

## Концепция развития дивизиона ТаграС-БизнесСервис

г.Альметьевск

январь 2022г.

### I. Анализ текущего состояния

#### 1. Наше текущее состояние

Цель создания ТБС – формирования структуры единого центра обслуживания для оказания инсорсинговых услуг структурам Холдинга.

С 2017 по 2020 год перед ТБС стояла задача централизации вспомогательных функций с последующей их оптимизацией и выстраиванием единых подходов к изменениям в данных сервисах. Данный подход учтен в действующей Стратегии развития ТБС до 2030г. (версия 2 – март 2021г.)

Централизованные функции в ЕЦО:

- Бухгалтерское и налоговое сопровождение
- Кадровое администрирование
- Сопровождение ИС на платформе 1С
- Управление процессами ИБ
- Управление программой ЦТ Холдинга

При этом организационная структура была выбрана упрощенной (функциональная): каждое направление деятельности, по сути, было организовано локально (развиваем как отдельные бизнес-направления) со своим бюджетом, системой управления, продажами, ценообразованием и пр.

Развитие процессов по направлениям ориентировано в основном на выявление и тиражирование лучших практик по дивизионам со слабым акцентом на рыночные практики (не учитываем спрос и решения на внешнем рынке, не формируем понимание целевого состояния продуктовой линейки - Варимся в собственном соку).

Тренд на оптимизацию процессов и высвобождение трудовых ресурсов. Концентрация на текучке. Отсутствие возможности формирования команд развития и реализации проектов изменений. Необходим мораторий на снижение стоимости оказываемых сервисов – использование высвобождаемых ресурсов на развитие бизнес-направлений.

В 2021 году «статус ЕЦО» для ТБС трансформировался в «статус дивизиона» (по аналогии с другими дивизионами Холдинга): отчетность, планирование, задача диверсификации деятельности с акцентом на внешних заказчиков.

При этом сохраняется тенденция на увеличение количества централизованных сервисов (сопровождение): ЦКА, ИБ, ИТ-сервисы.

Холдинг ставит перед нами задачу по трансформации дивизиона из ОЦО Холдинга в рыночную компанию с наращиванием сторонних объемов.

Всеми новыми задачами занимаются те же самые люди (ЦОВ, АИГ, САВ), порой без соответствующих компетенций (развитие имеющихся направлений/процессов, создание/присоединение новых направлений, вывод сервисов на рынок, формирование и продвижение продуктовой линейки).

Сейчас получение компетенций происходит путем наращивания собственных, а не приобретения готовых с рынка, что более долгий путь.

Актуализация организационной структуры, разграничение зон ответственности, системы мотивации, системы управления не успевает за трансформацией требований к дивизиону.

## 2. Концепция нашей идеи

Холдинг остро нуждается в наших компетенциях.

Мы постоянно слышим запросы от дивизионов: дайте нам толкового бизнес-аналитика, помогите нам выстроить отношения с подрядчиками.

Сейчас в холдинге работают несколько разных известных системных интеграторов, все они взаимодействуют через нас.

Это отличная возможность на сторонних лучших практиках накопить свой опыт и компетенции.

Все состоявшиеся консалтинговые конторы и системные интеграторы начинают либо с того, что отпочковываются от уже состоявшихся на рынке компаний, либо находя дружественно клиента, которому активно помогают и зарабатывают свои компетенции и опыт.

Нам грех упускать возможность эксклюзивной работы с Холдингом.

С другой стороны, без сторонних объемов нас как консалтинговую компанию и системного интегратора нельзя считать полностью состоявшимися, если наши компетенции не будут востребованы рынком.

На рынке огромное количество профессиональных игроков, ищущих объемы, чем мы отличаемся от них, что уникального мы можем предложить рынку?

Анализируя поведение наших клиентов-дивизионов, мы видим запрос на гарантии по повышению эффективности. Многие это формулируют банально, в чем будет моя экономия издержек? Клиенты ищут гарантию долгосрочных выгод, которые сохранятся после сдачи системы в промышленную эксплуатацию. Клиенты остро реагируют на отсутствия опыта по созданию продукта в отраслях совсем далеких от них, в том числе по размеру и трудности проверить успешность реализованных решений из репутации потенциального исполнителя.

Мы осознаем, что программа ЦТ Холдинга ограничена во времени и необходимо максимально быстро входить в реализуемые проекты собственными компетенциями для формирования соответствующего репутации. Поддерживающим инструментом должна стать система накопления базы знаний. При этом ее наполнение должно стать требованием при реализации любого проекта любым исполнителем, в том числе внешним. С одной стороны, это позволит систематизировать процесс внутренних изменений (управлять содержанием проектов), с другой использовать результаты соответствующих проектов в качестве будущих предложений рынку.

Имея опыт создания работающих эффективных решений в Холдинге, который достаточно диверсифицирован как по размеру, так и по отраслям мы можем сформулировать для наших клиентов свое уникальное предложение, которое будет отличать: предложение только проверенных практикой решений с найденными и максимизированными долгосрочными выгодами, возможность в любой момент (до, вовремя и после выполнения работ/услуг) ознакомиться с практикой применения данного решения, обменяться опытом.

Наш бизнес невозможен без людей. Без компетентных людей. Но мы, как и все игроки на рынке чувствуем издержки перегретого рынка и кадрового голода. Гонка по переманиванию компетентных кадров скорее всего лишь увеличит наши затраты. Так как достаточно трудно удержать компетентных специалистов. Одним из решений, рассмотренных нами на рынке, является создание собственной фабрики выращивания компетентных кадров. В идеале такие кадры растут из вчерашних студентов или даже студентов старших курсов ВУЗов под присмотром более компетентных и опытных коллег. Такая система позволяет вырастить из стажера директора направления. Люди, проходящие рост в подобной системе, находятся под прессом достаточно жесткой внутренней конкуренции и часто не выдерживают подобной «гонки». С другой стороны, каждый

понимает, что чем позже он покинет компанию, тем на более высокую должность он может претендовать у нового нанимателя. Быстрее всего карьера для таких людей строится не у конечных наймодателей, а в консалтинговых компаниях. Это позволяет сбалансировать систему оплаты труда в зависимости от накопленных компетенций.

Где могут находиться наши клиенты? В зоне промышленной концентрации. В Альметьевске нет достаточной диверсификации. Два главных игрока – ТАГРАС и Татнефть. Ближайший город промышленно-торговой концентрации – Набережные Челны и Казань. В Казани не мало своих известных крупных игроков. Сторонний опыт показывает стабильно высокий уровень спроса с крупного и среднего бизнеса, чьи головные конторы или крупные подразделения находятся в Москве. Москвичи воспринимают регионалов как дешёвую, компетентную рабочую силу и вполне охотно привлекают. Тем более, что почти у каждой крупной конторы есть тендерные процедуры, ставящие во главу минимизацию издержек.

## **II. Наше Видение целевой бизнес-модели (по Адизесу)**

### **1. Заявление о том, кем мы себя видим и каким бизнесом будем заниматься**

Мы дивизион ТаграС-БизнесСервис – **центр цифровых компетенций и сопровождения бизнеса.**

Мы занимаемся комплексным обслуживанием бизнеса, консалтингом в сферах: трансформации систем управления, построения комплексных информационных систем, в том числе систем информационной безопасности и IT-инфраструктуры; растим и предоставляем бизнесу управленцев и проектные команды, занимаемся внедрением и сопровождением информационных систем на платформе 1С, выступаем провайдером цифровых технологий.

### **2. Кто наши основные клиенты**

Холдинг ТАГРАС, а также средний и крупный бизнес с потребностью в службе цифрового заказчика (заказчика изменений/трансформации, повышения эффективности бизнеса), преимущественно находящийся в городах Набережные Челны, Казань и Москва.

### **3. В чем будет состоять наше ценностное предложение клиентам**

Мы помогаем нашим клиентам:

- подсказывая, как и какие необходимо осуществить изменения для максимизации долгосрочных целей и выгод клиента
- найти работающие на практике решения, имеющие понятный функционал, гарантирующие (обеспечивающие) получение долгосрочных выгод, с реализацией которых можно ознакомиться в любой момент
- становясь посредниками – переводчиками между бизнесом клиентов и привлеченными со стороны IT исполнителями работ, управляя работой подрядчиков в интересах наших клиентов
- обеспечить прозрачность бизнеса, унифицировать бизнес-процессы и внедрить лучшие реально работающие практики
- найти для себя дополнительную эффективность в нашей готовности поделиться с клиентами эффектом экономии от масштаба, если они отказываются от собственного персонала в пользу наших услуг
- усилить команду менеджеров профессионалами, прошедшими нашу консалтинговую школу

### **4. Какими компетенциями должны для этого обладать**

Мы удовлетворяем потребности клиентов опираясь на наши ключевые компетенции:

- опыт успешной работы с крупным бизнесом - Холдингом ТАГРАС и широким кругом зарекомендовавших себя системных интеграторов, от которых мы переняли лучшие практики
- набор работающих решений, моделей и практик в Холдинге ТАГРАС, который достаточно диверсифицирован. Что делает их внедрение быстрее, результативнее и дешевле
- собственная культура формирования и развития экспертов-менеджеров

**5. Какие изменения в отрасли и окружающей среде в наибольшей степени оказывают и способны оказать влияние на нас**

Мы предполагаем, что в ближайшие годы произойдут изменения, приводящие к:

- растущему спросу на цифровизацию
- расширяющейся поддержке цифровых инициатив государством
- усилению тренда на импортозамещение
- активному росту инфляции
- ужесточению фискальной политики и контроля за деятельностью субъектов экономики
- сохранению перегрева на рынке IT специалистов и их дефицита на рынке труда
- продолжению политики компании 1С по снятию с поддержки зарекомендовавших себя решений в пользу перехода на новые
- продлению пандемийных ограничений
- растущий тренд следования принципам ESG
- возможному отказу Холдинга от части бизнесов и сервисов

**6. Что мы должны предпринять в свете этих изменений**

В свете этих изменений мы видим себя:

- Трансформируем продуктовую линейку и перестраиваем организационную структуру дивизиона
- Занимаемся активным рекрутингом компетентных кадров, способных к дальнейшему обучению и развитию
- Создаем собственную «фабрику по выращиванию» специалистов в проектные команды
- Мы обладаем развитой системой подбора и обучения персонала, формирования и развития кадрового резерва, сильной и единой корпоративной культурой
- Наша деятельность носит системный характер, процессы согласованы, для ключевых процессов определены показатели качества, и результаты нашей работы являются следствием этой системы
- Создаем базу знаний для сбора наработанных эффективных решений, моделей и практик
- Активно перенимаем опыт работающих в Холдинге системных интеграторов, делая с каждым шагом все больший объем работ самостоятельно
- Мы активно помогаем Холдингу внедрять инновационные цифровые решения, оптимизировать бизнес-процессы, унифицировать практики, создавая и развивая тем самым пул предлагаемых нами на рынок решений
- Помогаем нашим клиентам определиться в том, что именно им нужно и придаем уверенности, что это достижимо, это эффективно и это реально работает, подбирая из пула своих решений оптимальные варианты и кастомизируя их под потребности клиента
- Мы обеспечиваем для наших клиентов безопасность ведения бизнеса, позволяя им полностью сосредоточиться на том, что приносит бизнесу добавленную стоимость-эффективные инновации, производство и продажи
- Мы предлагаем клиентам свои решения как «под ключ», так и предоставляя им проектные команды, способные исполнять функции цифрового представителя заказчика (заказчика изменений/трансформации, повышения эффективности бизнеса)

- Наши отношения с клиентами не заканчиваются в момент передачи продукта в промышленную эксплуатацию, по желанию клиента мы осуществляем его дальнейшее сопровождение и развитие

## 7. Каким ценностям (ограничениям) мы будем следовать что бы достичь целевого состояния

Мы будем достигать этого Видения, следуя нашим ценностям и развивая их:

- **Культура непрерывного развития** – мы формируем культуру непрерывного развития сотрудников и набора опыта ими и компанией в целом, неспособные развиваться и копить для компании опыт подлежат отсеву.
- **Ответственность** – ответственность за долгосрочную результативность предлагаемых решений и достижение декларируемых целей.
- **Эффективность** – мы лучше откажемся от проекта если не верим в его эффективность и не видим пути ее достичь. Это работает как для нас, так и для клиента.
- **Инновационность** – мы активно помогаем Холдингу внедрять инновации и формируем на их основе наши будущие продукты с проверенной практикой эффективностью.
- **Холдинг** – дивизионы Холдинга являются полигоном для формирования необходимых компетенций и продуктов для последующего предложения рынку. Рентабельность наших услуг для сторонних клиентов всегда выше.

## III. Наша будущая продуктовая линейка

Перечень имеющихся и планируемых бизнес-направлений/продуктовой линейки ТБС:

NN	Подразделение	Направление деятельности
1	Бухгалтерия	Бухгалтерское и налоговое сопровождение
2	ЦКА	Кадровое администрирование
3	БизнесТревел	Организация деловых поездок
4	ЦУП	Управление ПЦТ
5	ЦИБ	Управление ИБ
6	ЦК1С	Сопровождение 1С-систем
7	ИТ-компания	Сопровождение ИТ-инфраструктуры
8	ЭнергоТехПроект	Экспертиза и внедрение решений Индустрии 4.0
9	СИТ	Разработка и сопровождение порталных решений, PR-продвижение
10	Проектный Консалтинг	Организация проектных команд
11	"Фабрика управленцев"	Выращивание управленцев с культурой Управления изменениями

Оценка зрелости имеющихся и планируемых бизнес-направлений/продуктовой линейки (по этапам жизненного цикла Адизеса):

NN	Подразделение	Код	Этап ЖЦ Адизеса	Симптомы/характеристики
1	Бухгалтерия	РАЕi	Поздняя юность	Для РАСЦВЕТА не хватает внутренней интегрированности (достигается через унификацию) и развиваемой креативности (креативность есть, но проекты развития реализуются консервативно). Назревает смена целей (характерно для ЮНОСТИ) - от централизации функции к унифицированному современному продукту. Есть функциональные системы и структуры.

2	ЦКА	PaEi	Давай-давай	Незаменимость лидера. Орг.структура вокруг людей. Устойчивый денежный поток. Поиск новых возможностей (запрос на унификацию процессов и систем)
3	БизнесТревел	PaEi	Давай-давай	Незаменимость лидера. Орг.структура вокруг людей. Устойчивый денежный поток. Поиск новых возможностей (развитие процессов и поддерживающих систем, создание филиалов)
4	ЦУП	PAei	Юность	От предпринимательства к профессиональному менеджменту. Есть как старожилы, так и новички. Продолжается поиск новых возможностей (развитие процессов и систем, развивается внешняя и внутренняя интегрированность).
5	ЦИБ	PAei	Младенчество	Отсутствие систем и структур. Полная централизация власти. Риски преждевременного делегирования полномочий, недостаточно развиты коммуникации. Появляется ориентация на сбыт (а не только на производство продукта - смена фокуса).
6	ЦК1С	PAei	Юность	Второе рождение - трудный возраст. От предпринимательства к профессиональному менеджменту. Есть как старожилы, так и новички. Произошел переход к функциональной структуре и делегированию полномочий, развитие процессов и поддерживающих систем, создание филиалов. Сохраняются вопросы этапа "Давай-давай" - незаменимость нынешнего лидера и поиск новых возможностей. Усиливается внешняя и внутренняя интегрированность, через текущие задачи формируется потребность развития процессов и систем. Усиление контроля издержек.
7	ИТ-компания	paEi	Ухаживание	Рождение идеи, принятие риска. Оптимистичное планирование доходов и расходов. Недооценка продолжительности этапа. Ориентация только на продукт/услугу (недостаточно осознанны процессы и ресурсы)
8	ЭнергоТехПроект	PaEi	Давай-давай	Незаменимость лидера. Орг.структура вокруг людей. Устойчивый денежный поток. Поиск новых возможностей (развитие наработанных решений, позиционирование на рынок дивизионов, развитие партнерства)
9	СИТ	PAEi	Поздняя юность	Планируемое к включению в ТБС действующее предприятие. Предполагаем сильные PAE (по Адизесу), но уже сейчас видно, что для отнесению к РАСЦВЕТУ не хватает интегрированности в работе с дивизионами.
10	Проектный Консалтинг	paEi	Ухаживание	Рождение идеи, принятие риска. Оптимистичное планирование доходов и расходов. Недооценка продолжительности этапа. Ориентация только на продукт/услугу (недостаточно осознанны процессы и ресурсы)

11	"Фабрика управленцев"	раЕі	Ухаживание	Рождение идеи, принятие риска. Оптимистичное планирование доходов и расходов. Недооценка продолжительности этапа. Ориентация только на продукт/услугу (недостаточно осознанны процессы и ресурсы)
----	-----------------------	------	------------	---

Позиционирование имеющихся и планируемых бизнес-направлений/продуктовой линейки ТБС (по матрице BCG):

NN	Подразделение	BCG (текущая - целевая позиция)	Комментарий (опора на ценностное предложение)
1	Бухгалтерия	Коровы - Коровы	Потребность в квалифицированном бухгалтерском и налоговом сопровождении растет на фоне изменений ФСБУ, возможности разделения рисков со специализированными компаниями
2	ЦКА	Коровы - Коровы	Потребность в высокопрофессиональном кадровом администрировании в связи с переходом на КЭДО
3	БизнесТревел	Дети - Коровы	Потребность в надежном и качественном обеспечении деловых поездок
4	ЦУП	Коровы - Коровы	Потребность в координации комплексных изменений системы управления, выстраивании процессов, планировании и мониторинге
5	ЦИБ	Собаки - Коровы	Потребность в сильном ЦИБе для обеспечения ИБ бизнеса дивизионов Холдинга (с выходом на внешний рынок)
6	ЦК1С	Собаки - Коровы	Потребность в сильном ЦК1С для обеспечения качественного сопровождения 1С-систем дивизионов Холдинга (с выходом на внешний рынок, в т.ч. через развитие платформы ТаграС-Коннект)
7	IT-компания	Собаки - Коровы	Потребность в сильной IT-компании для обеспечения безопасности/надежности IT-инфраструктуры (с выходом на внешний рынок)
8	ЭнергоТехПроект	Дети - Коровы	Высокий спрос на практический опыт применения технологий Индустрии 4.0
9	СИТ	Собаки - Коровы	Потребность в создании и развитии порталных технологий для ведения бизнеса и позиционирования Холдинга
10	Проектный Консалтинг	Дети - Коровы	Есть спрос на проекты развития как со стороны дивизионов, так и на внешнем рынке. Необходимо создание своей компании Проектного консалтинга в Холдинге.
11	«Фабрика управленцев»	Дети - Коровы	Как на предприятиях Холдинга, так и у внешних заказчиков серьезная нехватка руководителей с практическим опытом применения подходов к Управлению изменениями, необходимых как для комплексной цифровизации, так и для цифровой трансформации бизнеса.

**Ключевые положения относительно продуктовой линейки дивизиона ТаграС-БизнесСервис:**

1. Мы – центр сопровождения бизнеса
2. Мы – центр цифровых компетенций Холдинга
3. Мы – консалтинговая компания
4. Мы – IT компания
5. Мы – «фабрика управленцев»

#### IV. Что мы должны предпринять что бы прийти к целевой модели

##### 1. Стратегия

Наша основная задача закрыть потребности холдинга в собственных компетенциях и наращивать собственный опыт, перенимая лучшие практики. Наша бизнес-модель предполагает, что мы предлагаем рынку только проверенные решения, в создании которых у нас имеются ключевые компетенции. Поскольку программа Комплексной Цифровой Трансформации Холдинга:

- ограничена по времени
- и за ее пределами мы ожидаем изменение фокуса интереса дивизионов Холдинга от информатизации к применению элементов Индустрии 4.0, то нам следует учитывать это строгое временное ограничение для полной реализации возможности создать свои компетенции через накопление опыта.

На основе данной концепции развития дивизиона должна быть сформирована стратегия развития ТаграС-БизнесСервис с горизонтом не менее 2032 года. *По Адизесу стратегия должна отвечать на вопросы: кто, что, как и когда будет делать и для чего?*

При формировании стратегии мы должны будем сформировать решение следующих задач:

- определение круга лиц и их зон ответственности за реализацию будущей стратегии (**кто и что**)
- разбитие горизонта (**когда**) стратегии на этапы (которые частично будут пересекаться):
  - а) организация новых бизнес-направлений, б) накопление внутренних компетенций с замещением ими внешних, в) трансформация наработанного опыта в рыночные продукты и г) выход на внешний рынок.
- каждому выделенному этапу стратегического планирования должны быть сопоставлены свои стратегические цели (**что**), отвечающие критериям SMART
- обеспечение новых бизнес-направлений ресурсами (прежде всего кадровыми) (**как**)
- выстраивание системы активного перенятия опыта работающих в Холдинге системных интеграторов и консультационных команд (**как**)
- создание и пополнение базы знаний и типовых решений (**как**)
- поэтапное замещение внешней экспертизы (консалтинга) собственными компетенциями (**как**)
- полное насыщение потребности Холдинга в собственных компетенциях (**для чего**)
- трансформация наработанного опыта в рыночные продукты (**как**)
- выход на свободный рынок (**для чего**)

Также при формировании стратегии должны быть учтены следующие обязательные требования<sup>1</sup>:

- горизонт планирования финансовых показателей охватывает 3 года (план по ресурсам на ближайшие 3 года)
  - описание целевой организационной модели, PEST анализ, SWOT анализ, ключевые факторы успеха, понимание ценности продукта с точки зрения заказчика, с точки зрения дивизиона Холдинга, с точки зрения подрядчика.
- Должен быть сформирован стратегический комитет, который будет собираться на стратегических сессиях. В его основные задачи будут входить:
- декомпозиция стратегии на горизонты стратегического планирования: год, 3 года, 5 лет и 10 лет
  - отслеживание исполнения стратегии с принятием корректирующих решений
  - ежегодная актуализация стратегии

---

<sup>1</sup> п.10 Протокола заседания Правления ООО «ТаграС-Холдинг» №87 от 4.10.2019 г.



## **2. Организационная структура**

На основе принятого заявления о Видении дивизиона и стратегии должна быть сформирована целевая организационная структура с описанием ролей, полномочий и ответственности. Организационная структура должна поддерживать реализацию стратегических планов и продуктовую линейку. При изменении заявления о Видении дивизиона и/или актуализации стратегии принятая организационная структура должна соответствующим образом актуализироваться.

Целевая организационная структура должна быть должным образом сбалансирована. Как минимум следует избегать замыкания за одним ответственным и долгосрочных задач, ориентированных на развитие (EI по Адизесу), и текущих задач (РА по Адизесу) по обеспечению непрерывности и качества производственных процессов.

## **3. Система мотивации и КПЭ**

Необходимо провести инвентаризацию действующей системы применяемых КПЭ, добавив, а возможно и заменив какие-то показатели эффективности новыми. После этого КПЭ должны быть распределены по организационной структуре.

Несмотря на то, что у сотрудников будет несколько КПЭ мы предполагаем введение системы закрепления **одного ключевого КПЭ** за сотрудником и только за ним. При отклонении соответствующего показателя данный сотрудник будет ответственен за возвращение показателя в приемлемые границы, либо за эскалацию вопроса на уровень выше или по горизонтали, если усилий его и его подчиненных не хватает.

Система мотивации не должна быть единой и должна соответствовать задачам и особенностям разных бизнес-направлений. Она должна в обязательном порядке включать инструменты как поощрения, так и наказания. Следует максимально активно учитывать и применять наработки Холдинга в части методов нематериальной стимуляции.

## **4. Система подбора и адаптации персонала**

Одной из ключевых задач, стоящих перед нами, является определение потребности в дополнительном персонале. При этом данная задача должна быть декомпозирована и гармонизирована с нашими стратегическими планами.

Должны быть сформированы требования к кандидатам в виде профилей должностей. Назначены и по необходимости дополнительно обучены ответственные за профессиональное формирование таких профилей и офферов, их рассылку в хантинговые агентства. Кадровая служба должна быть трансформирована в HR отдел, системно подходящий к поиску необходимых кадров: внутри дивизиона, внутри Холдинга, на стороне. На ряду с обычными бессрочными трудовыми контрактами должны приняты срочные трудовые договоры и договора ГПХ.

HR отдел должен взять на себя функцию по формированию имиджа дивизиона как «классного» работодателя. Должны быть:

- определены соответствующие целевые аудитории,
- сформулированы соответствующие послы
- подобраны каналы донесения послы (включая, но не ограничиваясь: СМИ, социальные сети, действующие и ушедшие сотрудники)

Необходимо построение системы адаптации работников: организация рабочего места, система наставничества с формированием индивидуального плана адаптации (на конкретных кейсах), установление критериев успешного прохождения периода адаптации и контроль их достижения. Для ускорения вхождения в рабочий процесс следует организовать процесс формирования и актуализации «паспортов рабочих мест». Паспорт рабочего места –

периодически актуализируемый и пополняемый документ, в котором, например, кратко фиксируются что именно и когда работник должен сделать (своеобразная инструкция).

### **5. Обучение и развитие персонала**

В условиях высокого спроса на кадры с необходимыми для наших бизнес-направлений компетенциями жизненно важно построение эффективной системы обучения и развития персонала. Такая система должна обеспечивать быструю замену выбывающих или вовсе отсутствующих кадров, менее компетентными, но с потенциалом быстрого наращивания у них компетенций.

Поэтому первоочередной задачей по данному направлению является определение и пересмотр перечня компетенций по должностям/направлениям. Требуется оценка необходимых компетенций во времени. Для этого должны быть сформированы соответствующие комиссии. Предполагается применять перфоманс-ревью как альтернативу аттестации.

Руководители бизнес-направлений должны сформировать программы обучения для развития необходимых компетенций. Помимо этого, должны быть сформированы и утверждены на уровне руководства дивизиона карьерные треки по должностям/направлениям.

### **6. Система накопления опыта и компетенций**

Важнейшей составляющей успешной трансформацией дивизиона в центр цифровых компетенций и сопровождения бизнеса является системный подход к перенятию опыта привлекаемых Холдингом системных интеграторов, консалтинговых компаний, внедряющих и развивающих информационные системы. Необходимо составить программу участия специалистов дивизиона в проектных командах привлекаемых подрядчиков, предусматривающую рост вовлечения количества сотрудников дивизиона и соответствующих объемов работ, выполняемых собственными силами.

Анализ ситуации на рынке сотрудников проектных команд системных интеграторов и консалтинговых компаний показывает, что достаточно успешным подходом по восполнению уходящих из компании кадров является создание своих «фабрик управленческих кадров». Особенностью подхода является:

- эффективная система адаптация сотрудников, набираемых с последних курсов ВУЗов или сразу по их окончании
- выстроенная карьерная лестница и формализованная система требований к должностным позициям (каждая должность – свой обязательный блок новых функциональных задач и компетенций, а также новая роль в проекте)
- жесткие ограничения по срокам нахождения на той или иной должностной позиции (возможность движения только вверх или увольнение)
- сдельная оплата труда и наличие внутреннего рынка труда (между проектными командами), позволяющие сотрудникам конкурировать между собой
- обязательная ежегодная аттестация сотрудников с повышением должностной позиции и ростом часовой ставки
- программа обучений, направленная на самоопределение сотрудников, развитие управленческих и аналитических навыков и компетенций

Мы видим для себя формирование такого механизма выращивания собственных управленческих кадров-участников проектных команд **важнейшей стратегической задачей**. Причем такие управленческие кадры будут востребованы не только в нашем дивизионе, но и в Холдинге. Формирование системы выращивания, восполнения и обновления своих проектных

команд со студенческой скамьи – вопрос выживания для нашего бизнеса. Ускорить развитие производственной культуры создаваемого бизнес-направления возможно за счет тесного взаимодействия с существующей организацией в рамках серии проектов и формирования единой проектной команды.

Мы предполагаем целесообразным сотрудничество с имеющей 30-летний опыт подобной работы казанской компанией «СовТех» в рамках 2–3-летней программы, в ходе которой:

- «СовТех» разрабатывает комплект внутренней документации для создаваемого бизнес-направления проектного консалтинга и оказывает методологическую поддержку внедрения
- дивизион формирует заказ на проекты для созданного бизнес-направления проектного-консалтинга, в рамках которых «СовТех» привлекается на субподряд
- организовываются совместные проектные команды. «Совтех» выделяет своих РП (руководителей проектов), которые организуют деятельность совместных проектных команд
- Сотрудники создаваемой компании перенимают знания и навыки у команды «СовТех»-а в рамках проектной деятельности
- «СовТех» формирует рекомендации по программе обучений и, участвует в аттестации сотрудников

Данную схему возможно пилотно запустить на проекте по унифицированному внедрению 1С:ЗУП 3.1 (выстраивания унифицированных функциональных требований и технических заданий для последующего внедрения).

Еще одной стратегической задачей, стоящей перед дивизионом для успешной реализации изложенной концепции развития является создание системно пополняемой **базы знаний Холдинга** – системы, в которую будут заноситься все наработки в части создания информационных систем, оптимизации бизнес-процессов, НРД, показатели мониторинга процессов и др.

#### ***7. Перестройка процессов, организация система процессного и проектного управления***

Новая продуктовая линейка требует создания соответствующих бизнес-процессов, участвующих в цепочке создания ценности и пересмотра поддерживающих (обеспечивающих) бизнес-процессов. Необходимо идентифицировать все процессы верхнего уровня. Составить карту процессов верхнего уровня.

По бизнес-процессам необходимо установить владельца, создаваемую ценность, определить взаимодействие с другими бизнес-процессами (что на вход, что на выход), задать критерии зрелости идеального и оптимального бизнес-процесса. Обозначить текущее покрытие бизнес-процессов НРД.

Данную работу предполагается проводить с занесением результатов в **базу знаний Холдинга**.

#### ***8. Нормативная поддержка***

Для поддержки развития бизнес-направлений необходимо приступить к формированию базы НРД верхнего уровня (положения и политики), в которых будет закреплены общие положения по целеполаганию, а также сформированы верхнеуровневые правила. Они не должны быть слишком подробны, чтобы не замедлять развитие бизнес-направлений.

По мере проведения изменений подходы должны быть институционализированы (8-й шаг по Коттеру). Это означает появление более подробных НРД (стандарты, инструкции, методики), закрепляющие на бумаге применяемые практики.

Все наработки по НРД должны восприниматься как элемент **базы знаний Холдинга**.

## **9. Трансформация корпоративной культуры**

Если ЕЦО идет по пути совершенствования процессного подхода, то в новой продуктовой линейке понадобятся методы гибкого управления и умения работать в кросс-функциональных командах. Необходимо развитие практик по применению Agile подхода.

Необходимо развитие организационной культуры с ценностью постоянных улучшений. Внутренняя коммуникационная деятельность дивизиона должна транслировать соответствующие послы, популяризируя развитие организационной культуры, формируя имидж дивизиона как провайдера цифровизации, центра экспертизы и законодателя мод по централизованным процессам.

## **10. Финансовая модель деятельности**

Под бизнес-направления должны быть сформированы финансовая структура и распределение статей, разработана система ценообразования.

Бизнес-направления должны быть поддержаны системой регламентированного учета в части выбора объекта учета, распределения затрат и системы раздельного учета доходов и расходов.

Необходимо разработать механизмы изъятия (централизации) прибыли из ДЗО.

Уже сейчас перед дивизионом остро стоит вопрос бюджетирования бизнес-направлений. Сейчас из 40 млн. рублей чистой прибыли дивизиона 20 млн. зарабатывает бухгалтерия, 3 кадровое обеспечение, 2 информационная безопасность и 12 сопровождение продуктивных систем. Если дивизион реализует инвестиционный проект в развитие бизнес-направления, то по общим правилам он относит свои затраты на стоимость в течение 5 лет. То есть, чтобы не оказывать услуги с убытком (отрицательной рентабельностью) без увеличения расценок по направлению мы можем потратить 100 млн на бухгалтерский учет, 15 на кадровое администрирование, 10 на информационную безопасность и 60 на сопровождение продуктивных систем.

Механизм согласования увеличенных расценок в Холдинге существует, но на практике дает серьезные сбои. Доведение и принятие увеличенных расценок дивизионами по факту происходит в «ручном режиме». Многие просто отказываются подписывать дополнительные соглашения и задерживают оплату. Для успешной реализации проектов развития ТаграС-Холдингу необходимо обеспечить неукоснительное соблюдение дивизионами принятых на уровне Холдинга решений.

### **V. Наши предложения:**

Принять предложенную Концепцию развития дивизиона.

Разработать на основе данной Концепции Стратегию развития дивизиона до 2032 г.

Защитить Стратегию в ТаграС-Холдинг на уровне генерального директора.

Приступить к исполнению Концепции развития, определив для себя первоочередными задачами:

- определить круг лиц и зон их ответственности за реализацию стратегического развития;
- обеспечить новые бизнес-направления ресурсами (прежде всего кадровыми);
- выстроить систему активного перенятия опыта работающих в Холдинге системных интеграторов и консультационных команд;
- создать системно пополняемую базу знаний Холдинга и типовых решений;
- сформировать план поэтапного замещения внешней экспертизы (консалтинга) собственными компетенциями и приступить к его реализации.