

## Интервью с Alumni SBS Consulting

Начальник департамента по проектам  
операционной эффективности

Госкорпорация «Роскосмос»

Алексей Долгов

Директор по персоналу

SBS Consulting

Анастасия Усанова

Март,  
2018



### Алексей, какими вехами отмечен Ваш профессиональный путь?

– **А.Д.:** Я закончил Высшую школу экономики по направлению «бизнес-информатика» и начал свою карьеру в СИБУРе, в отделе разработки стратегии. Надо сказать, что еще в институте мы с друзьями заинтересовались инновациями, стартапами и создали клуб технологических предпринимателей, где регулярно делали обзоры публиковавшихся теоретических работ и, главное, проводили встречи со студентами и выпускниками Вышки, у которых были стартапы, идеи по развитию бизнеса, обсуждали их, делились соображениями о возможности практической их реализации. Тем самым мы стремились расширить свой кругозор, обменяться опытом. Со временем появилась уверенность, что мне близки идеи стратегического консалтинга, и я без колебаний принял предложение СИБУРа работать в этом направлении, поскольку это давало мне возможность не только увидеть, как стратегия развития разрабатывается в недрах компании, но и принять в этом посильное участие. Проработал там три года.

### Почему ушли во внешний консалтинг?

**А.Д.:** Мне стало интересно работать с разными компаниями, попробовать свои силы в качестве консультанта. И когда появилась возможность стать частью коллектива SBS Consulting, я ею воспользовался. Был уверен, что здесь обрету новый опыт.

## Как Вы полагаете, чем определен успех Вашей работы в консалтинге?

**А.Д.:** В первую очередь, это полученные ранее знания, касающиеся нефтегазовой отрасли и энергетики. В СБС существенная часть моих проектов была связана с газо- и нефтепереработкой, с технологиями добычи, транспорта, переработки и связанной с нею химией. Так что мой новый опыт базировался на отраслевых знаниях, позволивших мне достаточно легко и эффективно их применять.

## Вы пришли в SBS Consulting на позицию консультанта и доросли до уровня руководителя проектов. Расскажите, как строилась Ваша карьера?

**А.Д.:** Уже через год, по результатам аттестации, я стал старшим консультантом. Но и в первый год мне довелось руководить несколькими аналитиками, и скажу честно, это было непросто, поскольку у меня абсолютно не было подобного опыта. За несколько лет работы в SBS Consulting я приобрел управленческие навыки - правильной постановки задач, контроля результатов, неформальной коммуникации, которая дает обратную связь, необходимую для развития как сотрудников, так и тебя самого. Пришлось много учиться, чтобы стать именно проджект-менеджером. Этап от старшего консультанта до руководителя проектов занял около двух лет.

## Как Вы считаете, на каких проектах в SBS Consulting произошел Ваш наиболее существенный рост? Почему?

**А.Д.:** Несомненно, очень сильно способствовал профессиональному росту проект с Роснефтью, требовавший решения многих сложных задач. Проект предусматривал необходимость глубокого анализа тенденций в мировой и отечественной нефтедобыче и нефтепереработке, и смысл его был в поиске эффективных решений по освоению новых

технологий. Нужно было предложить оптимальные решения по вводу в строй двух установок для первичной переработки нефти, каждая - по три миллиона тонн в год, чудовищно энергоемких, с огромным количеством оборудования. Проект содержал два блока разных задач и требовал работы двух разных по сути команд. Мне пришлось управлять одной из них и выстраивать отношения с весьма сложным заказчиком, порой в штыки принимавшим наши предложения и разработки.

**И что же, по Вашему мнению, оказалось наиболее существенным в обретении нового опыта управленческой работы?**

**А.Д.:** Первое: поначалу мне казалось, что я достаточно много знаю о нефтепереработке, хорошо представляю работу НПЗ в целом и каждой его установки, взаимосвязь и взаимозависимость основных технологических процессов, но здесь все оказалось на два уровня глубже. Второе: несмотря на все сложности переговоров, мне удалось выстроить коммуникации с клиентом и ни разу ни с кем не войти в конфликт, хотя были поводы. На протяжении всего проекта, то есть в течение шести месяцев, мы все протоколировали раз в три или четыре недели: каждую установку, каждое совещание, каждое противоречие и достижение согласия. В результате все члены команды усилили свои технологические компетенции, я научился ладить с людьми, получать необходимую информацию и согласования в ходе проекта. Все это способствовало успешному выполнению проекта.

**Что в SBS Consulting, кроме участия в масштабных проектах (таких, как разработка комплекса по регулированию нефтегазового сектора Российской Федерации совместно с Минэнерго, разработка комплекса мер по развитию промышленности России с Минпромторгом) оказалось важным в становлении Вас как признанного специалиста в сфере стратегического консалтинга?**

**А.Д.:** Много всего! Даже маленькие проекты были очень интересными, полезными и позволяли, что называется, набить руку и действовать «на автомате» даже в непростых возникающих ситуациях. Например, команда СБС разрабатывала бизнес-план для дочерней организации Газпрома, которая строит и эксплуатирует установки малотоннажного СПГ. Задача состояла в том, чтобы, во-первых, быстро разобраться в технологии, причем в проекте было два конкурирующих поставщика технологий. Во-вторых, нужно было быстро проанализировать емкость рынка СПГ, например, в автотранспорте, в ЖКХ, в энергетике - с учетом того, что рынок этот весьма неразвитый; как в России, так и в мире развитие его имеет «точечный» характер. Сроки были очень сжатые: на разработку бизнес-плана отводилось всего полтора месяца. И полученный тогда опыт служит мне добрую службу по сей день. Кстати, когда мы начинали эту работу, я был старшим консультантом, где меня назначили на промежуточную должность менеджера, где я должен был отвечать не только за качество финансовой модели и бизнес-плана, но и за сроки исполнения. И мы справились!

**Могли бы Вы, с учетом опыта Вашей работы в SBS Consulting, назвать сильные стороны компании?**

**А.Д.:** Я думаю, что одна из сильных сторон заключается в том, что SBS Consulting сумела наработать свой круг клиентов, с которыми поддерживает деловые отношения на протяжении длительного времени. Для этого компания старается браться не за один проект, а выстраивать и реализовывать последовательность проектов, интересных заказчику.

**Можно ли сказать, что одним из приоритетов компании является выстраивание длительных отношений с клиентом?**

**А.Д.:** Да, конечно. Это открывает определенную перспективу тем сотрудникам, которые долго работают со «своим» заказчиком, позволяет накапливать и совершенствовать их компетенции. Такой подход к организации работы определенно дает эффект масштаба. Я, например, проработав последние три года в отраслях, связанных с ракетно-космической промышленностью, чувствую, что накопил новые знания, разработал некоторые эффективные бизнес-планы, модели прогнозирования рынков, я уже базируюсь на этом опыте, намного быстрее и увереннее отвечаю на возникающие вопросы. СБС Консалтинг освоила технологию продажи длительных проектов, что позволяет достигать высокого качества результатов, выдавать надежную аналитику, - и это, с одной стороны, высоко ценится заказчиками, а с другой – оттачивает навыки консультантов. Порой, когда ты с одним и тем же заказчиком работаешь несколько проектов подряд, едешь на его площадки, обновляешь его финансовые модели или оптимизируешь бизнес-процессы, это может создавать такое впечатление, что занимаешься какой-то рутинной. Но в этом есть ценное рациональное зерно, и ты должен четко это понимать. Во-первых, ты экономишь свое время и более или менее гарантированно избегаешь ситуации аврала, потому что ясно видишь причины и следствия возникшей ситуации. Во-вторых, можешь пофилософствовать, воспользоваться какими-то дополнительными инсайтами, тестовыми программами в тех случаях, с которыми не сталкивался в предыдущих проектах.

**Алексей, Вы три года проработали в отрасли, пять лет в консалтинге. Какие, с учетом Вашего опыта, знания и навыки необходимы для успешной карьеры? На что следует обратить внимание тем, кто мечтает о карьере в консалтинге?**

**А.Д.:** Есть несколько таких вещей. Финансовое моделирование так или иначе необходимо практически в любом проекте. Даже если проект не предусматривает сложной математики (например, анализ бизнес-процесса), мы рано или поздно приходим к тому, что предлагаем оптимизировать затраты. И далеко не всегда это возможно без инвестиций или без операционных затрат. Где-то приходится автоматизировать процесс

или даже обосновать необходимость использования техники, способной делать то, что недостижимо ручным трудом. Или какие-то ксероксы поставить на том предприятии, где их не доставало, оптимизировать функционирование как раз того отдела, который связан с размножением, например, технологических карт.

Второе: я уверен, что значительная часть задач так или иначе связана с рынком. Ты должен сравнивать сферу деятельности своего клиента, если ты ее трансформируешь, с тем, что делают конкуренты, и что происходит на рынке. Таким образом, стратегический анализ - это вторая важная компетенция консультанта.

Третья компетенция - анализ бизнес-процессов, умение их «нарисовать», проанализировать не только визуально, но и с численными показателями.

Вот три сферы знаний, которые необходимы каждому консультанту для успешной карьеры.

### Спасибо, Алексей за Ваши ответы. А чем Вы сейчас занимаетесь?

**А.Д.:** Я вернулся в отрасль. Так что моя карьера волнообразна: я начинал в отрасли, затем ушел в консалтинг, сейчас опять в отрасли, но в стратегическом консалтинге в формате «ин-хаус». Работаю в головном институте по экономике, который с давних пор, еще с начала космической эры был частью ЦНИИМАШ, потом отдельным институтом. По старинке он проверяет все государственные контракты на предмет оптимизации затрат. Это старые компетенции, они остаются полезными и сейчас очень нам помогают. Последние четыре года этот институт существует как компания ФГУП «Организация «Агат». В частности, он выполняет функции стратегического консультанта для отраслей. Мы в Роскосмосе реализуем проекты, связанные с тремя направлениями - бизнес-планирование для новых продуктов, операционная эффективность, оптимизация прямых накладных затрат. Например, я сделал несколько проектов по оптимизации стоимости двигателей для ракетносителей.

### При такой напряженной работе что поддерживает и вдохновляет?

**А.Д.:** Во-первых, пытаюсь переключаться... У меня есть несколько методик переключения. Например, как ни странно, интересные, буквально драйвовые мысли по тому или иному проекту часто рождаются... во время обеда. И в отличие от сотрудников, которые налегке ходят на обед или приносят еду в офис, я беру с собой блокнот. И обед странным образом сопрягается у меня с работой: иногда за обедом я даже просматриваю, разрисовываю какие-то распечатки. В голову приходит множество интересных идей относительно того, что делать в ближайшие один-два дня, причем с большой, так сказать, конкретикой. И это дает мне второе дыхание на вторую половину дня. Я возвращаюсь с обеда и детально знаю, что мне делать, решаю задачи, которые сам себе поставил. До сих пор многое делаю сам, хотя, конечно, и делегирую сотрудникам самые разные направления работы.

Кроме того, стараюсь, составив план-график проекта, вовлекать в его исполнение всех своих сотрудников, и только после того, как будут распределены основные задачи, могу что-то забрать себе. При этом стараюсь, чтобы каждый из сотрудников понимал свою личную ответственность за успех всего проекта, твердо знал, что если он не доделает какую-то часть и понадеется, что ее можно оставить на руководителя, то затормозится вся работа. Одним словом, моя задача - культивировать командную ответственность, и это непростая, творческая задача.

**То есть вдохновляет командная работа, а полная вовлеченность каждого сотрудника обеспечивает качественную работу на всем проекте?**

**А.Д.:** Да. И хочу подчеркнуть, что они свободны в предложении инициатив, в обсуждении того, как лучше сделать то или иное. Моя задача - принять окончательное решение.

Алексей, скажите, пожалуйста, какую должность Вы сейчас занимаете? Я знаю, что Вас повысили совсем недавно и искренне поздравляю с новыми достижениями в карьере.

**А.Д.:** Начальник департамента по проектам операционной эффективности. Я пришел на должность руководителя проектов, потом стал старшим руководителем проектов, это уже второе повышение, третья должность.

### Каковы Ваши увлечения вне работы?

**А.Д.:** Больше пяти лет я играю в футбол, еще со времен СБС. Недавно добавил бег, подтягивания, отжимания. Люблю играть в шахматы, стараюсь играть почти каждый вечер на онлайн-платформе. С одной стороны, это позволяет переключиться, с другой, это интересное и интеллектуальное времяпрепровождение.

### Какие планы на ближайшее будущее?

**А.Д.:** Надеюсь в ближайшие два-три года стать заместителем директора по экономике и финансам одного из предприятий, которое мы консультируем. Я существенно вовлечен в космические пусковые услуги на орбитальное и суборбитальное направления, разработал собственную модель по прогнозированию спроса на ракетносители самых разных классов, от сверхлегкого до сверхтяжелого, позволяющую ориентироваться в том, какие спутниковые группировки будут востребованы до 2035 года.

Алексей, благодарю Вас за интервью, за увлекательный рассказ о Вашей карьере и планах на будущее. Что бы Вы пожелали команде SBS Consulting?

**А.Д.:** Я желаю СБС устойчивого развития. Хотя небольшие встряски, изменения, добавление отраслей, новых практик, наверное, необходимы - это жизнь. Я желаю, чтобы руководство компании сохраняло запомнившуюся мне корпоративную культуру. Можно это назвать семьей, которая поддерживает своих членов и старается по максимуму им помочь формально и неформально, в режиме менторства, рекомендаций, обратной связи. Это особенно ценно для молодых сотрудников, когда им объясняют, почему так вел себя заказчик, почему именно эти слова были сказаны участниками переговоров, хотя, казалось бы, можно было и в другую сторону повернуть разговор. СБС Консалтинг - это, помимо прочего, еще и обучающая организация, причем весьма деликатная, бережная, развивающая. Все это хотелось бы сохранять и развивать в СБС.

Знаю, что мои друзья доросли сейчас до руководителей проектов, и хотелось бы пожелать им, как лидерам, которые много сил и интеллекта вкладывают в СБС, оставаться такими же горящими, такими же плодотворными, развивать свой профессионализм, чтобы брать новые высоты. Я желаю руководству компании и команде SBS Consulting энергичного, позитивного развития.

**Спасибо, Алексей! И еще продолжите, пожалуйста, фразу “СБС - это...”**

**А.Д.:** СБС - это драйв! Но я не ограничивался бы одним словом, потому что СБС - это семья, это вызов и это успех!



## SBS Consulting

Россия, Москва  
Проектируемый проезд № 4062, д.6 стр.2

T/F: +7 (495) 792-59-79  
@: [info@sbs-consulting.ru](mailto:info@sbs-consulting.ru)  
[www.sbs-consulting.ru](http://www.sbs-consulting.ru)