– Да, добрый день, еще раз, мы приготовили несколько слайдов и, может быть, по итогам онлайн-чата, который был на прошлой неделе, не только с этой, а со всей компанией, и там очень много вопросов тоже было про ИТ и плюс видео-вопросы, которые нам прислали, мы их структурировали по разделам, к этому онлайн-чату я бы хотел сделать некое саммари того, что мы собираемся делать, зачем, и сразу же ответить на некоторые вопросы тогда, когда мы пойдем по ним, мы будем просто экономить время, потому что на какую-то часть я уже расскажу.

Можно следующий слайд? Предложил бы посмотреть на слайды, то есть что сейчас представляет из себя большой ИТ Сибур, куда мы относим ИТ, функцию ИТ и бизнес-информации, функцию цифровых технологий и центр функции управления корпоративными данными. Все это порядка 1700 сотрудников, общий бюджет на самом деле, если его суммировать с бюджетом орг. проектов, в которых во многом канализируются тоже через эти три функции, но еще и, конечно, через подрядчиков, то это порядка уже под 10 миллиардов рублей, и это больше чем 80 проектов по 2019 году, и который примерно останется в том же, ну, другие проекты, но в примерно том же бюджете, том же количестве на 2020 год.

Теперь я особенно хотел прокомментировать, куда мы идем и какой мы держим фокус на 2020 год с точки зрения трансформации. Значит, наш опыт, да, шаг назад, как выглядит трансформация процесса, частью которой является цифровая трансформация, то есть мы два года последних все более сначала с относительно низкой базы, потом активнее, и 2020 год мы совсем сильно хотим поднять этот флаг на сибуровской масте 00:02:08, мы хотим улучшить наши бизнес-процессы. Мы выделяем 12 ключевых бизнес-процессов, топ-уровни, дальше они, в том числе по этой известной матрице 00:02:21, спускаются на более гранулярные процессы. И вот эти 12 топовых процессов, они из 26 тысяч сотрудников компании, в них занято 22 тысячи, это практически все, большая часть, кроме таких функций, которые скорее не процессные, которые скорее про, например, казначейство туда не входит, или которые отношения с органами, или адмистрирование поддержки бизнеса, что называется 00:02:52, вот кроме таких специализированных подразделений, оно туда вот входит, как я уже сказал, 22 тысячи.

И что мы заметили – что в оптимизации этих процессов, там порядка 50% эффектов мы получаем за счет более умного выстраивания этих самых процессов, еще, наверное, процент, еще, наверно, половину от оставшейся половины – это автоматизация, это наша с вами работа, и еще оставшуюся часть – это вот применение каких-то совсем умных аналитических инструментов.

Для чего это говорю? Для того, чтобы проиллюстрировать две важные вещи: первое – то, что из этих 12 процессов два – это наше с вами, это так называемый большой ИТ. То есть одна часть – это изменение и строительство, другая часть – это поддержка, и они становятся, как я уже сказал, важной частью компании. И они не только важны, потому что это большие бюджеты, а еще они важны потому что они помогают менять как минимум половину всех остальных процессов. Не по количеству они меняют каждый процесс, но с помощью своих айтишных и цифровых инструментов они помогают добиться эффектов для компании и добиться тех самых 10% 00:04:06, которые, я лично думаю, что может быть мы и превысим в конечном итоге, просто потому что мы будем переходить из текущего состояния в то, что мы называем первые квартили, по всем функциям, по крайней мере по большинству функций. И таким образом приносить эффект на компанию.

Вторая важная вещь, которую мы здесь обсуждаем, – это то, что мы сами тоже функция, и мы тоже хотим попасть в первый квартиль, и поэтому мы тоже ставим себе достаточно агрессивные цели, равно как функциям: эффективность производства, обеспечение производства, продажи и маркетинг, и 00:04:45, для того, чтобы добиться лучшей мировой практики, с тем, чтобы мы по праву с вами могли сказать, что да, не только мы должны учиться у других, но и у нас должны учиться.

Вот коротко, наверное, такой ландшафт, что и зачем. Можно следующий слайд? Интересный был вопрос про эволюцию ИТ в Сибуре, и почему чаще, чем многим, хотелось бы менять состав и композицию управленческих команд. Тут можно, наверно, сделать такую аналогию с ростом ребенка, ведь есть несколько функций, которые имеют очень разную позицию внутри компании, и к ним относятся ИТ, HR, поддержка административной поддержки бизнеса.

Что я имею в виду? Они могут быть относительно очень низко в табеле о важности для организации, а могут быть очень высоко, например, продажи или производство, или закупки не могут в принципе быть низко или высоко – они всегда там, где они есть, просто потому что это очень важно для любой компании, часть бизнеса. А вот, например, ИТ в Сибуре, допустим, там лет 8 назад оно все-таки было очень маленьким по важности, то важно было поддерживать все основные процессы, то есть от нее это ожидалось, что, конечно, там почта работает, там 1С работает, принтеры печатают и т.д. Но то, что сказать, что там на радаре у сильного топ-менеджера сказать было нельзя, и бюджет у него был меньший, численность у него была меньше, и вот это был такой первый этап. В то время, как большинство других промышленных компаний, не только из нашей отрасли, а из любых: металлургии, цветной металлургии, из переработки, в принципе, немножко раньше, чем мы, начали такое путешествие в большие IT системы - 00:06:39, соответственно, нам нужно было перестроить самих себя для того, чтобы адаптироваться уже под некий другой класс задач. Это произошло, и дальше мы в 2018 году решили, также еще раньше, как вот я тоже проводил аналогию, как в 12 лет закончить среднюю школу для ребенка, пойти в цифровизацию, здесь, если мы, входя в эру 00:07:07, больших систем, мы были скорее в конце уже эпохи трансформации российских компаний, то если посмотреть, где находятся в цифровой трансформации западные промышленные компании нашей отрасли, не беру банки, не беру компании из сектора, допустим, коммуникаций, а вот именно промышленные компании, то мы находимся либо в первой трети, либо в первой четверти, смотря какие отчеты почитать, судя по тому, что мы делаем.

И точно совершенно впереди подавляющего большинства российских компаний. Что нам пришлось для этого сделать? Для этого нам пришлось резко увеличить количество проектов, которые мы делаем. Вот они на слайде перечислены. И, во-вторых, набрать ту компетенцию, которой в прошлых компаниях, как правило, не было: это и управление корпоративными данными, это и аналитика больших данных, и это разработка методом 00:08:03, а не внедрение больших коробочных систем. И для того, чтобы… Там тоже был такой вопрос: а зачем вот надо было создавать свое подразделение отдельно. У меня простой ответ на это вопрос: если бы мы не создавали их отдельно, их бы просто не было, то есть без них у цифрового Сибура не было бы прошлого, а если мы сейчас не проведем ту трансформацию, которую наметили, тогда у нее нет будущего, потому что, как вы сами видите в вопросах в 00:08:32, мы одновременно видим, что часть процесса дублируется, процессы не сквозные, их нужно улучшать, их нужно делать общими, нужно покончить с неравенством, с чувством несправедливости, которое во многом обосновано, мы это слышим и понимаем, с точки зрения бытовых условий, с точки зрения процессов, с точки зрения восприятия, и т. д. И это будет сделано, и в конце концов вся компания это уже очень просит, они говорит: «Ребят, мы запутались сколько ИТ, у нас то ли три ИТ, то ли два ИТ, то ли одно ИТ, а есть еще ИБ, ничего не понятно. К кому обращаться, если мы хотим внедрить какую-то систему, к кому вообще идти, к одним или к другим?»

Поэтому поддерживать вот этот градус и скорость преобразования внедрения новых систем. Для этого нужно провести все преобразования, о которых мы сегодня будем говорить. Можно следующий слайд?

Алиса, вы хотите прокомментировать?

– Да, спасибо, я подхвачу, значит, мы говорим о том, что да, компания Сибур за последние, то есть трансформации ИТ Сибура уже два года примерно, и за это время компания сделала довольно много в этом направлении. Если посмотреть на компанию в сравнении с другими многими компаниями российского рынка, то сделано было реально очень много, но если посмотреть на целевую картинку, куда мы хотим прийти и сравнить себя с целевой картиной, то делать придется еще гораздо больше. И сейчас мы находимся в такой точке, где мы встретились с проблемами, которые являются логичным продолжением наших же достижений.

То есть в связи с тем, что компания хотела делать больше в области IT, в области цифровизации, в области технологической поддержки бизнеса, росло количество проектов, росло количество сотрудников, работающих в развитии, появлялись новые системы, новые функции. Значит, и сейчас, несмотря на многое достигнутое хорошее, мы видим несколько вызовов, на которые нельзя не обращать внимания.

Значит первое – это рост затрат на цифровизацию без гарантий достижения значительных эффектов. Имеется в виду не то, что от цифровизации нет эффектов, имеется ввиду то, что как бы за этим надо следить, не любая цифровизация приносит эффекты, зато любая требует вложений. Поэтому мы хотим сделать наш портфель проектов таким, чтобы делать не все, что вообще может прийти в голову заказчику, сотруднику, а чтобы в первую очередь сфокусироваться на тех, грубо говоря, 20% проектов, которые дадут 80% эффекта. Потом, когда их сделаем, возьмём следующие. Вот так с этим вызовом можно, в принципе, побороться.

Значит, дальше, рост полной стоимости владения IT-активами, сюда и входят на самом деле не только активны, сюда входят все виды затрат, которые возникают в связи с IT-проектами, проектами по цифровизации. То есть это тоже вещь, за которой надо следить, и как бы смотреть в процессе реализации проектов не только на количество людей, которым придется поработать и в какой период, а на то, какие затраты это повлечет в будущем.

Дальше, проблемы с приживаемостью, значит мы внесли очень много новизны новыми мобильными приложениями, новыми продуктами в области продвинутой аналитики, просто новыми системами. И здесь для того, чтобы это все успешно применялась, и у заказчиков должна быть определенная степень комфорта и готовности этим всем пользоваться, поэтому тоже для того, чтобы избежать ситуации, при которой сделано много, а заказчикам оно не надо, здесь тоже требуется довольно большой комплекс мер, связанных с работой с заказчиками, очень плотной как на этапе проектирования и систем, и процессов новых, в которых эти системы будут применяться, так и на этапе внедрения, с тем, чтобы заказчики понимали, для чего это, как с этим обращаться и как это поможет им лучше, эффективнее, удобнее работать.

Это просто большая часть работ, дальше низкая скорость создания интеграции новых решений. Значит, интересно то, что несмотря на переход и использование в работе Scrum-методологий, сказать, что решения стали внедряться быстро, пока нельзя. Значит, говорит это о том, что Scrum хоть и имеет право на существование как отдельная методология разработки, но, находясь в большой организации, где используется множество других систем и ведется множество параллельных проектов, невозможно на них не обращать внимания, не думать о том, как эти системы между собой взаимодействуют, как они интегрируются и каким образом быть в глазах заказчика единым интегрированным IT-ландшафтом, которым реально удобно пользоваться.

Значит, и кстати, вот раздробленность некоторая, вызванная такой распределенностью IT на несколько подразделений, в том числе она, с одной стороны, дала возможность отделить Scrum-команды для быстрого создания продуктов, что как бы помогло быстрее создать продукты, но это не помогает их быстрее внедрить, здесь как раз нужна слаженная работа, совместная разных подразделений, здесь нужны сборные команды, работающие на единый результат. И одна из целей трансформации – это преобразовать вот эту работу под флагом подразделения в работу под флагом проект и совместная работа для заказчиков, в их интересах.

Дальше, стоимость, сроки проектов, тоже у нас не то, чтобы выросли, но они всегда больше, чем запланированные, почти всегда, что говорит о том, что у нас и по классической модели проектного управления тоже в силу того, что много новых команд, много новых проектов, тоже допускаются ошибки, которые, в принципе, можно было бы и не допускать, будь команды в лучшей степени подготовленными к реализации этих проектов, что говорит о том, что нам, в принципе, процессы надо налаживать и по методологии Scrum, и по 00:15:05, и все виды деятельности, которые в принципе существуют в большом ИТ, нам необходимо отладить и обучить людей работе с этими процессами и каким-то элементарным хотя бы гигиеническим правилам того, что делать можно/нельзя, нужно/не нужно, для того, чтобы какие-то элементарные ошибки не обнаруживались на поздних стадиях проекта, из-за чего, собственно, происходят ценовые задержки.

Еще одна вещь – это потеря потенциальных экономических эффектов вследствие лоскутной цифровизации, ну, знаете, это как вот лет 10 или 15 назад все говорили: ой, лоскутная автоматизация, давайте что-нибудь придумаем. И вот тогда как раз начали внедрять корпоративные шины для борьбы с лоскутной автоматизаций, шли годы, потом пошла волна цифровизации, и теперь с цифровизацией происходит та же самая история, которая тогда происходила с автоматизаций – опять лоскутная, что говорит о том, что нельзя все-таки думать, что что-то в этом мире можно делать отдельно от других. И опять же мы приходим к тому, что автоматизация, цифровизация, в любом случае, главное – это интеграция: интеграция людей, интеграция команд, интеграция систем. И мне кажется, что если вот на это обратить больше внимания, то нам удастся избежать большого количества проблем, которые связаны именно с искусственным иногда разделением чего-либо.

Следующий слайд можно? Значит, таким образом, трансформация большого ИТ и цели трансформации, они по сути все направлены на то, чтобы отработать вот те вызовы, о которых мы сейчас поговорили. Вызовы, мы не находимся в этом смысле ни в беде, ни в коллапсе, это просто проблемы, которые встречает любая компания на этом пути. И мне кажется, если мы их вовремя увидим и примем какие-то организационные меры для того, чтобы не дать им в будущем развиваться и приносить нам какие-то проблемы в работе, то тогда ИТ Сибура, большой ИТ будет гармонично развиваться и давать заказчику те результаты, давать компании те результаты, которые компания ждет.

Значит, по сути, что заказчики от нас ждали всегда, того ждут и сейчас, нам нужно поддержать реализацию портфеля проектов, достичь запланированных эффектов, сделать проект и сроки в бюджетах, достичь максимальной эффективности IT-сервисов, выполнять 00:17:47, обещанные заказчиком, достичь эффективности по затратам, так сказать, то есть цели стандартные, просто способы всегда разные, в зависимости от того, где компания находится сейчас. Мы сейчас потратили большое время на анализ, на диагностику того, где мы находимся, и у нас есть высокая степень уверенности в том, что мы знаем, каким образом сделать трансформацию так, чтобы цели были достигнуты.

Можно следующее? Значит, трансформация у нас по сути уже началась и продолжится до конца 2020 года, организационно будет состоять из трех этапов: первый, который, как я уже сказала, мы уже начали – это диагностика, результатом которой должна стать уточненная тепловая карта наших процессов и основные направления, куда мы должны приложить усилия по трансформации. Дальше, в первом квартале мы разработаем план устранения вот тех проблем, которые вы выявили на этапе диагностики, разработаем целевую модель процессов, значит, целевую ролевую структуру и начнем уже, мы уже будем по сути находиться в фазе реализации портфеля проектов 20-20.

Значит, наверное, здесь еще стоит сказать, что мы не будем проектировать целевые процессы в теории, мы обязательно вот прямо сейчас уже выбираем несколько пилотных проектов и пилотных команд, с которыми вместе эти процессы будем проектировать и сразу применять на ограниченной группе проектов для того, чтобы к концу проектирования обеспечить приживаемость этих процессов в нашей организации. Если участники этих пилотных проектов к моменту завершения проектирования скажут: «Да, вот такой процесс нам больше нравится, так нам точно удобнее, эффективнее и быстрее», то это будет хорошим признаком того, что такие процессы можно тиражировать на остальные проекты подразделения компании.

Ну и дальше, поскольку проектов у нас несколько десятков и людей у нас немало, поэтому внедрение и переход к этой целевой модели процессов будет осуществляться поэтапно в течение 2020 года с тем, чтобы концу года эта целевая модель у нас заработала для всех процессов и подразделений большого ИТ и заказчиков.

Можно дальше? Значит, на этой картинке показана примерная организационная структура, значит, на самом деле, такая структура не является чем-то специфичным конкретно для Сибура, это скорее отражение тех функций и основных элементов, из которых состоит обычно IT в любой организации, где IT работает успешно, то есть мы говорим о том, что эти функции должны быть и хорошо работать для того, чтобы IT справлялась со своими задачами. Конкретно это, если мы идём слева-направо: это клиентская функция, то есть это бизнес-партнеры, технологи, проектные менеджеры; это люди, которые по сути работают, являются основными контактами для заказчиков и бизнес-партнеров в особенности; это люди, которые являются единым окном в большое ИТ для заказчика, которые избавляют заказчика от необходимости искать среди разных подразделений IT, кто бы мог им помочь и по какому вопросу; это люди, которые отвечают по сути перед заказчиком за организованное выполнение всех задач силами всех подразделений большого ИТ, поэтому бизнес-партнеров нужно будет поддерживать, так сказать, снаряды подносить на самом деле, чтобы помочь им сделать заказчика счастливым. Довольно сложная такая работа, мы будем клиентскую функцию усиливать.

Дальше – архитектура, эта функция корпоративной архитектуры, значит, тоже обязательно ее надо усиливать, потому что в IT ландшафте компании сейчас, по итогам инвентаризации получается, что работает 270 примерно интегрированных между собой систем и приложений. И если не имеем четкой картинки того, как это работает, то мы не сможем принимать правильное решение по ее развитию. Поэтому оптимизация IT-архитектуры – это является еще одним из ключевых направлений трансформации, не только процессов, но и архитектуры, потому что это очень сильно связанные вещи. Для того, чтобы и стоимость проектов была меньше, и скорость проектов была меньше, необходимо принимать правильные и эффективные решения по архитектуре.

Значит, дальше, IT-развитие – это, по сути, разработка, создание новых решений и IT-эксплуатация – это сервисы поддержки инфраструктуры, рабочих мест, приложений, связи. Значит, отдельное направление, важное тоже для компании, – это управление корпоративными данными, оно у нас уже существует, оно будет продолжать развиваться. Еще функция продвинутой аналитики тоже выделена как отдельная, ровно потому, что сейчас уже в современном мире, когда довольно быстро развиваются вот эти компетенции и применяется, по сути, продвинутая аналитика является одним из основных рычагов повышения эффективности, хотя все остальное, что делается для того, чтобы она заработала – это, по сути, тоже 00:23:32, для того, чтобы продвинутая аналитика могла принести какую-то ценность для заказчиков.

Здесь нет функций важных и неважных, здесь они все важные. Если хотя бы одна какая-то будет хромать, то все IT целиком большое хорошо выглядеть в глазах заказчика не будет, поэтому наша задача – это построить все функции, а главное, взаимодействие между ними, и делиться не по подразделениям и не по принципу «старые команды – новые команды», а по принципу «по видам деятельности, интегрированным в сервисы для заказчиков».

Сейчас, наверное, я закончу монолог, мы должны перейти к вопросам, которые мы получили, в ходе которых, наверное, все, что до этого мы рассказали, будет пояснено, если что-то не понятно. И как я уже сказала, можно продолжать задавать вопросы в том же чате, при наличии вопросов, которые по лайкам, по важности, по, не знаю, будут, так сказать, перекрывать все то, что вы получили до этого, мы будем тогда прерываться и отвечать на вопросы, которые приходят в онлайне. А сейчас тогда пойдем по вопросам, которые набрали наибольшее количество лайков в предыдущем чате.

– Единственное, Алиса, извини, что перебиваю, коллеги, у меня большая просьба, дабы поддерживать наши корпоративные ценности, в частности одно из важных ценностей, как взаимоуважение, если вы сейчас задаете вопросы, подписывайтесь, пожалуйста, не будьте анонимными, это важно, спасибо. Ну и вопросы мы будем периодически зачитывать.

– Так, у нас какое правило, мы отвечаем на те вопросы, которые собрали максимальное количество лайков, и вне очереди проходят подписанные 00:25:31 (перебивают друг друга).

– Дает возможность напрямую обращаться.

– Значит, мы сейчас перебираем вопросы, как бы отвечаем на них не в той последовательности, в которой они шли в 00:25:41, то есть для того, чтобы эффективно покрыть весь спектр вопросов, мы их сначала поделили на группы: процессы, орг. вопросы, карьера. Потом из каждой категории выбрали вопросы с наибольшим количеством лайков, и вот их мы пустили в первую очередь, поэтому мы сейчас начнем тогда по ним идти.

– Тут скорее такие – экспресс-вопрос, экспресс-ответ. Первый: «Один из сдерживающих факторов в развитии 00:26:19 – это жесткие политики ИБ, планируется ли включение ИБ в большой ИТ для совместной проводки проектов?» Организационно ИБ останется там, где оно находится, то есть в функциональной зоне ответственности ФИО 00:26:33, в процессах они, часть трансформации входит в соответствующие рабочие группы, и нам всем уже очевидно, что ИБ – это часть сквозных процессов, потому что, не продумав от самого начала до проработки проекта, до его внедрения и поддержки, что… процесс не работает, это неотъемлемая часть сквозных ИТ-процессов, поэтому, соответственно, они будут перепроектированы. Плюс внутри большого ИТ появится собственная экспертиза ИБ, которая будет помогать прорабатывать проекты во взаимодействии с ИБ таким образом, чтобы когда они приходят уже на утверждение к условному шлагбауму, чтобы шлагбаум в 99% случаях сразу открывался, а не посылал обратно на доработку, потому что что-то не учтено.

Вот, наверное, такой ответ, проблему знаем, она непростая, она культурологически непростая, она находится на радаре генерального директора, мы периодически собираемся для того, чтобы наметить план по ее решению, ключевое, я думаю – 3/4 решения этой проблемы будет лежать именно в исправлении процессов, в их изменении с тем, чтобы они в том числе работали гораздо быстрее. Задачу, как Алиса сказала, в два раза time to market, то есть от задумки до поставленного в прод. проекта никто не отменял, она не может быть решена без ИБ.

00:28:07 структура находится в таком состоянии, защищать ее приходится от всех и каждого одним на всех ИБ, при этом нет решения по устранению проблемы. В результате мы пишем 00:28:14, который не имеет никакого смысла в будущем, смена руководителя ИТ не решит эту задачу. Сама по себе не решит, решит именно изменение процесса. Тот же самый ответ, который был на предыдущий вопрос, соответственно: A – изменение процессов, B – создание внутренней экспертизы.

– Дальше, так, вопрос следующий, тоже много лайков набрал: «Когда ближайший пересмотр зарплаты? Многие сотрудники работают долгое время без повышения, при этом по рынку зарплата выросла, но говорят, что до апреля не будет возможности?» Значит в рамках HR-цикла действительно предусмотрено повышение зарплат в апреле, пересмотр, повышение – не имеется в виду поголовное повышение, имеется в виду пересмотр, сопоставление с рынком, вот то, о чем как раз вопрос был задан. При этом мы понимаем, что у сотрудников, работающих в сфере IT, в сфере технологической, бывают ситуации, когда люди растут быстрее, особенно это на младших позициях часто встречается. Поэтому мы сейчас прорабатываем вместе с HR возможности пересмотра зарплат в промежутках между годовыми циклами, значит, в зависимости от того, как устроены карьерные ветки у тех или иных сотрудников. Поэтому сейчас мы прорабатываем и карьерные треки для каждого вида специальности в IT, и возможность перемещения по этим карьерным трекам в зависимости от достижения следующего уровня, вне этого цикла. Я думаю, что до нового года мы с карьерными треками справимся и, возможно, успеем какому-то количеству людей даже уже сделать этот пересмотр.

– Мы точно успеем до нового года, да.

– Ну тут, наверное, еще вторая часть – почему апрель? Здесь надо сказать, что этот угол зрения очень разный от московской части команды и вот той части команды, которая находится в других городах, то, что у одних был исторический пересмотр плановых зарплат в январе, ну, в декабре по одному году, а у других наоборот в середине года, в июле. В этом году просто HR предложил унифицировать сроки пересмотра, чтобы свои тоже HR-процессы оптимизировать на некую единую середину, между Москвой и другими городами. То есть между январем и июлем.

– Следующий вопрос: «Будет ли проведён обучающий курс для сотрудников 00:30:51, где людям доступно объясняют основные принципы 00:30:53? Около двух сотен сотрудников большого ИТ работают по гибким методологиям и каждый день воюют за право работать так, как компания их просит». Значит, ответ короткий – да, курс будет и не только этот курс, и не только для сотрудников 00:31:12, мы сейчас готовим как раз программу обучения на следующий год, и мы обязательно предусмотрим в этой программе обучения как для самих сотрудников большого ИТ, так для представителей заказчиков обучение работе с нашими новыми процессами, которые мы сейчас как раз и спроектируем. И надеюсь, что оптимизация процессов плюс упор на обучение, они эту проблему должны, по идее, полечить. Здесь надо просто еще сказать, что не любой проект, он должен по 00:31:46 вестись, это отдельная тема.

– Нужно дополнить, что мы никогда не жадничаем делиться знаниями, ребята в управлении корпоративными данными, Scrum-мастера (это тоже был один из ответов, в рамках вопросов) готовы по просьбе проводить такие тренинги, делиться знаниями, рассказывать, что такое 00:32:14, с чем его готовят, для каких задач он лучше подходит, для каких задач он хуже подходит. И здесь всегда важно, чтобы был какой-то запрос у того, кто хочет чему-то новому обучиться. Но так или иначе, в рамках выполнения проектов мы, в зависимости от того, кто какую роль в проектной структуре получает, мы будем проводить соответствующие тренинги, которые необходимы для успешного ведения этого проекта.

– Может быть, из онлайна?

– Если есть не анонимные? Конечно!

– Не анонимные, есть. Вот есть первая тема, которую хотел озвучить. Дмитрий написал обратную связь, спасибо за общение с сотрудниками, организуйте такой формат почаще, пожалуйста, и раз в полгода можно очно в конференц-зале собираться, чтобы поменьше анонимов было и побольше конструктива с нашей стороны.

– Согласились, да, мы взяли себе на заметку, что есть сильный дефицит общения, но и не только онлайн все-таки, мой личный опыт, что, даже когда вот мы ездим по предприятиям и собираемся с коллективом ИТ, все равно, когда вопросы через 00:33:26, первый час ты просто смотришь в глаза, но отвечаешь все-таки на вопросы, которые с экрана, все-таки хотелось бы больше и живого общения тоже, и диалога глаза в глаза, не только читать с экрана 00:33:40.

– Согласен, но и, собственно говоря, это была просьба, а вот если говорить про вопрос, Александра задает вопрос: «Добрый день, когда планируется закупить нормальный софт для удаленного доступа к ресурсам Сибур VPN? Это важно для командировок на площадке, да и вообще иметь возможность посмотреть контакты коллег, выполнять рабочие задачи в любое время суток и из любого места, это норма в современном мире». Давайте, наверно, тогда я ей отвечу. Александра, спасибо за вопрос, значит, такой софт, нормальный VPN, если мы говорим про мобильные рабочие места, уже закуплен, и мы начали тираж, на смену текущему континенту придет такой продукт – 00:34:18, он более производительный. Я думаю, что, может быть, уже даже многие из вас уже успели его поставить, мы постепенно будем до конца этого года и в течение следующего года последовательно всех пользователей, у которых есть мобильные рабочие места, обеспечивать соответствующим VPN, он действительно более производительный и нормальным образом работает.

Но вообще, на самом деле, если говорить про мобильный доступ, есть еще вторая история, где вы на своих телефонах и планшетах, в том числе личных, можете использовать и так называемый каталог мобильных приложений, о которых уже на самом деле и Василий Петрович говорил, наверное, в онлайн-чате своем, и мы в отдельной программе говорили, много коммуникаций на эту тему было сделано, где вы можете использовать и почту, и даже ряд других мобильных приложений, которые уже сейчас доступны в каталоге, для выполнения своих рабочих дел, в любой момент времени, но при наличии связи очевидно. То есть де-факто там этот каталог мобильных приложений, который сделан на базе решений класса EMM (enterprise mobility management) – это своеобразный VPN для мобильных телефонов и планшетов. Тоже можно использовать, поэтому, пожалуйста, не стесняйтесь, ставьте.

А вообще, я вас всех хотел бы еще на самом деле, пользуясь случаем, попросить о следующем. Поскольку мы сейчас действительно в параллель затеяли аж целых, действительно, таких 3 массовых инфраструктурных апгрейда по рабочим местам, то есть мы ставим и VPN новый, и EMM-платформу на телефоны, планшеты, еще и на Windows 10 апгрейдим компьютеры, то большая у меня к вам просьба: если вы видите коллегу, соседа, особенно не из IT-функции, у которого сложности с тем, чтобы поставить себе на телефон каталог мобильных приложений или у него сложности с VPN, а вы в этом разбираетесь, пожалуйста, помогайте. Помогайте знаниями, помогайте тем, чтобы правильно скоммуницировать с поддержкой о проблемах у сотрудников, потому что мы сейчас как раз находимся в той самой стадии, когда пытаемся накрыть соответствующими решениями как можно больше пользователей, и это должно стать таким энэйблером для запуска многих-многих цифровых продуктов.

Это решение, действительно, на самом деле так или иначе отвязывает многих от рабочего места, это очень-очень важно, поэтому, пожалуйста, помогайте.

– Я, пользуясь случаем, кстати, скажу, мне тут корп. коммуникации подсказали, что когда я сказал, что жду мобильной версии соц. сети, чтобы поставить боксер, то многих шокировало, так вот рассказываю, что мобильная версия боксер есть, и сегодня у меня боксер на телефоне будет стоять.

– А у меня уже стоит.

– У меня тоже.

– Следующий вопрос: «Что вы думаете по поводу всех этих взаимных обвинений в вопросах тут, что является причинами этого, как планируете лечить, хочу услышать конкретные шаги?» Значит, что я думаю? Во-первых, мы все понимаем, что началось все с провокатора, который закинул два в одном стиле написанных вопроса и накрутил фальшивыми IP-адресами лайки, многие коллеги повелись на это, поддались соблазну, значит, вставить шпильку другим коллегам и тоже накидали туда не самых хороших вопросов, в плане соблюдения этики и одной из ценностей, важных для нас, а именно, взаимоуважение. Поэтому самые, значит, такие агрессивные вопросы мы загрузили в категорию, которую не хотим комментировать, которые в оскорбительном написаны стиле, а все остальные, даже острые, естественно, разгруппировали, как Алиса уже сказала, по категориям.

Соответственно, здесь что мы думаем о вопросах обвинения содержательно? Причинами этого является то, что мы уже затронули – это разница в культурах, и это разница в восприятии. Что я имею в виду? Приведу пример из другого нашего проекта, закрываемого сейчас, к сожалению, под названием «Реактор», когда мы хотели создать маркетплейс для полимерных отходов. Так вот, когда живет стартап, в котором например 5-10 человек, которые каждый друг друга знает в лицо, знает, кто что может, кому что можно доверить, и относительно крутятся небольшие суммы, то есть если нет никаких регламентов вообще, а когда компания большая и где несколько тысяч человек управляют бюджетами, принимают решения на многие миллионы долларов, то все равно возникают те или иные регламенты, так как курьезная ситуация возникла, когда в «Реакторе» коллеги должны были что-то купить и должны были для этого написать обоснование прямого выбора, к которому мы, в принципе, привыкли, когда мы имеем дело с многомиллионными контрактами, когда мы не хотим делать конкурс, хотим у кого-то что-то конкретно купить, хочу этого и все, больше ни у кого не могу купить, как, например, стартап может купить пачку бумаги для принтера в соседнем магазине. Но, если хочешь купить в магазине без конкурса, извини, здесь дело в обосновании прямого выбора, это, конечно, культурное такое столкновение, типа одни думают, что одни бюрократы, другие думают, что эти, значит, хотят все делать бесконтрольно.

Это просто как иллюстрация, что такое разные культуры и что они объективно разные люди, и у каждого своя правда. То есть да, как я уже говорил, чтобы собрать людей в 00:40:23, мы шли в компании, где такие сотрудники раньше работали. В этих компаниях, как правило, была другая культура, ближе к этой самой стартаперской, и они, конечно, не привыкли к регламентам, а также плохо то, что, и как мы сейчас видим, и наши все регламенты, процедуры должны быть, должны остаться, но должны существенно измениться, стать существенно быстрее, менее бюрократичными, более умными и более результативными, чем мы вот сейчас с консультантами и занимаемся, этой проблемой.

С другой стороны, посмотреть глазами сотрудников ИТ, которые раньше работали в компании, тоже можно совершенно понять: пришли люди вроде бы айтишники, но на другие специальности существенно с большими зарплатами, не потому что мы так хотели, потому что столько платил рынок за конкретно эти виды работ. И конечно, рабство давно отменено в 1861 году, и каждый человек волен работать там, где хочет, и если увидит, что ему где-то лучше платить или лучше условия, то человек уходит или не приходит.

С другой стороны, были более хорошие условия бытовые, ну и какой-то хайп, может быть, вокруг, который тоже многие, может быть, воспринимали с какой-то если не обидой, то непросто. Поэтому мы это понимаем, и вот это объединение в одно большое ИТ является во многом нашим ответом на то, что так больше продолжаться в разных таких частях не может. Эти культуры должны мигрировать в какую-то целевую культуру, которая возьмет лучшее от каждой из двух – это первое.

Второе, что я тоже хотел здесь прокомментировать, вот проекты у нас поддерживают консультанты, в данном случае 00:42:13, и когда мы выбирали, мы выбирали из трех, в конце концов, вышедших в такой короткий список компаний, и мы что почувствовали? Что возник ажиотажный спрос за этот проект, то есть все очень хотели, готовы были давать там огромные скидки. И мы спросили: «Ребята, что вы так прыгаете вокруг нас, что такого особенного в этом нашем проекте по ИТ трансформации?» Нам объяснили: «Ребят, все, кто зашел в цифровую трансформацию, все компании мира промышленные, значит, уперлись в то же самое, что и вы, вот в это самое, в необходимость объединения команд и культур. И поэтому, выровняв процесс у вас и сделав это у вас, мы потом сможем тиражировать это на других. И как хорошо, что вы достаточно рано, не дожидаясь больших проблем, в это зашли». Ничего в этом какого-то сверх удивительного нет.

Как можно было бы избежать? Не знаю, повторяюсь, мы бы и не набрали команду, если бы сразу стали делать одно большое ИТ два года назад, поэтому сейчас, мне кажется, самое время этим заняться.

«Каждый один-два года в ИТ новый директор, при этом каждый директор начинает делать все с нуля. Мы когда-то начнем двигаться дальше или так и продолжим стоять на месте?» Я на первую часть вопроса отвечу, со второй я не согласен, не знаю, как мы стоим с нуля, если посмотреть на количество проектов, которые мы внедряем, в целом, объем работы, который делает ИТ, и если честно, с первой я тоже не очень согласен. Ели вспомнить историю, то Андрей Бурлувский продолжал работать в компании, пока не перешел работать в Новатек, теперь работает в Газпром нефти, если кто не знает, вышел на работу тоже и поддерживает цифровую трансформацию там. Соответственно, сейчас команда объединяется, то есть их было несколько подразделений, мы сейчас здесь перед вами, никто-никто… Дальше там был вопрос: чего вы всех сносите? Никто никого не сносит, мы продолжаем работать вместе и точно не с нуля.

– Давайте следующий вопрос, на следующий вопрос я отвечу. «Зачем отключать support@00:44:34 (адрес) это было удобно, 00:44:37 нет, 00:44:37 не справляется, кто-то видит картинку не с высоты своего полета, а по подразделениям?» Для чего внедряли 00:44:47 изначально инициировался как проект, витрина корпоративных услуг Сибура, для того, чтобы особенно вновь приходящие сотрудники в компанию могли видеть весь каталог услуг доступных и у них не возникало вопросов по бытовым историям: как, где, чего заказать, где найти, куда обратиться, чтобы сделать какие-то элементарные вещи. И именно с этой парадигмой на самом деле проект большой общий и стартовал. Поскольку мы понимали важность всей этой истории в части культурологической, потому что на самом деле, честно признаться, такого рода порталы много в каких компаниях существуют, и у вновь приходящих сотрудников даже вопросов не возникает: не знаю, как заказать доступ куда-то или попросить себе стол, стул, еще какие-то вопросы задать, записаться на обучение, то все обычно используют как раз некий единый портал, где выбираются следующие заявки. Но тем не менее мы понимали, что поскольку это важно, решили начать делать это все с себя, с IT.

Чем был для нас плох support@ 00:46:04 (адрес)? Он был плох тем, что под капотом этого e-mail сидели конкретные люди, которые разбирали и маршрутизировали дальше эти обращения уже конкретно к специалисту, но извините, так никто не делает, могу вам даже пример вот свой личный привести недельной давности. Обычный сервис, всем известный, booking.com, попробуйте найдите на этом сайте e-mail с поддержкой, если у вас возник вопрос по вашему бронированию. Его нет, его нет, там есть список, типовой каталог вопросов, которые вы можете задать, делая ссылку на свой номер бронирования, и вам на самом деле достаточно оперативно после этого перезванивают, если в этом есть необходимость, либо в том же электронном виде на e-mail отвечают. Очень удобно. И на самом деле на этом экономится нехилый ресурс. И наша задача в трансформации наших процессов – в том числе уйти от вот такой вот, скажем так, извините, но уж точно не интеллектуальной работы и попытаться людей все-таки дальше развивать, и дать им более интересную работу, которая позволит им развиваться, либо там в части приложения, либо в части инфраструктуры, но, извините, не быть простыми диспетчерами, которые разбирают e-mail.

Поэтому в этой части не могу согласиться с тем, что там это было удобно. Удобно для конечных пользователей, которые не хотели структурировать свои запросы и ответы, и нам приходилось потом в несколько итераций делать уточнения, поэтому правильнее все-таки работу структурировать, это нормальный общепризнанный подход. Тем не менее с внедрением, очевидно, не могу не признать, был ряд сложностей, связанных с тем, что мы долго на самом деле пытались выровнять процессы и построить правильно прозрачные каталоги, маршруты. И слава богу, сейчас справились, и очередь спала, я надеюсь, что дальше мы на самом деле даже еще больше эффектов с точки зрения скорости решения вопросов покажем. Вот, поэтому, наверное, так.

– Вопрос ко мне: «Теперь я не смогу приходить на работу, во сколько мне удобно, а не вовремя, как это делает весь ИТ в пиджаках». Также видим, вопрос такой, с подковыркой. Честный ответ такой: я думаю, что это зависит от вашего непосредственного руководителя, который организует вашу работу так, чтобы вы были максимально эффективны и давали тот результат, за который компания вам платит деньги. Чем больше предполагается общения с коллегами, тем, наверно, больше причин приходить тогда же, когда они. Я, например, не могу приходить не вовремя на работу, потому что у меня 8-9 встреч в день и я не сижу, в отличие от, может быть, разработчика, де-факто которым был в первой части своей карьеры, мог свой график строить более свободно. Поэтому в целом, я думаю, что мы приветствуем приход вовремя, но повторюсь, именно по этой причине, это во многом зависит от того, как организована ваша работа вашим руководителем.

– Давайте из онлайн-чата пару вопросов, может быть. Коллеги, я хотел бы поблагодарить Александра Закирова, Сергея Слепокурова и Станишевского Ярослава, которые подписались все-таки под своими вопросами, большое спасибо. А вот анонимы, которые пытаются троллить по поводу 00:49:44 и всего остального, давайте, если у вас есть вопросы, можете либо все-таки подписываться напрямую прямо здесь, либо давайте с вами в оффлайне поговорим, я вам все объясню.

– Александр Закиров: «Василий Петрович, почему функция IT НИПИГАЗ не объединяется в большой IT? Какие планы по ее модернизации и оптимизации?» Потому что НИПИГАЗ движется строго в обратном направлении, мы осознанно хотим НИПИГАЗ дезинтегрировать от Сибура, одна из причин – это то, что у него другой состав акционеров. Напомню, что Сибур является держателем пакета акций НИПИГАЗа, но не 100%. То есть в том числе могут быть различные бизнес-интересы. Во-вторых, у НИПИГАЗа совершенно другой вид бизнеса, другой по сути, другой по той же самой культуре, поэтому это осознанное решение, будем продолжать и наоборот дезинтегрировать, скорее всего, возможно, сейчас обсуждаем скорее тайминг 00:51:03 и из большого ИТ. Но что останется – это то, что все равно остается очень много с отношений «заказчик-подрядчик», и здесь мы в той целевой картине, которую сейчас обсуждаем, НИПИГАЗ может быть в части ИТ-систем, которые поддерживают наш как раз бизнес создания новых мощностей, для нас будет подрядчиком, то есть когда нет смысла развивать один и тот же софт, и в 00:51:35, и в Сибуре, в нефтехимическом бизнесе. Ну, может быть, Владимир дополнит здесь.

– На самом деле все так и есть, мы стараемся максимально искать синергию совместно с НИПИГАЗ на предмет того, чтобы максимально использовать системы НИПИГАЗа в каких-то наших процессах. Например, сейчас в рамках проекта по новой операционной модели, если слышали о таком, есть ряд задач по автоматизации работы функции капитального вложения и проекты, управление капитальным строительством. И мы собираемся использовать как раз тот софт, который сейчас работает более-менее успешно на стороне НИПИГАЗа. И на этом мы считаем, что мы действительно там имеем синергию, и вместо того, чтобы там переизобретать велосипед, можем использовать существующее решение. Но и в обратную сторону то же самое верно, очевидно, что НИПИГАЗ пользуется и нашими рамочными контрактами на закупку железа лицензий, а также в соответствующих планах есть у НИПИГАЗа ряд задач по апгрейду своих приложений, в частности HR и закупочных, они с очень большой вероятностью, конечно же, тоже будут переиспользовать наше решение.

– Браузеры. Дальше есть пара вопросов, давайте я попытаюсь на них ответить, я бы даже так сказал, они прямо взаимоисключающие параграфы, как сейчас модно говорить. Вопрос первый: «Когда ИБ согласует установку на компьютеры браузеров Chrome и Firefox и перестанет писать нелепые отписки о том, что они якобы не безопасны?» Это первый вопрос, а второй вопрос: «00:53:24 разные отделы, одни заказчики, дубли проектов. Есть ли планы создания единой архитектуры развития продуктов?» Вопрос задал Юра. Странная история, не находите ли? Одни пишут, дайте нам другие приложения, вторые пишут, слишком много приложений однотипных, как же быть? Не очевидный вопрос, мы всегда с ребятами из архитектуры, когда анализируем каждую из задач, исходим из нескольких принципов по поводу того, как выбирается решение. Это, конечно же, в первую очередь экономика. Сибур – частная компания, мы должны приносить value нашим акционерам, поэтому мы достаточно пристально следим за нашими затратами. Вторая история – это ряд архитектурных принципов и возможностей переиспользования существующих систем. Третья история – простота интеграций, ну и дальше уже еще есть ряд принципов, по которым мы идем и в соответствии с ними по определенным развилкам принимаем то или иное решение.

На счет Chrome и Firefox, смотрите, как это ни парадоксально звучит, мне вот лично хватает стандартного Explorer браузера в работе, но с Chrome и Firefox есть одна там существенная засада для нас с вами, которую достаточно тяжело и трудоемко преодолевать. А засада состоит в том, что очень многие сейчас корпоративные системы очевидно открываются как приложение в браузерах, и далеко не все системы работают на широком спектре всевозможных браузеров, которые есть на рынке. И, к сожалению, если их больше, чем один или два, приходится очень много усилий тратить на то, чтобы при апгрейдах систем адаптировать их для работы. Честно признаться, я не знаю, Kiss, например, откроется в Firefox или нет, может и не откроется, надо смотреть, все функции у него будут работать правильно – не факт. Сколько на это времени надо угрохать, чтобы протестировать всё и починить все баги, не знаю. Может оказаться, что это большие человеко-дни и человеко-месяцы, и стоит ли это делать – непонятно. Тем не менее, запросы мы эти слышим, и, я думаю, что в рамках нашей работы с ИБ по целевым процессам, в частности ряда таких вопросов, частных достаточно, мы разберём и всё-таки окончательно примем решение.

– Я бы взял обязательство... Это вопрос такой... Я делю вопросы те, которые разъяснительные, которые рассказывательные – это то, что мы уже делаем. А это скорее, наверное, то, где мы должны сгруппировать как можно здесь больше усилий. То есть, я все-таки поддерживаю вопрос, что действительно многие сайты не открываются в наших системах, мы понимаем, что они используются в поддержке, в частности 00:56:34 наших систем, но какой-то ответ нам все равно нужно дать. Думаю, нам дополнительно нужно вернуться к коллегам, не только к тем, кто сейчас у нас в онлайн-чате, а вообще компании, потому что вопрос очень часто звучит.

**–** Коллеги, я немного дополню ещё Владимира относительно вопроса Юрия. Как верно до этого Алиса подчеркнула, что для минимизации всего, различных решений крайне важно использовать принципы централизации использования и создания неких платформ, на базе которых дальше, как из конструктора, можно собирать решения быстрее, дешевле и более эффективно. Поэтому, безусловно, у нас будет идти движение к централизации и выбору каких-то единых компонентов, которые стоят в основе различных продуктов и решений. Да, действительно, сейчас есть много дублирующих друг друга продуктов, но они встроены в часть ландшафта, просто так их отключить неправильно, невозможно, действительно, очень дорого, поэтому постепенный процесс, и главное, что мы перед собой, с поддержкой функции корпоративной архитектуры, будем держать определенную картинку, к которой будем стремиться в рамках различных проектов, постепенно достигая вот эту целевую картину и минимизировать число дублирующихся систем.

**–** Недавно была у нас встреча, как раз рабочая, с ребятами из архитектуры и управления корпоративными данными. На самом деле я думаю, что мы тоже примерно, наверное, до конца года сделаем некую блогику совместную по поводу того, когда, где, какой инструмент по отображению данных будет использоваться. Было бы идеально, если бы мы сошлись на одном, но мы понимаем, что один инструмент не всегда удобен, даже тот самый 00:58:26 не всегда оказывается удобен для работы. Может быть, из онлайна, да?

**–** Здесь есть подписанный.

**–** Подписанный, да. Сергей Слепокуров: «Вы предлагаете слабоматричную структуру, многие компании отказываются от нее, смотря в сторону более плоских структур, продуктовых и value-иллюстрируемых направлений. Во многом, потому что культура – следствие структуры. Почему выбирается именно такая конфигурация, какие плюсы, минусы видите?»

**–** Ну, давай отвечу. На самом деле, та картинка, которую мы вам показали, я же сделала оговорку, что это не целевая оргструктура, а это набор элементов, из которых она состоит. А вот будет она там… Матричная, скорее всего, будет в любом случае здесь, как ни поверни, потому что это происходит не от оргструктуры, а от условий, в которых мы работаем. Т.е. есть разрез по заказчикам, есть разрез по слоям архитектуры. Если мы хотим, чтобы заказчики были счастливы, чтобы архитектура не разламывалась – это в любом случае будет некое подобие матрицы. Но она не настолько сейчас была детально показана и проработана, чтобы можно было сказать, как эти вертикали и горизонтали будут работать. Это и есть предмет для уточнения в нашем проекте по трансформации. То есть, грубо говоря, что мы хотим усилить, там и будем усиливать, и процессно, и компетенциями, и оргструктурно. Поэтому мы вместе с большими довольно рабочими группами рассматриваем возможные варианты, как это можно построить, и выберем ту модель, которая наилучшим образом решает те проблемы, которые у нас есть, о которых в начале говорили.

**–** Если я правильно слышу вопрос, Сергей переживает про силосность будущей структуры, что каждый будет в своем коконе. Мне кажется флаг, под которым мы это все делаем, сквозных процессов, как раз не даст нам это сделать в любом случае. Точно не хотим создавать силоса. Ни в компании вообще, ни в ИТ в частности.

**–** Ну, да. Но подразделения – не равно силосы. У нас сейчас разные подразделения и будут разные подразделения. Успех совместной работы, действительно, во многом зависит от культуры и процессов.

**–** Квинтэссенция силосов – это когда, чтобы мне к вам обратиться за какой-то мелкой просьбой, мне нужно своего начальника попросить, чтобы он попросил вашего начальника разрешить вам мне помочь. Вот это как бы… Черно-белая характеристика.

**–** Пусть напишет служебную записку.

**–** Почему я должен это попросить.

**–** Здесь важно напомнить, что мы не только с 01:01:04 структуру большую ИТ трансформируем, но и процессы, и модель того, как проекты будут выполняться.

**–** Да, мы трансформируемся по нескольким направлениям синхронно. Это и процессы, это и структура, это архитектура. И еще подравниваем портфель проектов, чтобы на вход у нас тоже были те задачи, которые несут большой эффект для компании. Все это вместе сделано одновременно. Действительно должно дать заметный эффект.

Так, следующий вопрос: «Руководство это читать не будет. Все уже решено. 01:01:36 переведут на более убогие условия 01:01:39. Macbook, шапки и кофемашины оставят, но новые закупать уже не будут. Самые способные уволятся, самые бесполезные останутся, ИБ будет всем мешать, боссы получат премию за объединение большого ИТ». Спасибо за вопрос.

**–** И мы все умрем.

**–** Да. Я тогда отвечу. Удобнее, наверное, с конца. Никто из боссов не получает премию за объединение. Мы говорили в начале о том, какие у нас задачи. Значит, у нас задачи простые: time-to-market, ускорить процесс разработки, качество, надежность, удовлетворенность клиентов. И никаких других задач у нас нету. И поэтому, если мы вот эти показатели не улучшим, то не будет молодцом никто из нас.

Других целей у этой трансформации нет. То есть, улучшить все показатели, которые сейчас у нас находятся не на уровне. Поэтому любые решения по изменению процессов оргструктуры и архитектуры, они будут приниматься только под углом зрения «как это влияет на достижение вот тех целей, о которых мы поговорили». Если они не влияют никак или влияют негативно, то такие решения приниматься не будут. Это первое утверждение. Второе – для того, чтобы этих целей достигать, нам нужен сильный очень коллектив. И поэтому руководители не заинтересованы в том, чтобы самые способные уволились, а самые бесполезные остались.

Развитие компетенции – это тоже является одной из важнейших частей этой трансформации, чтобы во всех структурных подразделениях во всех направлениях работали сильные команды, которые смогут поддержать то, что мы нарисуем в качестве целевой модели работы. Поэтому мы параллельно будем, уже начали на самом деле, прорабатывать организацию обучения и развития. Потому что обучение – это на самом деле такая вещь, которая не только право, но и, в каком-то смысле, обязанность. То есть, если мы хотим, чтобы у нас работали сильные команды, они просто должны находиться в процессе постоянного обучения и постоянного повышения квалификации. Поэтому и руководитель, и компания в принципе заинтересованы в том, чтобы сотрудники были сильные и чтобы они ещё дальше развивались, и поэтому мы, кстати, поговорили уже в одном из предыдущих вопросов про карьерные треки, про пересмотры зарплат. Поэтому зря вы так, что называется.

Ну, а насчёт условий, то условия работы должны быть, конечно, у всех одинаковые. Это не то, что там кто-то заслуживает кофе в большей степени, а кто-то в меньшей. Значит, кофе должен быть одинаковый, ремонты тоже в офисах, про которые тоже часто спрашивают, они тоже не по принципу делаются, что это для таких сотрудников, а это для других. У нас сотрудники Сибур тоже сидят в разных условиях, в разных корпусах, но ремонты делаются постепенно, они не делаются за 1 день. У нас тоже цель, чтобы всех сотрудников большого ИТ перевести в одинаково хорошие условия, но поэтапно получается.

**–** Сейчас самая большая дифференциация получается в Москве. Соответственно, планы, наверное, все знают, что мы поэтапно хотим отказаться от корпусов 15/7, 18/4, и все сотрудники большого ИТ будут находиться, и я в том числе, в корпусе 14/3, где мы поэтапно делаем ремонт. Модные ремонты, нормальные ремонты и такие же, как сейчас в четырнадцатом, и в 16/3 и /1 на последних нескольких этажах, которые мы, соответственно, арендуем у их собственников. На предприятиях тоже достаточно многолетняя программа улучшения бытовых условий в административно-бытовых корпусах. Где-то они новые строятся, где-то ремонтируются старые. Как я понимаю, был там отдельный вопрос про Тобольск и который, как я понимаю, либо решен, либо решается.

**–** Решен, да. То есть, Линда, тот корпус, который временный был построен, сейчас уже демонтируется, и все сотрудники переехали, насколько мы понимаем. Это насколько нам известно. Соответственно, в постоянный AБК. Либо на 01:05:54, либо на самой Тобольской площадке. А если говорить про Москву по поводу дат, то у нас переезды из соответствующих корпусов запланированы в 2 волны. Первая волна будет в конце декабря, в частности есть несколько групп, коллег из 01:06:07 и несколько групп коллег из IT. Это инфраструктура проекта архитектура и архитекторы, которые передут в конце декабря в 14-й. А из 15/7 и 18/4 остальные сотрудники переедут до 1 июля 2020 года, когда будет закончен ремонт всех остальных этажей в корпусе 14/3. От корпусов 15/7 и 18/4 есть планы отказаться вообще.

**–** Про Томск ещё, наверное, надо говорить.

**–** Да, про Томск. Ремонт начали, уже вовсю идет демонтаж по планам таким комфортным, у нас полностью открытие должно состояться в середине июня следующего года нового офиса в Томске. Но я надеюсь, что путем того, что мы с помощью коллег из 01:06:52 оптимизируем некоторые элементы ремонта, мы даже раньше сможем открыть этот офис.

**–** «Василий Петрович, каждые два года вы фактически сносите существующую функцию ИТ, при этом следующая не становится лучше. В чём смысл таких трансформаций?» Очень аналогичный вопрос, я на него уже ответил.

«Когда функция ИБ перестанет втыкать палки в колёса ИТ? Мы должны совместно разрабатывать безопасные решения, а ИБ будто считает, что должно противостоять ИТ». Тоже во многом ответил. Я, наверное, что ещё хотел бы здесь подчеркнуть – что взаимные претензии, к сожалению, есть и у одной стороны к другой, и у другой стороны к одной. То есть, например, если посмотреть на список пожеланий со стороны ИБ – это скорее две вещи. Может быть, коллеги меня поправят, которые буквально там ещё вчера сверялись с коллегами из ИБ.

Первое: пожалуйста, давайте нам проработанные решения, чтобы мы могли к ним отнестись. А не сферического коня в вакууме, про которого мы не можем сказать, безопасно оно или нет. И второе, давайте чуть больше времени на то, чтобы отреагировать.

В обратную сторону основная претензия – а вы скажите, что мы должны вам дать для того, чтобы оно было безопасным с одной стороны, потому что мы не знаем, потому что мы не специалисты в области ИБ. Во-вторых, для этого подключитесь на максимально ранней фазе проработки, чтобы мы не пошли не туда, и подсказывайте, как правильно. И в-третьих, давайте учитывать всё-таки полную стоимость владения, безопасность струи денег, иногда мы слишком защищаем системы, ограничивая либо их функциональность, либо увеличивая их стоимость, хотя другие компании на рынке гораздо более расслабленно относятся, например, к защите тех или иных данных систем.

Моё саммари взаимных взглядов, наверное, такое. Как лечить? Как я уже сказал, как раз в рамках новых процессов мы и должны предусмотреть, что на ранней фазе подключаются, говорят, как надо, как не надо, оценивают, в том числе полную стоимость владения, и принимаем решение, как, что, в какой степени защищать. Где тонкий лист стали, а где броня. И в этом смысле частью этого процесса является также пересмотр нашего отношения к коммерческой тайне. У нас есть часть данных, которые мы защищаем по Федеральному закону, в частности 01:09:27 данных. Хотя тоже очень много мнений, насколько строгость законов компенсируется необязательностью его выполнения. Мы всё-таки привыкли быть законопослушной компанией, хотя видим, что на рынке есть разные мнения.

Есть закон о коммерческой тайне, который во многом регулируется самой компанией, что она хочет считать коммерческой тайной. Но, в частности, в целом накопленное желание понять, улучшить процесс нас подтолкнуло к тому, чтобы начать этим заниматься. Во-вторых, само создание озера данных, когда мы должны, внедряя культуру принятия решений, основанных на данных, мы должны максимальному количеству сотрудников компании дать доступ к данным, в том числе условно чужим. То есть, соседним функциям, которые они могут использовать, и тогда вдвойне нужно продумать какие-то принципы и логику тому, какие данные кто видит. Вот здесь как раз команда Александра 01:10:25 и команда блоков экономической безопасности даже больше, чем информационный, сейчас над этим работает.

**–** Василий Петрович, можно я ещё коммент добавлю по поводу ИБ?

**–** Давайте.

**–** Ребята, смотрите очень важный момент. Если еще фактически на начало предыдущего года, наверное, только за исключением 01:10:49, у компании не было собственной разработки, это было нормально, потому что не было необходимости. Как только мы начали развивать собственную разработку, очевидно, что у нас появилась потребность во многих инструментах и технологиях, которые должны поддержать эти процессы. С вами сейчас планомерно строим девелоперские тестовые среды для всех систем, для того, чтобы можно было дорабатывать и развивать систему своими силами и инфраструктуру. Чтобы это построить фактически с нуля, требуется на самом деле достаточно большое количество усилий, в том числе и с нашей стороны, и со стороны ИБ. Так, чтобы сделать это, с одной стороны, достаточно и безопасно, чтобы данные случайно не утекли чувствительные за периметр компании, а с другой стороны, комфортно для нас. И процесс этот не тривиальный. Это действительно занимает очень много времени, мы уже на самом деле много чего сделали для этих целей. И есть уже 01:11:47 зоны, где можно вести разработку. Уже даже элементы 01:11:52 появились, которые помогают проносить чуть ли не до продуктива уже некоторые релизы по некоторым системам, хоть их и мало. Но вот этот просто процесс, он де-факто требует еще и времени. Его нужно отлаживать, вкладываться в него обязательно. И я думаю, потому что это наша общая задача обязательная, в том числе в рамках целевых процессов окончательно договориться с ИБ о том, как мы разграничиваем эти зоны, где достаточная степень защиты, где недостаточная, и стоит на самом деле достаточно серьезно на эти вещи смотреть.

**–** «Почему в нашу компанию прийти с улицы гораздо выгоднее, чем расти в компании по вертикали? Повышение зарплаты возможно максимум на 25% по ФОТ, но при этом, придя извне на эту же должность, можно получить в разы больше».

Ну, на это два ответа. Первый – действительно такое ограничение у нас есть, мы отловили то, что оно именно в большом ИТ во многом мешает нам, потому что особенно на ранних этапах карьеры специалисты растут гораздо быстрее, их рыночная стоимость растёт быстрее. Это глупо брать людей на, условно, например, стажерские должности, а потом их терять только потому, что мы не можем на 25% им поднять зарплату. Поэтому мы уже договаривались с HR о том, что мы здесь будем проявлять гибкость. То есть то, что может быть для других специальностей подходит, явно для многих специальностей по большому счёту не подходит. А можно ли прийти на ту же должность с оговоркой, о которой я уже сказал – можно и нужно. У нас сейчас есть достаточно много вакансий 01:13:38 и в условно классическом ИТ, которые, мы более чем приветствуем, чтобы они заполнялись собственными сотрудниками.

На последней встрече в Нижневартовске такой пример даже напрямую звучал, что могу ли я в свободное от работы время подрабатывать разработчиком. Может быть, Александр прокомментирует конкретные специальности, которые мы ищем. И более чем приветствую, если они будут изнутри и собственными сотрудниками заполняться.

**–** У нас достаточно большой спрос на специальности инженерные. Это работа с данными, работа с разработкой, кодом, фронтендом, бэкэндом. У нас большая потребность в специалистах автоматизации процессов, 01:14:24. У нас очень много задач, которые связаны с администрированием систем, тоже самое озеро данных, систем, состоящих из 27 различных компонентов. И нужно иметь достаточно широкий профиль для того, чтобы уметь управлять этой платформой, развивать её. И мы точно будем в следующем году на подобные специальности делать большой упор. Я думаю, что, если внутри компании у кого-то есть интерес к своему профессиональному росту в таких направлениях, пожалуйста, мы всегда готовы и развивать, обучать, и давать интересные задачи.

**–** Я думаю, вот ещё один разговор о том, что мы будем проявлять гибкость в 25%, нам нужно сделать тоже домашнее задание – взять разослать список внутренних вакансий. Да, это будет часть внедряемого в 2020 году личного кабинета, где каждый сотрудник увидит все внутренние вакансии и сможет на них подаваться. Сейчас пока это более сложно. Нужно через функцию HR проходить. Давайте для самих себя сделаем такой список, потому что вполне допускаю, что многие захотят податься. И сразу замечу, там дальше вопрос неравенства зарплат вот этой оговоркой про 25%, в целом, мы стараемся держать рыночные зарплаты. Тут нет дифференциации, каких-то предпочтений. Хотим тем больше платить, этим меньше, потому что у этих модные шапки и заодно кофемашины. Мы стараемся оплатить рыночную зарплату, и в этом смысле есть специальное подразделение в HR, которое подсказывает, какой навык, какой уровень сколько стоит. Это касается всего, 01:16:16 стоит дороже на рынке, чем 01:16:19. Опытный руководитель в базовых сервисах стоит дороже, зарплата больше, чем у начинающего, и так далее, поэтому здесь нет никакого волшебства, стараемся придерживаться рыночных зарплат.

**–** Кстати, я хотел Александра поддержать. То, что аппетит у ребят, которые у нас работают, есть к новым технологиям. Он точно заметен. Например, в таких косвенных вещах, как обучение. Например, у него какое-то большое количество заявок приходит на визирование топ-курсов по Python. Думаю, с чего бы это вдруг, народ решил поучиться Python. Теперь я понимаю, почему. Потому что, наверное, вакансия открыта. Это хорошо, да.

**–** Да, и заодно анонсируем, что также в рамках обратной связи, которую мы слышим от сотрудников большого ИТ, мы обсуждаем с корп. университетом тоже корректировку подхода к тому, как мы даём доступ и финансируем курсы повышения квалификации внутри. Потому что тоже видим, что от функций гораздо больше запросов. Да, мы должны соблюдать определенную логику. Всё-таки равенство не только внутри ИТ, но и внутри Сибура, но тем не менее видим, что и ряд функций не только большого ИТ больше имеет потребности в повышении собственной квалификации в той профессиональнрй вертикали, в которой они растут. Такая есть у химиков, например, учёных, которые в 01:17:46 работают. Такая же есть, например, в развитии продаж маркетинговых и так далее. Следующий вопрос.

**–** Коллеги, я напомню, что мы идём по вопросам, которые набрали наибольшее число лайков. И в то же время смотрим в онлайн-чат. Вот два вопроса. Один из нашего списка, следующий по количеству лайков, и аналогичный от Синишевского Ярослава в чате.

Следующий вопрос: «Добрый день, прорабатывается ли возможность удаленной работы временной или постоянной?» И аналогичный вопрос у нас: «Будет ли когда-либо внедрена удаленная работа в компании для сотрудников? При наличии современных технологий, физически находиться в офисе уже нет никакой необходимости».

**–** Смотрите, я скажу так. Я бы хотел для определенного рода специальностей и профилей действительно сделать возможность удаленной работы, но для этого надо будет выстроить сначала принципы и целевые процессы. Удалённо работать могут команды, которые на самом деле уже хорошо сыграны и слажены. Так или иначе, и есть достаточно четко определенные принципы и метрики, по которым можно, условно говоря, ставить задачи, проверять результативность и так далее, и так далее. То есть, нужна какая-то определенная культура. Если честно, там в текущей конфигурации мы скорее, я сказал бы так, мы скорее не готовы к этому пока в данном времени, но очень хочется это сделать, потому что это действительно позволит и экономические эффекты дополнительные приобрести.

Что касается технологических возможностей, вот эти несколько вопросов, которые были в самом начале, про VPN, про каталог мобильных приложений. На самом деле это есть те самые 01:19:33 для удаленной работы. Фактически, мы сейчас уже, да, де-факто технически готовимся к этому, но вот процессно, мне кажется, мы ещё должны вложиться в эту историю и для себя ответить на этот вопрос, наверное, по результатам окончания второй фазы нашего проекта по трансформации.

**–** То есть на радаре отторжения нет, но это не завтра утром.

**–** Но я вот тоже капельку дополню про удаленную работу, что я просто хочу напомнить, что у нас очень много вопросов по форме, а вот удалённая или в офисе, гибкий график, негибкий, а так или так. На самом деле я просто хочу напомнить, что важнее всего результат. Вот если для достижения результата удобнее людям собраться вместе в офисе и как бы работать командно, значит, люди приходят в офис, работают командно. Если, грубо говоря, удаленная работа позволяет человеку не ходить на работу, а компании сэкономить деньги с высвобождением пространства, это позволяет тоже достичь результата не хуже, чем если бы он находился в офисе, ну, конечно, это будет выгоднее для всех, поэтому здесь каких-то искусственных ограничений никто ставить не будет. Всегда будем руководствоваться именно этими соображениями. Так сказать, что в интересах компании будет лучше. Интересы сотрудника, кстати, часто совпадают с интересами компании, как в случае с удалённой работой. Вообще, конечно, экономически везде, где можно, выгоднее удалённая работа, это правда. При условии, что результат не пострадает. Так, следующий вопрос. Он правда был ответом на какой-то из предыдущих, который у меня пропал.

**–** Мы специально изучаем этот вопрос удаленной работы, в том числе опыт компаний, которые компьютерные игры создают. Два наблюдения только. Первое – всё равно есть потребность периодического сбора вместе, и даже у них порядка 50 случаев, которые мы изучали, порядка 50% сотрудников не хотят сидеть удалённо, например, потому что у них неудобные бытовые условия дома. Там маленькие дети, не знаю, домашние животные, ещё что-то, шумные соседи. Но неудобно, поэтому это не означает, что все очень хотят поголовно сидеть дома и работать, а злой работодатель этого не даёт. Это не совсем так.

**–** Так, вопрос следующий: «Означает ли это то, что в функциях ИТ начнут появляться продукты в холодильниках и будет бесплатный кофе, или в функциях 01:22:05 они пропадут теперь?» Это, наверное, в связи с трансформацией имелось в виду, я не знаю. Ещё раз мы уже говорили о том, что все блага цивилизации, которые компания может и хочет дать сотрудникам, а она хочет сделать условия комфортными, они будут даваться независимо от подразделения, в котором работают люди. Всё, что компания почувствует необходимо дать в разумных пределах для обеспечения комфорта, конечно, будем к этому стремиться. Но одинаково для всех.

**–** Следующий вопрос. «Сейчас, чтобы понять текущее состояние какой-то ИТ системы, нужно последовательно собирать все изменения, описанные множеством разных 01:22:51. Почему у ИТ нет централизованной библиотеки документов, описывающих текущее состояние каждой ИТ-системы, с учетом внедрения сделанных далее изменений?»

Мы сейчас к этому как раз подходим, с точки зрения формирования целевых процессов по проектированию и разработке приложений инфраструктуры. Инструмент, который для этого нужен, у нас уже есть – это confluence, который в том числе доступен удалённо с мобильных телефонов. Но сложность всей этой истории состоит в том, если изначально такой системной базы данных не было, то её с нуля очень сложно наполнять. И это достаточно трудоемкая работа. То есть с нуля сделать такое, скажем так, хорошее описание всех приложений на самом деле – это очень трудозатратная история. Поэтому я думаю, что мы постепенно, даже уже, наверное, так ответ понятен, в тот момент, когда прорисуются эти процессы, мы по ряду систем начнем наполнять, скажем так, эволюционное описание в confluence. Либо, если выяснится, что это неудобно, может быть, какую-то другую систему (01:24:04) найдем, например, последовательно обогащая ее описанием функциональности. Но есть очень сложные системы, по которым всю функциональность с нуля, то, что называется From Scratch написать, очень сложно и трудоемко, поэтому я думаю, мы пойдём таким путем.

**–** Инвентарь у нас есть, Enterprise архитектор у нас закуплен. Функции корпоративной архитектуры (продолжаю её рекламировать) – она как раз держит у себя на радаре подобную задачу и точно знает, что коллеги постепенно как раз вот это описание собирают и накапливают.

**–** Вопрос с подковыркой.

**–** Это я, наверное, зачитаю, это про курильщиков, что ли?

**–** Да, про курильщиков.

**–** «Предлагаю сократить рабочий день у некурящих сотрудников на время, равное времени, сколько средний курильщик тратит в течение рабочего дня на перекуры».

Слушайте, а я бы увеличила для курильщиков, наоборот. Ну ладно, если серьезно, то, в принципе, мы об этом уже говорили, что для нас всё-таки главное в работе это не то, сколько 01:25:18. Нет, вообще компания за здоровый образ жизни, поэтому, конечно, курить не надо. Но в конечном итоге, главное – это результат, который человек приносит. Если он при этом выкуривает сколько-то сигарет или он носит какую-то специальную шапку, или не специальный пиджак, в конечном итоге не так это важно, как то, что он делает и какой вклад внёс в работу. Поэтому в первую очередь мы смотрим на это. Я думаю так.

**–** Но в целом мы за здоровый образ жизни. Если кто хочет бросить курить, там, мы всячески это приветствуем.

**–** Или не начинать.

**–** Тем более.

**–** Следующий вопрос. Текущий 01:25:58 процесс... Вопрос задал Сергей Слепокуров. Спасибо. «Текущие 01:26:03 процессы в компании ужасны, такое чувство, что ими никто не занимается на системном уровне».

Сергей, спасибо ещё раз. Значит, начну, наверное, ответ вот с чего. На самом деле, мы действительно, я бы сказал так, даже не только в ИТ, но и в других функциях смежных, которым мы помогаем автоматизироваться и цифровизоваться, обратили внимание за последний год, что очень многие функции, включая нас, не доинвестировали в работу с процессами. Это действительно, наверное, было наше упущение. И вот сейчас как раз в рамках объединения функций одна из наших приоритетных задач состоит в том, чтобы всё-таки простроить процессы на наиболее оптимальном уровне так, чтобы, условно говоря, даже на интуитивном уровне ни у кого не возникало вопросов, как все эти истории работают. Да, у нас как раз в фокусе на самом деле начать работу над процессами по управлению конфигурациями, по управлению активами. Ну, если идти по списку, 01:27:05, который вы, наверное, знаете все или не все, но многие из вас знают. И дальше всё это дело уже обогатить процессами по управлению инцидентами, по управлению проблемами, по управлению разработкой, по управлению 01:27:21 менеджментами, проектами и запросами на изменения.

Там вот, если говорить кратко, то там план на самом деле по работе с этими процессами такой, что конкретно там нужно будет менять. Но ответ очевидно такой, что мы будем стараться уменьшать количество шагов и операций в каждых процессах, если это будет возможно, конечно, потому что есть, сами знаете, некоторые вещи или проблемы, или задачи, которые просто не решаются. И, к сожалению, сам процесс сложный достаточно. Но мы видим и потенциал этой части к оптимизации и затрат, и, там, большей прозрачности того, как мы работаем. Параллельно, наверное, мы ещё доавтоматизируем некоторые процессы, которых у нас сейчас нет, но в первую очередь, я говорю сейчас про управление конфигурациями и управление ИТ-активами. Вот поэтому там, суммируя, это как раз в планах на второй этап трансформации.

**–** А я, пользуясь случаем, поблагодарил бы Сергея, что он опять подписался, во-первых, во-вторых, вторю Владимиру. Да, мы думаем абсолютно точно так же – настала пора заниматься процессами, а в-третьих, всё-таки речь не только о тех, которые вы перечислили, инциденты, проблемы, изменения конфигурации, но всё-таки ещё и про ту часть, которая про внедрение новых проектов. Там вот эти, что называется IT Change – это тоже подлежит пересмотру как сквозной процесс.

**–** Следующий вопрос. Это буквально вопль ужаса. «Вы видели сайт Сибур Digital? Это же просто кошмар дизайна, содержание не информативно, зачем он вообще нужен?»

Ну, смотрите, Анастасия подписалась. Анастасия, вы, к счастью, не в большинстве людей, которые так думают, на самом деле восприятие действительно неоднозначное, дизайн довольно яркий получился у этого сайта. Тут на вкус и на цвет товарищей нет. Задачей создания такого сайта было продвижение нас на рынке труда среди людей, которых мы хотим видеть в нашем коллективе. Молодые, цифровые, энергичные люди, очень хорошо обратили внимание на этот сайт. Всё поняли по содержанию, перезвонили, потянулись и пришли.

В принципе, ничего мы не видим страшного в том, что он нравится не всем, потому что действительно, кому-то нравится Николай Басков, а кому-то Мик Джаггер. Каждый человек имеет право иметь свой вкус, здесь нету хорошего или плохого. У каждого свои могли возникнуть за этим. Сибур Digital - это какая-то третья аудитория, которая не знает ни одного, ни второго. Нам просто показалось, по многочисленным отзывам, которые мы получаем, этот сайт нравится ровно той категории людей, для которых мы его писали. Поэтому мы решили его именно в таком виде и продвигать.

**–** Ну, у меня была ещё идея, которая пока не до конца реализована, ещё вторую функциональность для него внести. Это когда нас спрашивают, а поверьте, нас спрашивают каждый день другие компании: «Ребята, вы так много делаете в цифровизации и автоматизации, расскажите, что», то один способ **–** приехать, прилететь на полдня с презентацией, а другой способ **–**сказать: «Ребята, вы знаете, есть такой сайт, вы как бы покопайтесь, и если за что-то внимание зацепится, вы более предметно спросите, что это обозначает, как это применять», а не нашу команду высаживать в рамках корпоративной вежливости и рассказывать абсолютно всем, чем мы занимаемся.

Ещё хотел бы дополнить, что мы хотим видеть не только молодых и цифровых сотрудников, а много кого. Но именно молодые и цифровые лучше всего клюют на такие фишки, как сайт Сибур Digital, их труднее заманить другими стандартными хедхантинговыми, рекрутинговыми способами.

«Почему наш ИБ выполняет только функцию вахтёра, чтобы закрыть и не пущать?» Ребята, мне кажется, уже об этом поговорили. Давайте посмотрим на результаты, надеемся, что через квартал вы увидите, что ситуация должна поменяться. «Когда начнутся…»

**–** Про Тобольск.

**–** «Мне кажется, уже ответили. Каким образом будет произведено объединение и будут ли переводить всех сотрудников Сибур ИТ?» Мы думали, что...

**–** Василий Петрович, можно ещё, в онлайне вопрос был у Дмитрия схожий: «Когда начнётся оформление в большой ИТ, будет ли это новое юр. лицо, будут ли переведены сотрудники, оформленные по контракту на постоянную основу?»

**–** Сразу на вопрос отвечу. Мы исходили из того, что мы переведем всех с Сибур ИТ, поскольку это юр. лицо обладает законным правом, легитимным, соответственно, платить меньше налогов, потому что оно является IT-компанией. А потом мы обнаружили, что часть сотрудников относится к этому, скажем так, с опаской. Потому что, а вдруг там хуже условия, а вдруг просто какие-то могут быть предубеждения, поэтому мы этот вопрос притормозили, для того, чтобы лучше его изучить. Мы точно никого не хотим этим ущемить, точно не будет ни у кого хуже условий. Пока мы с этим не разберёмся или недообъясним, или недоисправим то, чего, может быть, мы пока не видим, соответственно, это будет на паузе. Но когда это случится, мы сделаем это максимально комфортно для всех.

**–** И, Василий Петрович, можно я ещё добавлю, коллег тоже ещё интересует вопрос один по поводу перевода сотрудников, которые занимаются поддержкой приложений НИПИ. Мы в рамках, опять вот вопросы, которые обсуждали, по тому, как мы с НИПИ работаем, планируем с марта следующего года перевести сотрудников, которые занимаются технической поддержкой в НИПИ. Отдельная коммуникация на этот счёт будет сделана в ближайшее время, и мы про планы и конкретные шаги расскажем. Сейчас мы готовимся к этому процессу, выстраиваем внутренние регламенты в ней так, чтобы переход был главным, но наша задача сделать этот переход скорее формальным. Очевидно так, чтобы в условиях никто не потерял, и в этом смысле не сильно важно, к какому юр. лицу сотрудники будут относиться, НИПИ или Сибур ИТ.

Наша задача, очевидно, поддержать плавность этого перехода. И основная история, конечно же, всё-таки с НИПИ продолжить взаимодействие на рабочем уровне в части поиска взаимных синергий. Бизнес всё-таки достаточно сильно отличается от нашего, но тем не менее есть ряд систем, ряд инфраструктурных решений, которые можно друг у друга позаимствовать и переиспользовать, этим надо пользоваться. Благо, акционеры по большей части общие.

**–** Про рабочий день?

**–** Да.

**–** Я, кстати, получила ещё сообщения по поводу сайта вдогонку, что сайт получил 2 дня назад на самой крутой премии рунета 4 призовых места.

**–** Подтверждая старую поговорку: на вкус и цвет товарища нет. Что не означает, что люди, которым он не нравится, не имеют право на своё мнение. Имеют.

**–** Просто я к тому, то, что было сделано, оно тоже для определенных целей было очень неплохо.

Следующий вопрос был так: «Будет ли рассмотрена инициатива о сокращении рабочей недели с 40 часов до 30-35? Проводить на работе более 9 часов в день не повышает эффективность сотрудников». Так, но мне кажется, что при 40-часовой рабочей неделе они уже, по идее, не проводят более 9 часов в день. Здесь, как-то, ошибочка.

**–** 40 делить 5 равняется 8.

**–** Но смысл вопроса понятен. Смотрите, сейчас мы в начале поговорили, что наша цель **–** сокращение, time-to-market, сократить в два раза время реализации проектов. Она идет в разрез с целью работы на 25% меньше. То есть, мы, конечно, говорим о том, что у нас основное – это результат, а не то сколько, человек проводит времени в офисе, но здесь всё-таки связано, что уж там говорить. Поэтому, сейчас, я думаю, учитывая те цели амбициозные, которые мы себе на ближайшее время поставили, это работа не про life work balance, она больше про подвиг. И мы ориентируемся на то, что к нам приходят люди, которые любят свою работу и хотят ей заниматься и которым не противно это время, проведенное в офисе, здесь находиться. Потому что вот здесь есть какой-то подтекст, что сокращение рабочей недели. Обычно такие мысли возникают у людей, которым работа глубоко противна. Может быть, там кто-то неправильно себе профессию выбрал, я не знаю, но мы больше заинтересованы в людях энергичных, амбициозных, которые скорее стремятся к тому, чтобы на работе достигать своего профессионального роста, новых высот, как в своём развитии, так и в развитии организации. Вот у нас, в фокусе всё-таки больше, наверное, такую мотивацию, на таких сотрудников.

**–** Начали с 436 лайков, дошли до 95 лайков. «Для начала стоит рассказать, что сейчас представляет собой 01:37:03, сколько в них людей, какие задачи решают, где территориально размещены, как исторически возникли? Почему раньше целесообразно было оформлять их в разные подразделения и почему сейчас стало необходимо объединить их в один большой ИТ?».

На последнюю часть я ответил, а вот на первую, кто они, чем занимаются и где они, я бы всё-таки попросил ответить как раз моих 3-х коллег, которые очень удобно тут все втроём и находятся. Александр, может с вас начнем?

**–** Давайте. Управление корпоративными данными – это функция, которая сейчас де-факто состоит из 82 сотрудников. У нас есть ряд ещё подрядчиков, которые помогают выполнять нам те проекты, в которых мы участвуем. В основном, это концентрация специалистов со знанием архитектурной работы с данными, как данные выстраивать, причесывать, обеспечивать проверку качества информации и специалистов, как ранее говорил, инженеров работы в сданными. Это те, кто умеет хорошо автоматизировать различные операции и манипуляции с информацией. Объединять, фильтровать, передавать из одной системы в другую. В том числе специалисты по правильной визуализации данных для того, чтобы пользователь, который с ней работает, мог понятно её воспринимать, делать правильные выводы и не отвлекаться на какие-то лишние детали, вот что такое функция 01:38:32.

**–** Функция 01:38:35 была создана одновременно с функцией 01:38:36, тоже два года назад. Сейчас численность функции 146 человек, из которых основная часть в Москве и 40 человек с небольшим в Томске. И ещё есть несколько человек, так сказать, по одному-два человека еще в нескольких городах, но основное количество находится в Москве.

Функция была создана для работы по нескольким направлениям, которые относятся к Индустрии 4.0. Это киберфизические системы, это датчики, роботы, дроны, это продвинутая аналитика, все инструменты продвинутой аналитики, включая, где уместно, искусственный интеллект, и цифровизация процессов, которая, собственно, помогает делать жизнь людей удобнее. Значит, вот использование мобильных приложений там, где исторически люди пользовались бумагами, журналами и прочими неудобными средствами. На самом деле все направления, в которых Сибур принял решение создавать компетенции два года назад, были выбраны в соответствии с мировыми трендами, но при этом выбраны абсолютно правильно, и за это время были созданы продукты, по сути, по всем этим ключевым направлениям. При этом надо понимать, что те команды, которые создают продукт, это не означает, что эта команда может работать только над этим продуктом, то есть эти команды будут всегда ориентироваться на новые задачи бизнеса и создавать новые продукты оперативно. Для того команда внутри и создана, чтобы всегда максимально быстро приводить нашу цифровизацию в соответствие с ожиданиями заказчика. Так, что ещё добавить? Мне кажется, всё.

**–** Про функцию ИТ, наверное, надо сказать.

**–** Наверное, меньше, чем она занимается, потому что все знают. А вот где она находится, наверное, стоит.

**–** Да, чем занимаемся, наверное, вы все прекрасно знаете. Это развитие эксплуатации информационных систем и инфраструктуры, и связи, и базовых сервисов. Где находится? Основная часть публики нашей находится в 4-х городах. Это Москва, Воронеж, Нижний Новгород и Томск. Чуть поменьше людей сейчас в Тобольске и на территории большого, скажем так, 01:41:08. Вот таким вот образом распределены.

**–** В этом вопросе ещё что-то осталось у нас, нет?

**–** В основном ответили.

**–** Ответили. Так, дальше вопрос: «Какими силами вы планируете завершить диагностику в 2019, если за 3 года не описаны полностью все процессы?»

Я бы так сказала, что диагностика она делается не таким путем, что приходит кто-то и начинает читать все описанные процессы, такого не бывает. Диагностика, она направлена на поиск проблем путем изучения нескольких вещей. Первое, у нас есть все данные в разрезе проектов. Какими проектами мы занимались, длительность, сроки, стоимость. У нас есть проектные команды, которые, как я уже сказала, мы взяли несколько проектов в пилот, и диагностика процессов может производиться путем интервьюирования команд и анализа истории ведения проектов. То есть берётся там 5 проектов, 5-7 проектов на разных стадиях реализации с разными вариантами комплектации команд **–** с вендером, без вендера, на начальной стадии, на средней, на конечной, уроки проектов, ошибки проектов. В принципе, если мы выбираем 5-7 показательных проектов, на них можно все проблемы выявить. Проблемы не только к проектному управлению, но и проблемы, связанные с разработкой, с тестированием, с планированием чего бы то ни было **–** ресурсов, затрат, мощностей. Поэтому, в принципе, работа эта делается именно таким образом. И благодаря тому, что мы подключили команду внешнюю консультантов и создали рабочие группы по нескольким профильным направлениям, чтобы структурировать как-то работу, то в такой форме, действительно, результаты этой работы у нас будут за месяц уже через 2-3 недели.

**–** Может быть, из чата вопрос?

**–** Давай.

**–** Вот пишут, что я не все города упомянул, где ИТ присутствуют.

**–** Я тоже, кстати, не все упомянула, где 01:43:17. Ребята, извините, но мы знаем на самом деле.

**–** Там городов порядка 30.

**–** Конечно, на каждом из предприятий в том или ином виде есть представители ИТ или кое-где даже 01:43:30 есть. Я упоминал только самые крупные города: Москва, Томск, Воронеж, Нижний Новгород, ну и дальше по убыванию, по хэдкаунту, ну, вообще формально и, конечно, есть на каждом предприятии, это надо понимать.

Из чата, Леонов Александр спрашивает: «Коллеги, добрый день. Ходят слухи, что в связи с объединением ИТ и 01:43:52, а также сокращением затрат компании на ИТ, планируется сокращение штата сотрудников. Правда ли это? Если да, то какие сроки поставило руководство? Получат ли сокращённые сотрудники годовую премию?»

**–** Давайте я отвечу. Правда, мы же это везде озвучиваем, что мы хотим попасть в первом квартале по показательности труда. Соответственно, наша оценка на середину прошлого года 01:44:20 показывала, что мы 200 штатных единиц (не все это сотрудники, кто-то перешел на другие позиции, часть из них были вакансии) мы можем сократить в 2019 году, и мы это точно сделаем. Сейчас уже все действия предприняты, хотя в декабре, мы нисколько не сомневаемся, что цель будет достигнута. В двадцатом году мы планируем сократить ещё 300 штатных единиц, не меняя ни мощность по внедрению проектов, ни уровень сервиса для внутренних клиентов, поэтому... И плюс мы за счёт более умных быстрых процессов хотим в целом сократить 20% затрат в текущем периметре, сопоставимом с базой 2019 года. Но, повторюсь, сделать это не за счёт более интенсивного труда, вместо 8 по 12 часов в день, а за счёт более умных процессов. И об этом многие коллеги в большом ИТ нам подсказывают, что мы простаиваем, здесь неэффективны, тут процессы бюрократичны, зачем нам писать это, особенно в первой половине года, такой длинный 01:45:33, и почему мы ждём, невозможно получить место на сервере и так далее. Поэтому всё вот это мы и собираемся за счёт вот этого увеличить.

Я должен, наверное, извиниться за то, что мы начали немножко позже, и как минимум я, многие, наверное, коллеги должны будут вовремя закончить. Я вижу много достаточно вопросов, которые во многом повторяют все, которые были уже заданы, но всё-таки хотел бы выделить некоторые вопросы, которые адресованы мне, и на которые хотел бы ответить. Мне кажется, это важно тоже для донесения какой-то общей картины. Я несколько из них, как минимум 3, хотел ещё раз озвучить.

«Есть ли какие-то проекты, которые, скажем, у 01:46:24 получились и дали экономический эффект, а у нас не взлетели? Если да, то какие это проекты, каковы причины, проекты любые без разделения на 01:46:30 и ИТ?»

Смотрите, очень правильный вопрос, давайте в целом, шаг назад. Какие индустрии промышленности. Мы всё-таки относимся к промышленности, а не к ритейлу, не к банкам. Но промышленность, соответственно, я беру в совокупности всю: и автопром, и металлургию, и так далее. Какие наибольшие получили бенефиты от цифровизации как таковой? Мы участвуем активно вместе с The World Economic Forum, который в Давосе проходит. Но это организация, это не только сам форум, это большая достаточно организация, которая поддерживает очень многие исследования в мире. Входим в так называемую команду, которая общается с маяками цифровизации. Это те предприятия, не компания, а конкретные предприятия, которые считаются достигшими наибольшего успеха в целом в промышленности, не только своей отрасли. Видим три конкретных отрасли, которые дают наибольшие эффекты. Это сборочное производство, включая автопром **–** раз; это то, что называется FMCG, условно, те, которые шампуни, мыло продают и зубную пасту, очень упрощенно. И в-третьих, это металлургия, как ни странно, металлургия азиатская, а не европейская, а не американская.

Так вот, в целом за счёт очень сильной автоматизации нефтехимия, она скачка такого большого не продемонстрировала, хотя все компании, включая НЕОС и БАС, поставили себе цели по цифровизации, мы всех их изучили, и у нас они одни из самых наиболее агрессивных. Почему они у нас наиболее агрессивные **–** потому что мы по многим процессам, включая производственные, всё-таки были не в первом квартеле. И часто цифровые инструменты являются так называемым... На ум приходит слово 01:48:26, оно сегодня уже звучало, и, к сожалению, хорошего российского аналога нету, своего рода помощником достижения улучшения этих процессов.

Я приведу пример, мне говорят, что достаточно понятный. Вот если у нас есть команда землекопов, то есть разные способы улучшить, повысить эффективность бригады. Самый простой – это датчик поставить на лопату, который бригадиру дает огромное количество полезной информации, какой землекоп больше взмахов лопаты сделал, какой меньше, кто после обеда устал больше, чем другие, кто к вечеру уже без сил, и ему надо меньше давать заданий, и так далее. Но всё это само не работает, потому что даёт только лишь полезную информацию для того, кто готов её анализировать и понимает, как. А другой конец спектра, другая крайность – это робот-экскаватор, который сам всё капает, умный, вообще без участия человека, очень быстро, мощно и соответственно за счёт этого даёт эффект. Есть огромное количество инструментов, которые посередине, например, робот-подсказчик, который говорит именно конкретному землекопу, сколько утром, сколько после обеда копать в зависимости от грунта. И это аналог наших моделей и больших данных для технологических установок. Так вот, за счёт того, что мы, используя эти помощники, эти 01:49:52, можем переходить в первой квартеле по эффективности, мы можем себе позволить более агрессивные цели, чем другие нефтехимические компании.

Что у них получилось, у нас не получилось? Такого сказать не могу, у нас пока не получился только один проект, а именно робот центральной заводской лаборатории Тобольска, который должен был измерять показатель текущего расплава для полипропилена, того, что раньше было Тобольск Полимер, а теперь просто Сибур Тобольск.

Все остальные проекты у нас полетели, некоторые из них приживаются сложнее, некоторые проще, именно потому, что они не роботы-экскаваторы, они, скорее всего, помощники. Нужны специальные управленческие усилия, чтобы ими пользовались, чтобы ими правильно пользовались, чтобы мы правильно фиксировали эффекты, но здесь мы в целом, поняв, что нужно менять процесс, в основном помощники, когда мы глубже закопались в 2019 году, как это работает, мы именно поняли, что нужно заниматься процессами. Во многом объясняет орг. изменения, которые произошли 5 ноября в компании, трансформацию центра процессного офиса, в котором Сергей Гринько руководит, в центр экспертизы процессов. Соответственно, вот мы в 2020 год с помощью большого ИТ собираемся очень фундаментально поменять основные 12 процессов компании.

**–** Включая свои.

**–** Включая два свои, да. «Будем ли пересматривать процесс подбора и выхода новых сотрудников? Очень долго тянется процесс согласования оффера и выдачи необходимых для работы ноутов, доступов». Ноуты, доступы оставлю коллегам, присутствующим здесь. В целом по отбору **–** да проблема есть, она озвучена, в том числе мы на последнем форуме о ней говорили, мы это обсуждаем с нашим HR, там происходят орг. изменения, надеемся, что они дадут нужный эффект. Эта проблема известна и большой ИТ страдает точно не меньше других от неё, возможно, и больше. Во многом помогаем себе сами, в том числе с помощью сайта Сибур Digital, но не только рекрутировать, для этого тоже есть ряд механизмов, в частности, по отдельному вознаграждению для тех, кто приводит за руку каких-то своих знакомых в нашу компанию. Третий раз повторюсь, а также мы приветствуем, естественно, набор из…, то есть если вы готовы перейти в другую вертикаль и чувствуете свои силы и компетенцию, то мы это только будем приветствовать, потому что, возможно, на ту позицию, где вы сейчас работаете, найти будет проще, чем на ту, куда вы перейдете. Возвращаемся к треку или у нас есть не анонимные вопросы?

**–** Есть не анонимные вопросы.

**–** Может быть их тогда напоследок, а то уже время чата истекло?

**–** Ну вот пару вопросов есть. Есть вопрос от Ивана: «Коллеги, добрый день, будут ли пересмотрены групповые политики в рамках установки и работы ПО, в частности, интересует ПО для разработки под 01:53:02. Данная проблема актуальна и по сей день ввиду того, что обычные пользователи не могут работать в ПО из-за ограничений по групповым политикам».

Я думаю, это наша одна из основных целей, мы сейчас её так или иначе там таким воркэраундом обходим тем, что ряду сотрудников выдавали, по-моему, вторые ноутбуки для этих целей, но в части, там, построения целевого процесса работы с 01:53:28 средой, и с в целом процессом разработки, мне кажется, что такие политики должны быть. Т.е. мне кажется, что у определенных ролей в структуре, нам нужно договориться с ИБ о том, чтобы у них были права локального админа. Очевидно, при условии, что, если такие права есть, то за работоспособность конечного устройства ответственность несёт сам, собственно говоря, сотрудник, разработчик это или аналитик, или тестировщик.

И ещё один вопрос был, Екатерина Задорожная задавала: «Очень хочется быть на связи в командировках, в выходные, и даже в отпуске по срочным рабочим вопросам, но устанавливать на личный телефон air watch не хочется. Как быть, какие альтернативы?»

Екатерина, альтернативы вижу две, если совсем не хочется ставить air watch (хотя странно, почему не хочется ставить): либо второй телефон, на него ставить air watch и уже его использовать как рабочий телефон; либо ноутбук с VPN.

**–** Будем тогда заканчивать, я озвучу домашнее задание. Помимо обещания сегодня уже установить боксеры вместе с соц. сетью на свой мобильный телефон, о чём мы договорились, и что хотим пообещать **–** это более частое общение, как через 01:54:53, так и очное. Это вернуться всё-таки с анализом по Chrome и Firefox, и в целом, что делать сотрудникам, которым надо попасть на какой-то сайт, а текущий браузер это не поддерживает, и это рассылка по существующим внутренним вакансиям, какие у нас сейчас есть в различных подразделениях большого ИТ, куда мы были бы более чем рады видеть желающих там поработать сотрудников компании.

**–** Я себе ещё записал про системы визуализации, про клик-табло по 01:55:41, ну и про процессные вещи, про удаленную работу.

**–** Большое спасибо всем, кто проявил интерес, кто задавал интересные, хотя иногда и острые вопросы. Спасибо большое.