

Олег ЛОГВИНОВ:

Первоочередная задача-развивать и мотивировать ИТ-команду



Для цифровой трансформации одинаково важно уверенное владение и технологиями, и методами оптимизации бизнес-процессов. Однако реализация планов напрямую зависит от масштаба личности управленца, способного примерить роль лидера цифровой трансформации и создать команду, готовую решать сложнейшие задачи. Российская угольная промышленность пока не входит в число лидеров цифровизации. Но перемены не за горами, поскольку за цифровизацию берутся амбициозные лидеры – проводники ИТ-инноваций. Об этом можно судить на примере «Новой Горной Управляющей Компании». Как информационные технологии помогают угольным предприятиям повысить эффективность? Как мотивировать ИТ-команду? Стоит ли отказываться от лучших мировых практик? Об этом и многом другом в интервью журналу Connect рассказал директор по информационным технологиям ООО «Новая Горная Управляющая Компания» Олег Логвинов.

– У вас богатая профессиональная биография. Давайте представим ее читателям:

где вы формировались как специалист и руководитель в сфере ИТ?

– Айтишником стал случайно. Родился в Печоре, в семье летчика полярной авиации. Мечтал о небе,

но поступил в МИСиС. Днем учился, по ночам работал, как многие тогда, во времена развала Союза. На четвертом курсе попал в охрану «ЛоговазСистемс», впоследствии его поглотил PriceWaterhouseCoopers. Так я стал сотрудником службы безопасности одной из самых престижных консалтинговых компаний мира.

Офис, который приходилось охранять, занимался внедрением SAP в «Газпроме». Я вообще не интересовался SAP, пока случайно не нашел на полу расчетный лист одного из консультантов. О боже, столько вообще зарабатывают?! Как вы понимаете, у меня сразу появилась цель – стать консультантом SAP!

– С чего начали?

– Раздобыл учебные курсы SAP и начал штурмовать этот «Эверест», а параллельно окончил МИСиС, став дипломированным литейщиком. Да, образование, не совсем подходящее для консультанта SAP. Понимая, что шансов устроиться на такую должность ноль, попросился волонтером – разнорабочим консультантом на проекте внедрения SAP в «Газпроме». В штат меня взяли через год ударного бескорыстного труда. Так из литейщиков перешел в консультанты «большой четверки».

Дальше в PwC были ИТ-проекты «Газпрома», «Лукойла», THK, ICN, British American Tobacco. После PwC я управлял внедрением SAP HR в THK-BP, федеральными проектами ERP и CRM в МТС, возглавлял беспрецедентное по срокам внедрения SAP в «Башнефти». Затем возглавил ИТ-службу в концерне «Калашников». Управлял проектным офисом Координационного центра Правительства РФ. Сегодня отвечаю за цифровизацию в «Новой Горной УК».

– Что каждое из мест работы дало вам для профессионального развития?

– Мне очень повезло с каждым местом работы. В PwC приобрел основные полезные навыки, пройдя школу топового мирового консалтинга. Там меня научили думать, излагать мысли, ценить качество, а главное – быстро учиться.

В компании THK-BP получил мандат управления людьми. Какой же это стресс – впервые ставить задачи перед своей командой! Управляя крупным проектом внедрения SAP HR, закалился как руководитель.

В МТС я пришел как лидер внедрения огромного проекта ERP. За три года мы построили гигантскую систему: одна инсталляция, 12 тыс. пользователей в 85 субъектах федерации. Научился управлять масштабom, осознал ценность политических моментов, без чего на лидирующих позициях никуда. Не менее важно, что я научился

Для внедрения ERP в АНК «Башнефть» мне с семьей пришлось переехать в Уфу. За четыре года мы запустили систему на четырех нефтеперерабатывающих заводах и двух дочерних компаниях по добыче. Проект стал беспрецедентным по срокам внедрения этой системы в нефтяной промышленности России, и, наверное, именно он закалил мою устойчивость к стрессу. Если до этого у меня всегда был бюджет, а с ним и возможность нанять сотрудников нужного уровня, то тут я был ограничен, так как в регион не любого специалиста

По завершении одного амбициозного проекта мне, чтобы не скучать, нужен был следующий – не менее масштабный.

эффективно контактировать со студентами. При ограниченном бюджете за девять месяцев систему удалось тиражировать на всю страну. Для этого была подготовлена «армия» студентов, благодаря чему стоимость данного мероприятия сократилась в шесть раз.

Затем мне доверили не менее амбициозную задачу внедрения CRM-системы в масштабах страны (85 млн абонентов, 10 тыс. пользователей, девять биллинговых систем, 48 интеграций). Проект уникален тем, что Siebel CRM предстояло внедрить в компании: телеком-операторе – такого опыта в России еще не было. Для того чтобы реализовать самый масштабный проект Siebel CRM на территории СНГ, мне пришлось собрать интернациональную команду, состоящую из представителей Израиля, США, Индии и России. В результате получил не только колоссальный опыт управления международной командой, но и прекрасных друзей и коллег, в том числе за рубежом. За три года Siebel CRM была развернута на корпоративный сегмент и масс-маркет.

заманишь. Пришлось научиться взаимодействовать с теми, кто рядом, мотивировать и вдохновлять их на подвиг.

ИТ-службу концерна «Калашников» я возглавил весной 2014 г., а в июле того же года предприятие оказалось под санкциями. Несмотря ни на что, за три года мы вывели ИТ-подразделение концерна в лидеры отрасли, чем очень горжусь. В тот же период началась моя просветительская деятельность: составлял и читал курсы собственной команде. Оказалось, очень действенная мера, продолжаю это делать до сих пор.

В Аналитическом центре Правительств РФ я возглавлял проектный офис Координационного центра. Выстраивал ИТ-направление, разработал и защитил проект создания «Гостех», управлял проектным офисом создания фронтальной стратегии развития России. Приобрел колоссальный опыт в госуправлении.

На должности исполнительного директора VK Tech подвигам не совершал – учился технологиям.

Разобрался в быстрой разработке на базе Open Source, организации деятельности продуктовых команд – в общем, осваивал все современное, что характерно для современных информационных технологий.

– Чем объясняется столь резкая смена отраслей для приложения профессиональных усилий?

– Поступали предложения, от которых невозможно отказаться. Я имею в виду не только бюджеты, условия для работы, профессиональное окружение, но и уровень задач – на грани вызова. Каждое место работы – это своего рода трамплин, чтобы двигаться дальше. По завершении одного амбициозного проекта мне, чтобы не скучать, нужен был следующий – как минимум не менее масштабный, связанный с цифровизацией.

– Тема цифровой трансформации особенно актуальна в нашей стране в последние три-пять лет. Насколько крупный бизнес (верхний сегмент среднего) продвинулся в данном направлении?

– Не могу сказать, что наш крупный бизнес сильно продвинулся в цифровизации. Посмотрите: сплошь и рядом используется бумажный документооборот, а самый распространенный ИТ-инструмент – все еще Excel. Подвижки есть, но они не такие динамичные, как хотелось бы. Причин – множество. Сложившаяся в российском бизнесе модель управления такова, что сложно перевести компанию на цифровой лад, если в этом не заинтересован собственник или топ-менеджмент. Защищать ИТ-проекты перед экономистами и финансистами, обосновывать эффективность программных инструментов объективно трудно.

– Можно ли дать интегральную оценку результатов цифровизации отечественных предприятий?

– Для этого цифровизацию можно разделить на две волны. Первая – локальная автоматизация процессов определенного структурного подразделения. С этим все нормально. Масса дезинтегрированных приложений решают локальные задачи. Вторая волна – это интеграция

бизнес-процессов в экосистему. Именно интеграция приносит максимальную выгоду от информационных технологий. С ней у нас дела обстоят значительно хуже. Большинство предприятий так и не занимаются интеграцией, а те, кто идет по этому пути, далеки до совершенства. Например, внедрить интегрированную ERP-систему качественно удалось далеко не всем. Так что я бы поставил крупному бизнесу твердую тройку.

– Пионером инноваций в России по традиции выступает частный бизнес. Как с задачами цифровизации справляются государственный сегмент, предприятия с госучастием?

– Едва ли можно утверждать, что пионером инноваций выступает частный бизнес. Например, Сбер – не совсем частный банк, а впереди планеты всей. Или наши Госуслуги – ни у кого такого нет. Пионеры, на мой взгляд, выступают визионеры, располагающие ресурсом.

– А если ранжировать индустрии по степени восприимчивости инноваций, исходя из вашего опыта?

– Очевидно, что на первых позициях – интернет-компании, банки, ритейлеры, нефтегазовый сектор, металлурги, горняки, а машиностроение плетется в хвосте. Что касается российских банковских приложений, то только в нашей стране можно в режиме онлайн осуществлять переводы и покупки, получать кредиты и управлять вкладами. В то же время у огромного количества машиностроительных предприятий нет даже средств проектирования.

– Почему так?

– Банки могут платить айтишникам достойную зарплату, а машиностроители – нет. Находят студента «звездочку» где-нибудь в Ижевске, растят его три года на оборонном заводе, а потом он уходит в Сбер или Яндекс на зарплату в три раза более высокую. Вот в такой несправедливой конкуренции выживают машиностроители.

– А если бы было наоборот?

– В нашей стране случился бы технологический прорыв

в промышленности вместо электронного банкинга. Свои смартфоны, беспилотные роботы, первые киборги... Мне кажется, это круче, чем электронные переводы и выписки со счета.

– В последние годы государство уделяет внимание цифровой трансформации, инвестируя немалые средства. Как вы оцениваете государственные инициативы в части создания стимулов цифровизации, импортозамещения, внедрения ИИ, формирования экономики знаний, реализации особо значимых проектов и т. д.?

– Без государственной поддержки было бы сложно успевать за миром цифровизации. Положительно оцениваю льготы для ИТ-компаний. Результат инвестиций в госсекторе – госуслуги, столичное городское цифровое хозяйство. Государство понимает, что нуждаются в помощи и машиностроители, которым охотно выделяются гранты на цифровые проекты. Но все идет достаточно медленно и не совсем эффективно.

– В чем причина?

– Внедрение технологий – это инновации. Инновации – это эксперименты, которые иногда проваливаются. А гранты и субсидии такого развития событий не предусматривают. Любой здравомыслящий человек сто раз подумает, стоит ли в это ввязываться. Вот и нет особо смелых прорывных решений.

– Что делать?

– Наверное, с грантами нужно было бы выдавать индульгенции на неудачу. Ведь ошибка – тоже результат. Кстати, в негосударственном секторе отсутствует термин «эксперимент». А пора бы его вводить. Уверен, что это подстегнуло бы к более активным инновациям.

– На этапе цифровой трансформации крупного бизнеса важны не только технологии, но и оптимизация бизнес-процессов. Какими методами вы рекомендуете пользоваться?

– Ключом к успеху цифрового проекта является то, насколько удастся изменить бизнес-процессы

заказчика. Только не всегда айтишники и интеграторы умеют их оптимизировать. Поясню на примере. Решили внедрять ERP «1С». Выбрали интегратора. Оптимизировали бюджет. До запуска все хорошо. Но наступает этап эксплуатации и... входящее сальдо не идет, пользователи не ориентируются, номенклатура дублируется, бюджет закончился. Мне не доводилось видеть, чтобы кому-то удалось внедрить ERP без проблем.

На мой взгляд, мы недооцениваем свои силы. Когда начинаем путь, у нас есть компас, но нет карты, поэтому неизвестно, какие встретятся на пути реки или горы. В нашем случае это компетенция команды заказчика, мотивации к изменениям, архаичность управления, сокрытие скелетов в шкафах или наличие са-кральных коров.

Чтобы оценивать свои силы более точно, придумал коэффициенты резистентности, например

состоятельность ИТ-команды. Если у заказчика классные айтишники – коэффициент 1, а если нет, то 1,1 к бюджету, то же самое НСИшники и т. д.

Еще один лайфхак – переманить в свою команду талантливых ребят – представителей заказчика. Услуги консультанта за 500 тыс. руб. в месяц, который отлично знает систему, придумывает процессы, – не гарантия успеха. А пригласишь производственника за 150 тыс. руб., обучишь его системе в течение месяца, и толку будет в два раза больше, чем от консультанта за полмиллиона.

– Насколько кадровый состав ИТ-менеджмента готов сегодня к решению стоящих задач? Как обстоит дело с эффективными управленцами в регионах?

– С управленцами в ИТ не очень хорошо, причем как в центре, так и в регионах. В настоящее время

все только и говорят о цифровой трансформации, о том, как «цифра» трансформирует бизнес и мир в целом. Из этого следует, что и роль ИТ-директора должна становиться более важной, а должность высокооплачиваемой. Но, к сожалению, ИТ-директоры так и продолжают отвечать в основном за «железо» и эксплуатацию бизнес-приложений. При этом они не влияют на создание бизнес-процессов, их трансформацию или стратегическое развитие компании. Этот ряд факторов можно продолжать, и все это ведет к стагнации.

– С введением должности «директор по цифровой трансформации» ситуацию не удалось переломить?

– Нет, невозможно сказать айтишнику: «Стань реформатором». Даже если наделить его статусом и полномочиями, он должен научиться многим вещам, которые





Ядро ИТ-дирекции Новой Горной УК: Алексей Гололобов, Олег Логвинов и Эсма Полякова.

не преподают в вузах. Управление изменениями. Представьте, что вам бывает сложно заставить измениться людей в прямом подчинении. А теперь представьте, что вам нужно изменить процессы и сознание тех, кто вне вашего прямого контроля, соседних «пользователей» подразделений заказчика. Попробуй измени того, кто тебе не подчиняется.

Но все-таки айтишники понимают много того, что должен понимать реформатор. Прежде всего бизнес-процессы, модель данных, на которой логика бизнеса строится, и он сможет предлагать самые правильные решения. Его неоспоримое преимущество – знание технологии и производства одновременно.

По статистике около половины ИТ-проектов в корпоративном

сегменте заканчиваются не совсем удачно, потому что отсутствуют комплексность, а влияние ИТ-директора сведено к минимуму. Если ИТ-проект охватывает более одного подразделения, десятки пользователей, это уже организационное преобразование, которое влечет изменение бизнес-процессов, требований к данным и оргструктуре. Для управления организационными преобразованиями ИТ-директору нужны соответствующие навыки и инструменты.

– Чего именно не хватает руководителю в сфере ИТ?

– Он должен хорошо понимать бизнес компании, иметь стратегическое мышление и быть лидером, способным собрать и вдохновить команду. Да, все решают кадры.

Только где их взять, если в России кадровый кризис? Многие уехали. Промышленность переходит на российский софт. ИТ-специалисты сегодня буквально на вес золота. Фонд оплаты труда не растет. Однако наша страна уже была в схожих условиях – в революцию и послевоенные годы. Работали те, кто был. Но как из рабочих вырастить академиков? Как заставить их быстро развиваться? Чем мотивировать? Собственным примером и идеей. Люди живут идеями. Говорят, идея коммунизма создала некогда могучий Советский Союз. Убеден: чтобы мотивировать команду, заставить ее меняться, нужно дать ей идею и показывать приверженность этой идее.

– Какой вариант выбрали для своей команды?

– Идею превосходства команды над конкурентами. Стать лидерами в индустрии и самыми инновационными в компании. Главной идеей должно быть то, что «мы можем лучше», и счастье – быть в непрерывном развитии. Задача лидера – постоянно ее культивировать. И тогда самые безнадежные начнут пахать и развиваться. Согласно эффекту Пигмалиона, ожидания от человека влияют на его действия и поступки.

– Как вы находите единомышленников?

– Возможность контактировать с десятками сотрудников есть не у всех и не всегда. Так, я собираю команды и читаю курсы о повышении эффективности. В процессе занятий есть возможность неформального общения. Внимательно слежу за реакцией коллег на мои истории. Если в глазах появился интерес – это наш кадр.

– Для цифровой трансформации нужны технологии. В свое время концепция «Индустрия 4.0» предусматривала опережающее развитие ряда направлений. Как бы вы расставили технологические приоритеты сегодня, на чем следует сосредоточить усилия?

– Для перехода к «Индустрии 4.0» все технологии есть. Сложность представляют несколько

аспектов. Первый – отсутствует российская экосистема с индустриальной спецификой. Не сильно развиты платформы ERP или PLM для промышленников. Внедрение обходится дорого. Второй аспект – интеграция бизнеса на базе единых справочников и процессов. С переходом в «цифру» должна меняться структура функций, усиливаться отделы НСИ, появляться отделы расширенной аналитики, позиции Chief Data Officer, создаваться общие центры обслуживания функций. При этом трансформация процессов и структур требует изменения образа мыслей заказчиков, интеграторов, а это происходит не быстро.

Для ускоренного перехода к «Индустрии 4.0» я бы сконцентрировал усилия на создании собственной импортнезависимой экосистемы. Все, что нужно нашим предприятиям, – это все продукты классической линейки приложений промышленного холдинга MDM, PLM, ERP, MES, BI и т. д. Их не так уж много. И еще методологическая база для системного перехода к «Индустрии 4.0».

– В настоящее время отраслевые специалисты большие надежды связывают с ИИ и машинным обучением, как в свое время с ERP, облачными технологиями и т. п. Станет ли это направление прорывным для цифровой трансформации ключевых отраслей? Не завышены ли экспертные ожидания?

– Не могу исключать этого. Однако ИИ – это не временный хайп, а повсеместное явление, в частности, в здравоохранении и банковской сфере. Промышленный сектор пока не применяет эту достаточно развитую технологию. Дело в том, что «пищей» для ИИ служат данные, которые формируются транзакционными системами. Для эффективного использования ИИ нужно сначала оцифровать бизнес-процессы и функции, научиться собирать, структурировать и хранить данные, а затем думать об ИИ. Хотя большое количество данных уже накоплено, хвастаться пока нечем, поскольку процессы и функции не собраны в интегральную модель, данные хранятся не в структурированном виде, ИИ не обучен реагированию

на такой «зоопарк». Когда это станет возможно, производственные участки будут максимально автоматизированными. И произойдет это скоро.

– Насколько активно российский бизнес осваивает инструмент цифровых двойников? Известны ли вам предприятия, которые сумели подойти к решению этой задачи и получить ожидаемый эффект?

– Цифровой двойник – это представление в «цифре» реального продукта, технологии, процесса – есть у каждой компании. Вопрос в его качестве. Аудиторы, менеджеры, инвесторы смотрят не на реальное

но обмениваются информацией предприятия по-старому. В России выгоду от использования цифровых двойников продукта, безусловно, получают все машиностроители, из них можно выделить Росатом, двигателе- и авиастроителей.

– Как вы оцениваете перспективы в сфере импортозамещения зарубежного ПО? Каковы основные проблемы, стоящие перед нашими разработчиками в этой области?

– Догнать такие гиганты, как SAP ERP или Siemens PLM, едва ли получится. Западные компании вложили тысячи человеко-лет в разра-

Максимальный эффект цифровые двойники могут дать в машиностроении.

производство, а в ERP-системы, которые являются отражением хозяйственной деятельности, т. е. в цифровой двойник. Он может быть детальным, актуальным, созданным на цифровой платформе. А может – в куче разрозненных «экселей», непонятно как сформированных. И чем он качественнее, тем эффективнее управление. Цифровой двойник – это и лицо компании.

Максимальный эффект цифровые двойники продукта (в виде 3D-моделей со всеми характеристиками и свойствами) могут дать в машиностроении. Проблема – их интеграция в контуре кооперации. Ведь пока изготовители корпусов и двигателей одного изделия обмениваются бумажными чертежами. Таково требование стандарта конструкторской документации. Не менее трудная задача – интеграция различных CAD-систем, так как отсутствует единый формат передачи геометрии и составов изделий. Ситуация во многом парадоксальная: у всех есть CAD и цифровые двойники изделий (разного качества),

ботку этих продуктов, получили колоссальный опыт их использования индустриальными лидерами. Кроме того, были созданы партнерские экосистемы внедрения с десятками тысяч консультантов по всему миру. В ближайшее время этого нам не повторить: нет такого рынка и количества разработчиков.

– Как быть, какой выход предлагаете?

– Неправильно отказываться от опыта западных вендоров. Нужно придумать, как локализовать их решения на нашей территории. Кроме того, стремительно развивается Open Source. Эти разработки «откусывают» куски от тяжелых монолитов, и в скором будущем такие компоненты будут «высаживать» гиганты. Нужно научиться строить бизнес-процессы на базе микросервисной архитектуры и low-code-платформ. Но это стратегия. А прямо сейчас важно внедрять то, что есть, и давать российским разработчикам возможность понемногу приближаться к западным конкурентам.

Какие проблемы характерны для поставщиков российских ИТ-решений? Почему не удается быстро развить собственную экосистему?

– Проблема наших вендоров в том, что они не учитывают железное правило: хороший продукт может появиться только в партнерстве с хорошим заказчиком. В плане имеющих максимально эффективные процессы. У нас с этим дело обстоит не очень. Еще одна большая ошибка – тотально отказываться от мирового опыта. Проверенные методики выстраивания бизнес-процессов нельзя пустить по ветру.

Наши зарубежные конкуренты выработали лучшие практики на базе ведущих заказчиков и как следует упаковали свой продукт. Поэтому у новых своих заказчиков они не спрашивают, как строить оптимальный процесс, – они знают,

как именно это делать. На российском рынке иной подход, и потенциальные заказчики в техзадании формулируют зачастую устаревшие требования.

– Каковы шансы достичь желаемого в сфере отечественных программно-аппаратных комплексов, вычислительных мощностей, сетей передачи данных?

– С компонентной базой дела обстоят не лучше, чем с критичным ПО. Проблема та же: нет рынка. Мы не можем производить дешевую микроэлектронику из-за высокой конкуренции. Наш процессор будет стоить как минимум в пять раз дороже, чем у тайваньских производителей. К тому же большая ошибка – строить заводы микроэлектроники, закупая западные оборудование и технологии. Какая же это импортонезависимость, если свои средства производства выпускать не можем?

На мой взгляд, нам нужно развивать фундаментальные науки и разработку собственных технологий. Иного варианта нет.

– Недавно ИД «КОННЕКТ» провел конференцию, посвященную центрам управления, ситуационным центрам. Каково ваше видение роли и места СЦ в корпоративном сегменте? Насколько это универсальный инструмент?

– Ситуационный центр – орган управления в ситуации. Ситуация – временное состояние, требующее мгновенного решения. Там, где ситуации могут случаться, и требуется мгновенная реакция. СЦ служит мозгом организации, например, службы спасения или контроля подземных работ в шахте, центра управления космическими полетами и т. д.

В корпоративном сегменте ведущая роль принадлежит аналитическим центрам. Задача та же, только



реагировать можно не мгновенно. В обоих случаях это центры принятия либо выработки решений. Ситуационный или аналитический центр можно сравнить с механизмом наведения ракеты, который следит за ее траекторией. Как только ракета отклоняется от курса, механизм включает поворот рулей и возвращает ее на заданную траекторию. Механизм достаточно универсальный, отличается лишь индустриальной спецификой.

– Многие предприятия стремятся создавать подобные объекты, но далеко не у всех получается...

– Да, это так. Если ситуационные центры экстренных служб всегда являлись выделенными структурами, не требующими доказательств их необходимости, то с аналитическими центрами дело обстоит иначе. Руководители думают, что достаточно построить помещение с большими экранами, собрать данные на красивые дашборды, и дело в шляпе. Поэтому они, как правило, не вкладываются в штат аналитиков и дата-сайентистов, которые умеют извлекать пользу из данных. Таким образом, аналитический центр превращается в шоурум, не способный полностью использовать потенциал собираемых данных.

– Вы участвовали в реализации ряда проектов по созданию ситуационных центров. Назовите наиболее интересные, где пришлось применять нестандартные подходы, искать оригинальные решения.

– На каждом месте работы в ИТ я создаю локальный центр мониторинга, в который поступают данные из системы мониторинга, сервис-деска и системы проектного управления. Так же я создавал ИТ-платформу ЦС в концерне «Калашников» и Координационном центре Правительства. Второй, конечно, более интересен масштабом (еще более масштабное можно только в Китае построить) и разнообразием данных о нашей стране. Система питала Правительство информацией, касающейся обеспечения жизненно важными препаратами во время пандемии, данными о качестве

горячего питания в школах или ценах в отелях в отпускной период и многом другом. Считаю, что есть чем гордиться.

– Сейчас вы трудитесь в «Новой Горной Управляющей Компании». Какие цели в области цифровой трансформации поставило перед вами руководство?

– Повысить уровень цифровизации – до лидеров отрасли. Требуется запустить и принять в эксплуатацию проекты ERP, MES и создать надежную ИТ-инфраструктуру. По мере моей профессиональной интеграции в компанию цели расширяются. Возникла необходимость создать корпоративный портал и единую систему аналитической отчетности, ЦС подземных работ. Кроме того, есть потребность в развитии автоматизации планирования и учета ремонтов, заявочной компании, оптимизации логистики угля. Предстоит создать систему управления взаимоотношениями с поставщиками, внедрить инструменты отчетности по МСФО. Цели продолжают множиться.

– Какие задачи вы себе сформулировали?

– Первая и главная задача – стабилизировать проекты и принять в эксплуатацию ERP, MES (автоматизированную систему управления производством). В рамках данного направления нужно навести порядок в справочниках оборудования, контрагентов и номенклатуры бюджетных статей. Значит, предстоит собрать программу, структурировать и защитить ресурсы. Нужно создать экосистему управления ИТшным хозяйством. И, конечно, не обойтись без современной инфраструктуры: нужен свой ЦОД, управляемая сеть. Еще я хочу создать экосистему быстрой разработки, применяя low-code-технологии и создав экосистему данных в интеграции с монолитами. Это позволит значительно быстрее создавать и выводить в эксплуатацию ИТ-сервисы. В чем, в принципе, и заключается КПЭ главного айтишника.

– Как идет работа?

– В стадии реализации автоматическая система управления

производством, объединяющая управление добычей, обогащением сырья и логистикой. Мы работаем над ней совместно с Группой компаний «Максима» при грантовой поддержке Российского фонда развития информационных технологий в рамках нацпроекта «Цифровая экономика». Над всеми производственными данными будет сформирован Единый диспетчерский аналитический центр.

Защищается проект по созданию Горно-геологической информационной системы, которая позволит моделировать сценарии для добычи угля с максимальной эффективностью. В планах – формирование единой диспетчерской для контроля подземных работ. У сотрудников этого подразделения будет доступ к видео с любой камеры.

Завершается внедрение первой волны ERP на базе 1С. В системе объединены все операции хозяйственной деятельности по всем нашим активам. В системе более 1000 пользователей. Есть проблемы, но мы их решаем. Ведь ERP не внедряется без проблем.

Сейчас мы фокусируемся на интеграции всех систем в единую модель. А именно приложения MES (АСУП) различного уровня, далее ERP и BI. Мы обеспечим сбор данных со счетчиков и контроллеров, будем трансформировать их для бухгалтерской и управленческой отчетности в натуральных и финансовых показателях и сведем к минимуму ручной ввод, корректировки данных. Таким образом снизим влияние человеческого фактора.

Сегодня в компании развивается множество цифровых инструментов. Все наши инициативы объединены в программу проектов под брендом «Цифровой горняк», с помощью которого мы популяризируем в компании создаваемые сервисы. Проводим стратегические сессии, стараемся продвинуть ИТ внутри компании и стать более клиентоцентричными. Я сам обучаю своих коллег, ведь первоочередная задача – создавать и развивать команду, учить и мотивировать. Получится ее решить – и технологии будут развиваться гораздо быстрее. ■