Ещё реже — ноутбук. Главное — свежая голова.

Этот метод разъяснения сути работы нравится мне больше всего, потому что он возвращает к простым вещам. Есть проблема, мы ищем решение. Мы не пилим, зачем и откуда такая проблема взялась, да как вы могли такое допустить. Это и есть суть ориентации на клиента, к которой мы ещё вернёмся.

## 2.3 «Знаешь 1С?»

Такой вопрос рекомендовал задавать мой коллега. Потом рекомендую говорить: так вот, это совсем не 1С. Система 1С реализует учётную функцию, которая является лишь одной из в системах управления предприятием. Либо может в 1С и остаться, кстати.

Чем вообще управление отличается от учёта? Если сначала человек получает данные в информационной системе, а потом начинает действовать — это управление. Если человек сначала действует, а потом вбивает данные — это учёт.

В России системы управления внедряют как учётные системы, поэтому многие путаются. С другой стороны, учётные системы могут реализовывать отдельные функции управления. Вопрос в том, на что, в основном, нацелена система: на управление или на учёт.

Также многие не понимают, откуда вдруг возьмётся «новый уровень эффективности для бизнеса» и прочие преимущества систем управления, описанные в рекламных буклетах. Разница в том, что руководитель может видеть отражение процесса в режиме, близком к режиму реального времени. Это позволяет принимать обоснованные управленческие решения, действовать проактивно, а не «вслепую» и «по факту».

А лейбл, название системы может ни о чём не говорить. Поэтому многие заказчики ездят на предприятия и смотрят, какие же контуры системы в действительности работают. Тут могут быть тонкие моменты, но я также считаю это лучшим способом убедиться в том, что компания может сделать.

## 2.4 Фундаментальный подход

Сразу поясню, метод себя плохо оправдал — люди перегружаются, не дослушав до конца. Возможно, в письменном виде он будет более подходящим для объяснения сути работы. Применять его рекомендуется в тех случаях, когда есть желание узнать, в чём заключается повседневная деятельность, элементарные операции в течение рабочего дня, которые выполняет консультант.

Итак, начнём с начала; возможно, немного повторюсь. Работа состоит из выполнения проектов. Проекты делятся на следующие виды:

- Пре-сейлы
- Внутренние
- Коммерческие

На пре-сейлах мы продаём проект. Кстати, есть разные подходы, как это делать: продавать систему, людей, экспертизу. Для этого делаем презентации, обсуждаем задачи с клиентом, можем проводить экспресс-обследование. Итог деятельности — коммерческое предложение. Это документ, где описываются рамки проекта, цели, как мы их видим, сроки и бюджет, в рамках которых мы готовы эту работу выполнить.

Внутренние проекты — по сути, исследовательская работа. Локализация решений, внутренние презентации и обучение, разработка своих решений, внедрение внутренних систем и методологий работы, подготовка маркетинговых материалов. Всё это фиксируется в документах, описывающих итоги проведённой работы. Разработка своих решений — аналогично коммерческому проекту, только оплачивается не клиентом, а самой консалтинговой компанией.

Коммерческие проекты делятся на этапы. У всех компаний есть свои методологии внедрения, которые построены на принципе здравого смысла. А здравый смысл у всех один, поэтому и методологии похожи. В общем случае, выделяются следующие этапы, на каждом из которых работа различается:

1. Анализ
2. Дизайн
3. Разработка
4. Запуск и опытная эксплуатация
5. Сопровождение системы в промышленной эксплуатации

На этапе Анализа проводятся интервью, которые выявляют требования заказчика. Требования фиксируются в документе, который согласовывается и подписывается. На этапе Дизайна пишется документ, в котором рассматривается, как предприятие будет работать после внедрения информационной системы. На этапе Разработки это представление воплощается в программном коде. Дальше, при Запуске обучаются пользователи и загружаются начальные данные. И запускается он-лайн игра, в которой выигрывают только руководители предприятия. В течение опытной эксплуатации система стабилизируется, устраняются ошибки. Потом система переводится на поддержку, в рамках которой работа уже идёт по конкретным заявкам от пользователей. Это могут быть заявки на консультацию, обучение, исправление ошибок и т. д.

По сути, вся работа — написание документации и общение, которое может проходить в форме переписки, устных разъяснений или в рамках обучения.

## 2.5 Красота — это система

Эта фраза, услышанная мной на лекции в рок-школе «Красный химик» от Александра Васильевича Лаврова, очень сильно повлияла на мой подход к работе. Почему мы считаем то или иное красивым? Потому что в этом присутствует система. Так вот, консультанты создают системы. Сущности, состоящие из частей, взаимодействующих друг с другом.

Мы даже часто употребляем выражение «красивое решение». Это решение, которое реализовано в рамках существующей системы, а не ломает её — лишь дополняет.

Система описывает, как должно работать предприятие, в случае информационных систем — как должны двигаться информационные потоки внутри предприятия.

Иногда мне бывает немного грустно, что красоту, которая получается в результате моей работы, немногие видят.

Консультантов многие вообще считают «программистами», «компьютерщиками». Как я уже писал, программы, ИТ, компьютеры — это лишь инструменты. Они нужны для того, чтобы построить систему.

В этой работе определённо есть место творчеству, хотя кажется, что мы зажаты методологиями и имеющимися инструментами.

С другой стороны, красота не должна быть самоцелью. Но если нет системы, то ничего работать не будет. Это означает, что система должна сохранять стабильность при любых данных на входе. Это кажется сложным, и когда удаётся

построить простую, понятную модель, решающую свои задачи — в работе есть ощущение победы.

Итак, перейдём к следующей части, в которой будет показано, какие сложности предстоит испытать, чтобы в итоге систему получить.

## 3 Мой подход к работе

Основных принципов у меня немного. Тут есть что обсудить, несмотря на кажущуюся простоту тезисов. Так вот, с моей точки зрения, подход к работе должен быть:

- Системным
- Грамотным
- Клиентоориентированным

Последний раз при собеседовании с руководителем перед приёмом на работе мы потратили час, чтобы прояснить эти моменты. Через год, когда общие ценности проявились, я понял, что время было потрачено не зря.

### 3.1 Системно

Для меня системный подход означает подход «сверху вниз». Часто возникает соблазн приделать что-то сбоку в уже готовом проекте, добавить детали, которые не имеют отношения к изначальной цели. Очень трудно соблюдать дисциплину, когда технологии предоставляют очень много возможностей. Для этого цели проекта и фиксируются в документах — чтобы сохранить первоначальный замысел.

У проекта есть множество участников, и у каждого в проекте свои цели. В итоге работы по проекту движутся сложным переплетением политики, амбиций и изначально сформулированных целей.

В целом, желание сделать систему, решающую изначально поставленные задачи, должно быть выше межличностных отношений. Как и в случае с различиями в целях в матричной оргструктуре, здесь опять создаётся почва для противоречий, которые легко перерастают в конфликты. Важно, что при отстаивании своей позиции приоритет решения начальной задачи принимается всеми, и конфликты не переходят в личную плоскость.

Если принимать разные точки зрения как различия, из которых можно черпать новые идеи, то всё выглядит не так страшно. Главное, чтобы людей не захватили эмоции.

### 3.2 Грамотно

Скорее, это приоритет долгосрочного над краткосрочным. Чтобы создаваемые системы работали долго, не требовали постоянного «докручивания», решения должны быть промышленными. Промышленное решение — это опробованное другими

решение, ведь всё уже придумано за нас. Часто достаточно задаться вопросом: будет ли предлагаемое решение работать долго? И проанализировать все возможные сценарии развития. Только именно все сценарии, а не только те, которые кто-либо гарантирует. Через месяц этого человека переведут на другую должность или он уйдёт в другую организацию и перестанет что-либо гарантировать. А проблемы с «костылями», которые были внедрены вместо более дорогого, но более правильного решения, останутся — и будут висеть над компанией, которая это реализовала.

Сформулирую этот принцип на примере доработок информационной системы. С моей точки зрения, эти доработки не должны ломать стандартный функционал системы. Заказчик может захотеть воспользоваться стандартным функционалом через какое-то время, а сейчас согласиться на любую разработку. Ведь чаще ломать бывает быстрее и дешевле.

Я сталкивался с зарубленными контурами информационных систем — и ничего, компании-исполнители до сих пор работают на рынке. Как уже отмечалось, фактор репутации пока в России не действует.

Часто рассматриваются 2 варианта. Один из них предлагает лёгкую победу над конкретной проблемой. Второй намного сложнее в реализации, зато учитывает все ситуации, в том числе и те, которые могут возникнуть только с небольшой вероятностью. Здесь опять же вмешиваются эмоции, деньги, противостояние людей, когда разные люди защищают разные варианты. «Грамотно» — означает приоритет, из-за которого каждый сможет отказаться и от своего решения.

### 3.3 Клиентоориентированно

Работа исполнителя с заказчиком строится на подписании документов. К сожалению, часто подписанием документов, с моей точки зрения, себя хотят отгородить от некачественно выполненной работы. Несмотря на то, что «заказчик всегда прав», «заказчик платит», исполнитель находится в более выигрышном положении. Исполнитель более компетентен, потому что он специализируется на этом виде деятельности. С моей точки зрения, это накладывает и ответственность.

Часто у представителя заказчика возникает желание стукнуть кулаком по столу и сказать: «делаем так, мы платим!». Или: «мы берём на себя ответственность за все последствия». И консультанты говорят: «хорошо, только подпишите протокол, что вы берёте ответственность на себя». Протокол подписан, потом случается страшное, но формально поводов предъявить претензии нет. Практика показывает, что отношения всё равно портятся, а с ними и совместный бизнес.

С моей точки зрения, настоящая клиентоориентированность — это следование долгосрочным интересам клиента, которые он сам может сейчас не понимать. Более того, я согласен с мнением «вы — консультанты, вы и должны разъяснить». Нужно потратить столько времени и усилий, сколько требуется, чтобы переубедить, что решение клиента неверное. И оправданий здесь быть не может. Убеждать в более правильном варианте, по моему, — такая же работа консультанта, как и всё остальное.



Это тонкий момент, и он не так часто возникает, но после всех «разборок», если вы знаете, что донесли информацию до заказчика, всё налаживается. Ведь мы общаемся на работе не для того, чтобы приятно провести время, а чтобы достичь бизнес-целей клиента.

В списке литературы перечислены книги, которые повлияли именно на становление моих ценностей, выработке моих личных стандартов качества в работе.

## Список литературы

- [1] «Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса», Итан Расиел.
- [2] «Семь навыков высокоэффективных людей», Стивен Р. Кови.
- [3] «Парадигмы мышления», Джоэл Баркер.
- [4] «Стратегическое рыночное управление», Дэвид Аакер.