

Диджитализацию невозможно завершить, она становится частью развития компании

Цифровые технологии в бизнесе давно не ноу-хау. Тем не менее многие компании продолжают работать по старинке, несмотря на ряд очевидных преимуществ, которые открываются после внедрения IT-решений. Сергей Детюк – CEO Метинвест Диджитал – делится опытом цифровой трансформации Группы Метинвест, рассказывает о трудностях, с которыми пришлось столкнуться, а также о результатах, которые получил бизнес после диджитализации.



Сергей, какова ваша профессиональная цель?

Стать самым надежным IT-партнером в Восточной Европе к 2025 году.

Что вы имеете в виду и как планируете достичь этого?

Технологический прогресс и инновации – решающие факторы для прорыва. Для того чтобы сохранять свою конкурентоспособность на международном рынке, промышленные компании должны собрать все данные, которые рождаются в процессе создания добавленной стоимости, и использовать их. Этого можно достичь за счет диджитализации, которая влечет за собой переход от аналоговых бизнес-операций к цифровым, и систематического применения цифровых технологий для улучшения деятельности.

Какими качествами должен обладать диджитал-лидер?

Цифровая трансформация – это, в первую очередь, о бизнесе. Об изменениях в процессах производства и доставки, пересмотре взаимоотношений с клиентами, трансформации продуктов/услуг и переосмыслении бизнес-модели. Поэтому диджитал-лидер должен быть бизнес-руководителем. Не техническим менеджером и не с узкопрофильной специализацией. Он должен обладать достаточно широким взглядом на деятельность компании, и в фокусе его внимания должно быть развитие бизнеса в целом.

С другой стороны, наличие технического бэкграунда, понимание технологий, их возможностей и особенностей значительно повышает его эффективность. Ведь в основе трансформации лежат цифровые технологии, и решения, которые нужно применять, зачастую не имеют успешной длительной истории использования.

Первое ключевое качество – открытость новому, активный интерес и поиск возможностей, инновационность. Очевидно, что консерваторы в этой роли будут не эффективны. Нужны революционеры и предприниматели. Должен быть сильный фокус на поиск решений и изменения. Важно и понимание, что принесет пользу компании в будущем и каким образом. Но в итоге критерием успешности будет бизнес-результат трансформации. И здесь предстоит столкнуться с серьезным

сопротивлением изменениям и научиться управлять большой программой взаимосвязанных технологических проектов в условиях высокой неопределенности. Отсюда второе ключевое качество – ориентация на результат, управление изменениями в широком смысле слова и результативность.

Сколько времени у вас заняла цифровая трансформация?

Длительность цифровой трансформации зависит от масштабов, а также от готовности самой организации к глубинным изменениям. Для того чтобы объединить производственные подразделения, предоставить более широкие возможности сотрудникам для коммуникации и взаимодействия, а также оптимизировать их ежедневные операции, мы используем широкую экосистему мировых вендоров, в том числе решения Microsoft. В Метинвесте этот этап занял около года. Но, диджитализацию невозможно завершить. Ее можно только начать, хотя это и сложно сделать правильно. Потому диджитализация становится неотъемлемой частью развития компании.

Как вы используете машинное обучение в своей компании?

Любая компания может повысить продуктивность своих сотрудников, обеспечить прозрачность и доступность коммерческих данных, структурировать процессы с помощью инновационных технологий, машинного обучения и ИИ. Применение этих инструментов позволяет повысить продуктивность за счет более точных интеллектуальных прогнозов, построить эффективную эксплуатацию благодаря аналитике производственных процессов и внедрить инновации на базе более глубокого понимания вашего бизнеса. При этом продукция компании станет инновационной, а сама компания будет создавать более клиентоориентированные процессы и новые сценарии на рынке. Однако цифровые инновации в производстве – это больше, чем новые технологии. Это переход от концентрации усилий на улучшении продукта к созданию лучших результатов для клиентов и общества.

Есть ли пример использования машинного обучения в Метинвесте?

В наших проектах трансформации для Метинвеста мы используем машинное обучение. Одна из задач, которая перед нами стояла – улучшить качество прогнозирования потребления газа на печах отжига металла в цехе холодного проката и сталеплавильных печах на металлургическом заводе «Запорожсталь». Приведу конкретный пример.

Задача: создать качественные модели для двух цехов с целью улучшения общей точности прогноза.

Гипотеза: применить алгоритмы машинного обучения для прогнозирования целевого показателя потребления природного газа.

Цель: минимизировать стоимость потребления газа за счет точного прогноза.

Машинное обучение дает в два раза более точные и стабильные результаты, чем стандартные аналитические модели. А последующее накопление данных постепенно улучшает модель и позволяет применять дополнительные алгоритмы прогнозирования. Такие проекты еще раз подтверждают, что инвестиции в сбор данных и автоматизированную систему управления технологическим процессом дают максимальную отдачу в результате применения аналитических моделей и машинного обучения. И мы готовы продолжать развитие в этом направлении. Наши следующие шаги: планируем использовать подходы Data Science и технологии машинного обучения для оптимизации расхода ферросплавов.

Есть ли сферы, которым ваш опыт будет наиболее полезным в применении цифровых решений?

Применение цифровых технологий и реализация проектов цифровизации – это не особенность какого-то отдельного рынка или отрасли, это must have для любого бизнеса сегодня. Существует определенный предел улучшения производительности, и его тяжело преодолеть без цифровых решений и технологических проектов. Наш опыт наиболее релевантен крупным компаниям, так как в корпоративных структурах количество и масштаб взаимосвязанных проектов, а также сложность изменений вырастает на порядки.

Успешные кейсы цифровой трансформации будут интересны сегодня бизнесу в любой отрасли: горно-металлургическим компаниям, телекому, банковскому сектору, медицинским компаниям и агрохолдингам. Этот список можно продолжать бесконечно. Но карту цифровизации каждая компания создает сама.

В Метинвесте мы стремимся выстроить взаимосвязанную многоуровневую автоматизацию всех процессов. На каждом предприятии уже внедряются проекты автоматизации и цифровой трансформации. Но для успеха недостаточно одного лишь внедрения. Эффективное функционирование любых современных систем зависит в первую очередь от того, насколько активно каждый сотрудник будет их использовать в своей ежедневной работе.

Цифровую трансформацию поддерживают инновации и технологические решения, но в первую очередь, драйвером таких изменений становятся лидеры, открытые изменениям и способные быстро адаптироваться к меняющимся условиям рынка и отрасли.

Вы не беспокоитесь о безопасности данных, которые доверяете облачным хранилищам?

Такие технологии, как облачная обработка данных и искусственный интеллект, меняют то, как мы живем и работаем, и открывают двери к решениям актуальных проблем. Работая с экосистемой международных поставщиков, мы уверены, что Центры управления безопасностью Microsoft Azure, Office 365, Microsoft Intune и Dynamics CRM также предоставят нашим клиентам подробную информацию о том, как мы обрабатываем, храним и распоряжаемся их данными. Это включает информацию о том, где хранятся данные, кто имеет к ним доступ и на каких условиях.

Дайте советы CEO компаний, которые лишь стали на путь диджитализации.

Сегодня рынок переполнен функционально насыщенными продуктами по сверхконкурентным ценам, а производители ищут способы создать новую коммерческую ценность, используя цифровые услуги для построения более крепких отношений на рынке. В промышленности цифровая трансформация дает компаниям возможность создать новую коммерческую ценность с помощью цифровых услуг. Оптимизировать цифровые операции, интегрируя заводы будущего в интеллектуальную цепочку поставок. Обеспечивать сотрудников навыками, которые позволяют быть в курсе всех деталей современного цифрового производства. Переосмыслить само производство и внедрить инновации с использованием передовых технологий, чтобы построить надежное будущее.

Украина движется в правильном направлении диджитализации. К тому же у нее есть ряд сильных сторонников в лице международных компаний и отечественных игроков, нацеленных на практический результат.

Все CEO в развивающихся странах должны понимать, что сегодня одной грандиозной трансформации недостаточно. Сегодня мы наблюдаем микрореволюции, которые происходят каждый год или полтора в разных точках мира и в разных отраслях. Диджитализация касается не только данных и технологий. Это лишь видимая и самая очевидная сторона вопроса.

Наш подход к трансформации заключается в том, чтобы полагаться на центры экспертизы нашей команды — сотрудников, которые в силу своей ежедневной деятельности обладают глубокими знаниями о том, что работает, а что нет. Мы сосредоточились на изменении мышления и подходов к работе нашего менеджмента и рядовых сотрудников, а также организационной культуры и процессов. Люди управляют технологиями, а не наоборот.

Сложности на первых этапах диджитализации

- Большие перемены требуют больших усилий. Масштабная и эффективная диджитализация – это непростой процесс. Важно быть готовым к серьезным изменениям и целенаправленно ими управлять. Далее – перечень основных сложностей, с которыми зачастую сталкиваются компании и которыми нужно управлять во время изменений. Но актуальная карта рисков сильно зависит от самой компании – уровня управленческой зрелости, корпоративной культуры, стратегии развития и целей трансформации.
- По каждому направлению трансформации должен быть бизнес-заказчик. Тот, кто заинтересован в результате. Эффективность трансформации зависит от того, насколько такой человек готов брать на себя активную лидерскую роль в изменениях и ответственность за результат.
- Технологии – это только часть цифровой трансформации. Новая культура и бизнес-мышление – верные спутники успешно реализованных проектов. Людями, на которых влияет проект или его результаты, нужно заниматься с самого начала. Вовлекать, информировать, обучать, мотивировать, возможно, даже менять их навыки, понимание и отношение к предмету трансформации.
- Можно сделать несколько небольших ярких цифровых проектов. И они дадут свой эффект. Но если речь идет о цифровой трансформации компании, то только системный подход и встраивание карты цифровых решений в стратегию компании принесут бизнесу ощутимый результат. И при разработке карты решений важно отталкиваться не столько от цифровых трендов, сколько от бизнес-стратегии, конкурентных преимуществ компании и угроз, приоритетов и узких мест.
- Цифровые решения практически всегда уникальны для компании. Даже если они основаны на трендовых технологиях. Лучший способ их внедрения – гибкий подход на основе proof-of-concept, поэтапное развитие продукта и пилотных объемов. Но эксперименты и пилотные проекты не всегда становятся успешными. Право на ошибку и быстрая апробация – важные составляющие успешных программ цифровой трансформации.

- Не забывайте про масштабируемость изменений и надежность партнеров, с которыми вы строите свою цифровую трансформацию. Ведь это технологичная сфера, требующая специфических ресурсов, знаний и опыта. Нередки случаи, когда идея куплена и опробована, но недостаточно способностей ее полномасштабно воплотить. И такие проекты остаются в рамках пилотов или превращаются в долгоиграющие и уже никому не нужные.

Наталья Михайлова

| SBR

<https://metinvestholding.com/ru/media/news/207342>