12 ноя 2018

Диджитализируй это: зачем Метинвесту своя IT-компания

Сергей Детюк, Генеральный директор Метинвест Диджитал, Директор по ИТ Группы Метинвест

Цифровая трансформация жизненно необходима бизнесу, чтобы развиваться и конкурировать. Несмотря на то, что металлургия достаточно консервативна, цифровые технологии для нас – это инструмент поддержки эффективности бизнеса и создания новых конкурентных преимуществ. Без инвестиций в «цифру» уже через несколько лет мы начнем отставать. Более того, достичь стратегических задач на ближайшие годы невозможно без правильного использования цифровых технологий.

Операционная модель Метинвеста строится на тесной вертикальной интеграции между предприятиями по всей производственной цепочке. Чтобы обеспечить централизованное управление ими мы создали единое информационное пространство. В нем около 30 предприятий в Украине и за рубежом, более 30 тысяч пользователей. Все предприятия объединены в одну сеть, действует единая система безопасности, централизованы информационные системы поддержки всех процессов – будь то логистика, закупки или обеспечение промышленной безопасности.

Эффективно управлять такой обширной инфраструктурой можно только тогда, когда экспертиза и процессы управления унифицированы. С 2016 года мы начали консолидировать функцию IT, перестроили процессы управления и модель предоставления IT-сервисов. Весь персонал при этом собрали в shared services center, который объединяет различные сервисные функции: бухгалтерский учет, казначейство и т.д. Как результат: выстроены процессы обслуживания пользователей, контроля качества, управления изменениями, управления уровнем сервиса.

Чтобы оставаться конкурентным, бизнесу нужно меняться: в том числе понимать новые возможности и формулировать запросы для диджитала. Для этого в Метинвесте планируется создать цифровой офис, который будет управлять бизнес-изменениями. С другой стороны, для эффективных изменений нужна сильная цифровая экспертиза. Диджитал-партнер, который соединит знания и опыт применения разных технологий и возможности гибкого управления проектами. С этой целью IT-служба трансформируется в компанию, которая будет жить по правилам цифрового рынка, более инновационную, динамичную, ориентированную на потребности клиента – Метинвест Диджитал.

Централизация функции IT и создание отдельных IT компаний – это мировой тренд для крупных холдингов. К примеру, в металлургии свои диджитал-компании создали индийская Tata Group и корейская Posco. В Украине же компании, которые только централизовали свои IT-отделы, можно по пальцам пересчитать, не говоря уже о выделении в отдельную компанию. Метинвест Диджитал – первая такая IT-компания в стране.

В новую компанию до конца года мы переведем всех сотрудников IT-службы. Мы пересмотрим процессы обучения и развития персонала, систему мотивации. Планируем поменять модель работы и перейти к продуктовым командам в проектах. Будем менять и расширять организационную структуру

компании, добавлять новые функции. Собираемся создать крупные хабы в Мариуполе, Запорожье, Кривом Роге и Киеве.

Метинвест Диджитал продолжит выполнять сервисные функции и развивать IT-поддержку. Наш новый приоритет – эффективная проектная работа. Наша задача – не просто быть техническим исполнителем, а стать диджитал-партнером, который будет создавать добавленную стоимость для Метинвеста в проектах трансформации. Для этого создадим центр экспертизы, будем развивать экосистему партнерства с производителями и разработчиками, проводить анализ и исследования рынка, развивать функцию гибкого проектного управления, выстраивать клиентоориентированные взаимоотношения с бизнесом и т.д.

Один из примеров. Уже сейчас вместе с финансовой дирекцией мы работаем над новой идеей оценки запасов сыпучих продуктов на складах. Пока она проводится математическими методами с высокой погрешностью, которая отражается на стоимости запасов. Если для оценки запасов на складах использовать дроны и специализированное программное обеспечение, точность расчетов значительно возрастет. Экономия может достигать десятков и сотен тысяч долларов. В портфеле проектов у нас только в этом году их около сотни, а запросов и потенциальных возможностей в разы больше.

В ближайшие годы Метинвест Диджитал будет решать задачи Группы. А в перспективе, как только мы сформируем сильную экспертизу, можно подумать и о выходе на внешний рынок.