# СТРАТЕГИЯ ИННОВАЦИЙ

**АНДРЕЙ ПЕШИЙ,**
**НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ**
**ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**
**«КИЕВСТАР»**

**Какая роль отведена внедрению инноваций в стратегии компании?**

Бизнес нашей компании и стратегия нашего развития, безусловно, предусматривает выделение значительных ресурсов на внедрение инноваций. В «Киевстар» сформировано отдельное подразделение в структуре маркетинга, которое занимается разработкой и внедрением новых продуктов. Что касается стратегии развития информационных технологий, то она непосредственно зависит от стратегических задач бизнеса и удовлетворяет его требования по техническому обеспечению инноваций.

В прошлом году была утверждена ИТ-стратегия нашей компании, которая включает план действий на ближайшие три года. Основными направлениями развития являются модернизация ИТ-инфраструктуры и модернизация приложений для реализации новых проектов. Также существует направление интеграции компаний. Результаты этого проекта, безусловно, повлияют на ИТ-стратегию, поэтому мы планируем ее пересмотреть после завершения проекта интеграции компаний. Помимо этого, обновляется и бизнес-стратегия нашей компании – в этом году проходил процесс ее пересмотра в рамках нескольких сессий менеджмента по обсуждению направления развития, целей, и путей их достижения. Соответственно, с учетом изменений в бизнес-стратегии, будет пересматриваться и стратегия развития информационных технологий. Для достижения высоких результатов необходимо всегда быть готовым к изменениям условий бизнес-среды, поэтому нельзя оставаться статичным. Необходимо каждый год пересматривать направление развития и проводить корректировку планов, ведь ничего не стоит на месте. При этом глобальные цели компании, как лидерство в направлении предоставления телекоммуникационных услуг, – незыблемы, меняется лишь способ их достижения в зависимости от изменений внешней среды. Прогрессивные технологии открывают новые возможности, позволяют добиться лучших результатов и избавиться от множества сложностей. Внедрение таких инструментов приносит новые выгоды бизнесу и оптимизирует его процессы. Устаревшие технологии должны быть заменены на современные высокоэффективные решения – только так можно идти в одну ногу со временем и претендовать на лидерство.

**Какие факторы влияют на изменения стратегии?**

Сейчас – это интеграция «Киевстар» и «Beeline-Украина». На данный момент происходит ряд изменений организационного характера, а также изменения в ИТ-архитектурах и наборах приложений. Добавляется значительная часть фиксированного бизнеса, который также нужно обеспечивать и развивать. Эти факторы существенно влияют на стратегию компании в целом и ИТ-стратегию в частности. Рост нашей компании, как и любой другой, прежде всего, заключается в росте доходов, т.е. в выполнении финансовых задач акционеров компании. В этом плане ИТ не имеют непосредственного влияния, но, безусловно, поддерживают рост компании за счет внедрения и поддержки новых продуктов, а также оптимизации бизнес-процессов благодаря чему достигается снижение затрат и повышение финансовых показателей. Именно таким образом ИТ влияют на прибыльность компании и помогают достичь бизнес-целей.

Роль информационных технологий в продвижении продуктов и услуг нашей компании очень высока, поскольку мы изначально позиционировались как высокотехнологическая компания. Это очевидно, ведь мы предоставляем технологические услуги. Основные ИТ-ресурсы компании направлены на поддержание и оптимизацию бизнеса, но инновации – это задел на будущее, ими нельзя пренебрегать, если компания рассчитывает на перспективу. В нашей компании это обеспечивается следующим образом: совместными усилиями составляется долгосрочный план продуктов на несколько лет, после чего мы приступаем к реализации этого плана, каждый со своей стороны. ИТ создает технологическую площадку и все необходимые условия для реализации и поддержки продуктов. Тем подразделениям ИТ, которые имеют непосредственное влияние на внедрение продуктов, устанавливаются показатели эффективности, такие как сроки и качество.

**ПРОГРЕССИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОТКРЫВАЮТ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ, ПОЗВОЛЯЮТ ДОБИТЬСЯ ЛУЧШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ И ИЗБАВИТЬСЯ ОТ МНОЖЕСТВА СЛОЖНОСТЕЙ**

**Как достигается взаимодействие бизнеса и ИТ?**

ИТ-стратегия «Киевстар» проходит согласование с другими бизнес-подразделениями, в том числе и с маркетингом. Сама реализация ИТ-стратегии состоит из нескольких аспектов. Это не всегда внедрение технологий, иногда это реализация задач бизнеса по модернизации или доработке функциональности систем. Каждое направление ИТ согласовывает с внутренним бизнес-заказчиком задачи, решение которых запланировано на ближайшие 2-3 года. Иными словами составляется некий roadmap, который анализируется с точки зрения технической реализа-

ции: оценивается бюджет, согласовывается решение технической задачи с вендорами и интеграторами. Каждая технология проходит анализ на эффективность применения в наших условиях, принесет ли она ожидаемые выгоды. В большинстве случаев составляются и согласовываются бизнес-кейсы, которые содержат затратную и доходную часть проекта. После этого портфель проектов подается на рассмотрение в инвестиционный комитет, состоящий из топ-менеджмента компании, который утверждает наиболее выгодные и приоритетные проекты. В любой организации есть ограничения по ресурсам, соответственно, невозможно выполнять все проекты сразу. Помимо этого, технология может быть еще слишком дорогой, сырой, или пока не востребованной рынком. В таком случае мы откладываем кейс, но внимательно следим за тем, как развивается перспективная технология, и готовимся к ее внедрению. Очень важно запускать продукт и внедрять технологию вовремя. Даже гениальная идея, реализованная в не подходящее время, может стать провальной. И технология, и идея должны вызреть. Иногда мы допускаем исключения, когда, не смотря на риски связанные с новой технологией, мы внедряем ее и получаем ожидаемые выгоды. В таком случае выгоды должны неоднократно превышать возможные риски.

**Какие обновления ИТ-инфраструктуры и внедрения технологий были произведены в компании за последнее время?**

Знаменательным событием для ИТ в нашей компании стало первое в Украине внедрение комплекса Oracle Exadata. Мы стали пионерами по внедрению этого решения не только в Украине, но и в СНГ. Это решение содержало некоторую степень риска, но мы хорошо подготовились и провели глубокое тестирование комплекса. Сейчас это решение уже предоставляет нам такие выгоды как повышение производительности и оптимизация процессов обработки данных, а также быстрый доступ к данным и управленческой отчетности.

В последние два года мы уделяли много внимания оптимизации бизнес-процессов компании. Также активно проходили проекты по оптимизации ИТ-инфраструктуры – прежде всего это внедрение и развитие технологий виртуализации. В прошлом годы мы больше фокусировались на виртуализации серверного оборудования, а уже в этом мы приступили к внедрению Virtual Desktop Infrastructure – виртуальные машины, заменяющие работникам контакт-центров персональные компьютеры. Это очень удобно с точки зрения эргономики, но, прежде всего, это позволяет повысить надежность инфраструктуры, поскольку с помощью VDI достигается централизация ее управления. Для пользователей же это просто визуализация работы приложений на экране монитора. Мы планируем активно использовать и развивать эту технологию в дальнейшем. Исходя из наших требований и специфических условий, мы приняли в эксплуатацию решение по VDI компании Citrix. Многие известные вендоры предлагают конкурентные продукты, но нами был выбран именно этот, и нам не пришлось об этом жа-

леть – все работает согласно нашим требованиям.

Помимо этого мы сейчас активно работаем в области бизнес-аналитики. На данный момент мы ищем возможные пути повышения зрелости этих систем в нашей компании, прежде всего по направлениям модернизации хранилища данных и Campaign Management. Эти направления очень актуальны во всем мире, ими занимаются множество западных операторов. Мы будем развивать Oracle Exadata как технологическую платформу, на которой будет разворачиваться BI-решения, не обязательно от Oracle. К примеру, презентация отчетов у нас построена на решении Business Objects.

Кроме программных решений обновления проводились и в инфраструктуре компании. Проходит модернизация сетей передачи данных, внедрение технологии DWDM, в прошлом году была усовершенствована платформа услуг передачи данных Mobile Broadband. Сейчас мы работаем над детальным изучением облачных услуг. Мы понимаем, что направление очень перспективное и за ним будущее, но пока еще мало кто в Украине может похвастаться достижениями в предоставлении облачных услуг. Поэтому мы продолжаем анализировать это направление и его возможное применение на украинском рынке.

Наша компания стремится внедрять инновационные технологии и предоставлять новые продукты своим клиентам. Но, к сожалению, не всегда все может зависеть от оператора. В Украине, к сожалению, до сих пор нет лицензий на беспроводную связь третьего поколения – 3G. Для «Киевстар» это интересное направление и мы готовы в нем работать. Но чем дольше будет промедление по этому вопросу, тем больше будет зреть интерес к четвертому поколению технологии. Рынок Украины уже давно готов к потреблению услуг высокоскоростной передачи данных. Тем не менее, мы уже три года ждем проведения конкурса и пытаемся делать все возможное в рамках законодательного поля для продвижения этих технологий.

**Как в техническом плане проходило слияние с «Билайн»?**

Это был очень сложный проект интеграции, но он еще не завершен. Мы успешно завершили этапы миграции абонентов широкополосного доступа и абонентов предоплаченных услуг, обеспечили единые стандарты для работы сотрудников объединенной компании, но еще предстоят проекты в 2012 году. У нас не было времени на раздумья, сразу же после принятия решения об интеграции компаний нужно было начать проект по техническому слиянию и в крайние сроки обеспечить стабильность функционирования приложений. Нам удалось очень оперативно провести подготовительные работы – с ноября 2010 года по февраль 2011, и уже в марте произвели первую миграцию абонентов ШПД, а в апреле – вторую, после чего мы перешли на единое ИТ-решение для обеспечения всех услуг для абонентов ШПД.

**ОЧЕНЬ ВАЖНО ЗАПУСКАТЬ ПРОДУКТ И ВНЕДРЯТЬ ТЕХНОЛОГИЮ ВОВРЕМЯ. ДАЖЕ ГЕНИАЛЬНАЯ ИДЕЯ, РЕАЛИЗОВАННАЯ В НЕ ПОДХОДЯЩЕЕ ВРЕМЯ, МОЖЕТ СТАТЬ ПРОВАЛЬНОЙ.**

На момент интеграции была поставлена задача не только объединить клиентские базы двух операторов, но и улучшить качество услуги, в первую очередь – ускорить подключение к сети. В тех условиях это была сложная задача, но мы пошли на этот шаг, поскольку понимали, что для бизнеса крайне необходимо вывести на рынок конкурентоспособный продукт. Соответственно, мы одновременно перешли на единое ИТ-решение и на новый процесс подключения абонентов к услуге «Домашний интернет». В октябре также был завершен проект миграции абонентов предоплаченных услуг на единое биллинговое решение. Этот проект был крайне сложным с точки зрения технической реализации, так как необходимо было обеспечить технологическую платформу для учета абонентов двух операторов, но нам удалось успешно выполнить эту задачу благодаря слаженной работе технических специалистов компании и поддержке этого проекта со стороны бизнес подразделений.

«Киевстар» имеет долгую историю развития на украинском рынке, но в этой истории не было проектов по интеграции. Для нас это был уникальный опыт и вызов, перед которым стояла вся компания. Благодаря слаженной работе всех подразделений были пересмотрены планы на ближайшие годы для выделения наибольших приоритетов. За столом переговоров был произведен анализ всего перечня запланированных ИТ-проектов и перераспределение ресурсов с учетом большого проекта по интеграции. Таким образом, нам удалось выделить необходимые для объединения средства и при этом выполнить вторую задачу – ИТ-поддержку бизнеса на высоком уровне.

Так исторически сложилось, что наш подход к ИТ-инфраструктуре заключается в унификации и централизации. Это часто помогало нам в различных ИТ-проектах, помогло и в этот раз в проекте по интеграции. Такая стратегия позволяет более эффективно реализовывать бизнес-процессы компании.

*Беседовал Денис Кривов ITPartner*