

# БИТ

**БИТ.Образование**  
Стандарты для веб-технологий

## Русский «Алибаба»

Зачем нужен государственный агрегатор электронной торговли?

**БИТ.Персона**

Александр Войнов,  
директор департамента  
поддержки продуктов и услуг  
«Лаборатории Касперского»

Иван Кургузов,  
руководитель кластера  
«Электронная коммерция» РАЭК

бизнес & информационные технологии

# БИТ

## Акция «Заяви о себе!»

Оформив редакционную **годовую подписку** на 2016 год на **смешанную версию** журнала «БИТ. Бизнес&Информационные технологии», вы получите редкий шанс рассказать о своей компании или своем продукте на страницах издания!

Все об ИТ  
в бизнесе  
и для бизнеса

**Бумажная  
+ электронная  
версии!**

**4500 руб.**

Все подробности проведения акции –  
на сайте журнала <http://bit.samag.ru>



**Подписывайтесь  
и рассказывайте о себе!**

[bit.samag.ru/subscribe](http://bit.samag.ru/subscribe)

## Андрей Тамбовский:

«Интернет из некоего вспомогательного инструмента превратился в настоящий «двигатель бизнеса»

Утверждает директор по технологиям «ФОРС Дистрибуция»



**Р**унет, как и интернет в целом, переживает сейчас очередной интересный этап своего развития. Очевидно, что есть функции Рунета, к которым все уже привыкли. Поисковые машины и всевозможные корпоративные ресурсы – то, с чем ассоциировались его возможности еще несколько лет назад. Электронная коммерция и социальные сети пришли несколько позже. Самым модным направлением развития интернета за последние два-три года, пожалуй, можно назвать работу с Большими данными в самых различных ее проявлениях. Можно выделить такое направление, как анализ открытых источников, в том числе социальных сетей, для решения задачи классификации пользователей Рунета по интересам. Данная информация может представлять интерес для бизнеса, рассматривающего Рунет как неотъемлемую часть своей деятельности.

Возможности целевой рекламы, маркетинговых акций, микросегментирования рынка, вплоть до составления индивидуальных предложений своим клиентам, управления рисками начинают все больше определять будущее компаний, как тех, что относят себя к инновационным, так и тех, что работают по классической схеме. Представить себе банк, не дающий сегодня клиентам возможности управлять своими счетами по интернету, в принципе невозможно. При этом появляются банки, осуществляющие свою деятельность только в сети.

Вторым направлением применения технологий больших данных все больше становится интернет вещей. Сам термин говорит о «другом» интернете, информацию в котором создают и часто используют не только и не столько люди, сколько вещи, подключенные к интернету. Идеи, связанные с использованием возможностей интернета в области Больших данных, сегодня крайне востребованы.

Нельзя не отметить новый виток развития идеи, которая сейчас получила название облачных технологий. Перенос информационных нагрузок из собственных ЦОДов, оперативное подключение к новым и перспективным сервисам, доступным по схеме удаленной аренды, – задачи, которые ложатся на Рунет сегодня.

Если же говорить о том, как связан интернет, в том числе его российский сегмент, с бизнесом, представляется свершившимся и вполне очевидным факт, что количество компаний, для которых возможности Рунета не стали неотъемлемой частью повседневной деятельности и которые не связывают свое развитие с освоением новых возможностей Рунета, сокращается. Интернет из некоего вспомогательного инструмента превратился в настоящий «двигатель бизнеса».

Появляющиеся и развивающиеся технологии меняют даже самые консервативные типы бизнеса и порождают новые. **БИТ**

Продолжение опроса читайте на стр. 22

Главный редактор

**Галина Положевец**, chief@samag.ru

Генеральный директор

**Владимир Положевец**

Шеф-редактор журнала

«Системный администратор»

**Владимир Лукин**, lukin@samag.ru

Заместитель главного редактора

**Ирина Ложкина**, lozhkina@samag.ru

Заместитель главного редактора, официальный

представитель редакции в Украине

**Сергей Яремчук**, grinder@samag.ru

Главный бухгалтер

**Надежда Кан**, buch@samag.ru

Директор по развитию

**Ирина Пушкина**, i.pushkina@samag.ru

Распространение

**Олег Иванов**, subscribe@samag.ru

Юридический отдел

**Владимир Столяров**, stolyarov@samag.ru

Дизайн-макет

**Михаил Лебедев**

Реклама

reklama@samag.ru

Редакционная коллегия

**Марина Аншина**, председатель Комитета по стандартам Союза ИТ-директоров России

**Сергей Белоусов**, основатель и генеральный директор компании Acronis

**Евгения Василенко**, исполнительный директор АРПП «Отечественный софт»

**Сергей Земков**, управляющий директор

«Лаборатории Касперского» в России,

странах Закавказья и Средней Азии

**Станислав Протасов**, сооснователь и глава разработки компании Acronis

**Сергей Плуготаренко**, директор Российской

ассоциации электронных коммуникаций

**Борис Славин**, научный руководитель

факультета прикладной математики

и информационных технологий Финансового

университета при Правительстве РФ, член

правления Союза ИТ-директоров России

Издатель

**ИД «Положевец и партнеры»**

Адрес редакции

129075, г. Москва, Шереметьевская ул., д. 85, стр. 2, офис 405

Тел.: (499) 277-12-41, факс: (499) 277-12-45

Сайт журнала: bit.samag.ru

Отпечатано в типографии

ООО «Периодика». Тираж 10000 экз.

Все права на материалы принадлежат журналу «БИТ. Бизнес & Информационные технологии». Перепечатка и использование материалов в любой форме, в том числе и в электронных СМИ, без разрешения запрещена. При использовании материалов ссылка на журнал «БИТ. Бизнес & Информационные технологии» обязательна. Материалы отмеченные знаком **BIT** публикуются на коммерческой основе. Редакция не несет ответственности за достоверность информации в материалах, опубликованных на правах рекламы.



## СДЕЛАНО В РОССИИ

**04** Сменяют ли чиновники Windows на Linux? Рабочее совещание на эту тему состоялось 28 апреля в Администрации Президента РФ под руководством советника Президента РФ, председателя Совета ИРИ Германа Клименко. Были приглашены главы администраций регионов и муниципалитетов, представители Минкомсвязи, Минэкономразвития, ФССП, ведущих российских ИТ-компаний и отраслевых ассоциаций



## ТЕМА НОМЕРА

**08** Иван Кургузов: «Я надеюсь, что в будущем появится волшебная кнопка». Руководитель кластера «Электронная коммерция» Российской ассоциации электронных коммуникаций, член программного комитета Института развития интернета рассказывает журналу «БИТ» о возможностях интернет-торговли для бизнеса и о том, что и где нужно продавать

## «ЗАЯВИ О СЕБЕ!»

**07** KONGRESS – новое слово в автоматизации деловых мероприятий. Представляем компанию «Социальные конференционные технологии».

**37** PayOnline – с заботой о вашей прибыли!. Компания «ПэйОнлайн Систем» рассказывает о своем сервисе.

## ТЕМА НОМЕРА: БИЗНЕС В РУНЕТЕ

**11** Закон о достоверной информации: как будут взаимодействовать РОЦИТ и поисковики. Подписано специальное соглашение о взаимодействии в рамках «Закона о достоверной информации».

*Азунда Алборова*

**12** Без меня меня женили. Зачем нужен государственный агрегатор электронной торговли? Цель проекта – это полный контроль над вырубкой экспортирующих предприятий и агрегация денег всех предпринимателей в одной банковской структуре.

*Алексей Лагутенков*

**16** О преимуществах интернет-коммерции, или Мой опыт перевода торгового предприятия в онлайн. Интернет-магазин – это удивительно увлекательное занятие.

*Александр Брыжик*

**22** Опрос. Рунет как двигатель бизнеса. На вопросы «БИТа» отвечают эксперты ведущих компаний.

**28** Инфографика. Аудитория Рунета.

## БИТ.ОБРАЗОВАНИЕ

**38** ФОСТАС сертифицирует ИТ-руководителей. Некоммерческий фонд ФОСТАС получил аккредитацию СДС «ИТ-Стандарт».

**40** Кто будет завтра защищать безопасность компаний? Между высшим образованием и реальной работой всегда существует дистанция. Публикуем предварительные результаты исследования ИТ-вузов, которое проводит НП «РАЭК».

*Алексей Никушин*

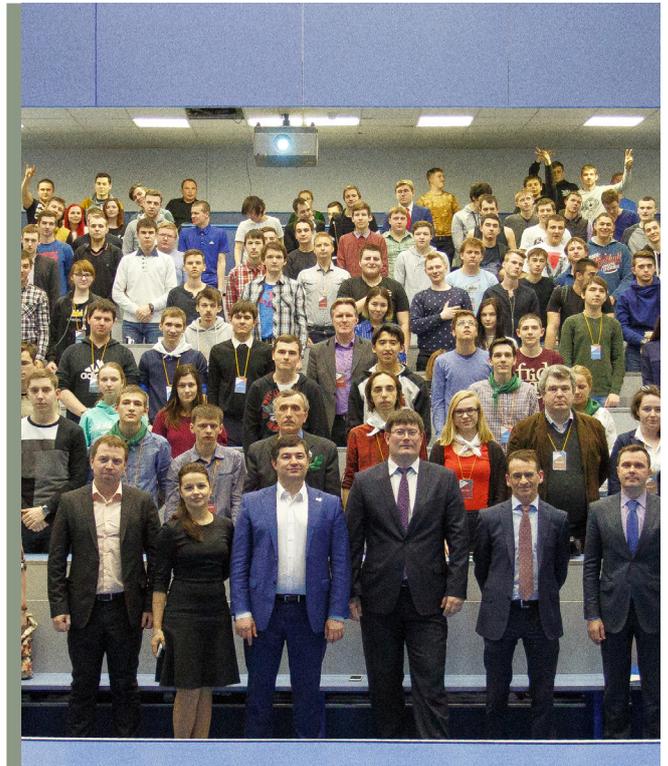
## БИТ.РЕТЕЙЛ

**42** Ретейл умер. Да здравствует ретейл! Последние два-три десятилетия мы наблюдаем активное развитие современных форматов торговли в нашей стране. В начале



## ТЕХПОДДЕРЖКА

**30** Александр Воинов: «Наше конкурентное преимущество – проактивная поддержка». С чем связано появление новой стратегии? Какова роль техподдержки пользователей во взаимодействии с компаниями-заказчиками? На эти и другие вопросы «БИТа» отвечает директор департамента поддержки продуктов и услуг «Лаборатории Касперского» Александр Воинов



## БИТ.ОБРАЗОВАНИЕ

**34** Стандарты для веб-технологий. В последний день марта в Московском политехническом университете (ранее – Университет машиностроения) в рамках деловой программы Всероссийского межвузовского чемпионата «Молодые профессионалы» (WorldSkills Russia) прошла конференция «Профессиональные и образовательные стандарты для веб-индустрии»

этого пути бизнес-цели автоматизации были достаточно прямолинейны, и ни о каком изучении потребительской аудитории новой торговой точки с формированием под нее ассортимента продукции, вплоть до оптимизации выкладки товара на полке, речи не шло

*Алена Алексеева*

## БУДУЩЕЕ ИТ

**44** Где искать стратегию ИТ? Только стратегия позволяет обеспечить движение к поставленной цели, развитию и успеху. Я всегда была уверена, что стратегия ИТ необходима.

*Марина Аншина*

**47** Новая роль корпоративных ИТ. Технологии: от информационных к интеллектуальным. Услуги «из

розетки» поддержат бизнес в кризисное время.

*Борис Славин*

## ЭКОНОМИКА ИТ

**48** ИТ-бюджет как конкурентное преимущество. ИТ-бюджет – фактор, способствующий получению конкурентного преимущества. Что в итоге принесет прибыль: сокращение затрат на себестоимость ИТ-инфраструктуры или увеличение расходов на ИТ для производительности?

*Александр Самарин*

## ИТ-УПРАВЛЕНИЕ

**50** Выбери представления данных и выяви из них лучшее. Грамотный выбор решения – залог успешного проекта. Есть несколько базовых принципов, владение которыми

помогает повысить обоснованность принимаемых решений.

*Эдуард Клышинский*

## ИТ-ПРОЕКТЫ

**54** «Проекты ИТ: как превратить возможности в результат». Новая книга Марины Аншиной будет посвящена тонкостям руководства ИТ-проектами в компаниях и организациях всех направлений деятельности. Сегодня мы начинаем публикацию глав из ее будущей книги.

*Марина Аншина*

## ТУРБРАУЗЕР

**60** Спичечный лес небоскребов. С 19 по 22 августа в Гонконгском выставочном центре пройдет Международная выставка ICT.

*Владимир Ганов*

Рабочее совещание на эту тему состоялось 28 апреля в Администрации Президента РФ под руководством советника Президента РФ, председателя Совета ИРИ Германа Клименко. На совещание были приглашены главы администраций регионов и муниципалитетов, представители Минкомсвязи, Минэкономразвития, ФССП, ведущих российских ИТ-компаний и отраслевых ассоциаций

# СМЕНЯТ ЛИ ЧИНОВНИКИ

*Windows на Linux?*

В Москве  
обсудили  
планы переход  
органов госвласти,  
местного самоуправления  
и госкомпаний с зарубежного  
на отечественный софт

## Досье

**Институт развития интернета (ИРИ)** – организация, созданная в целях развития отрасли современных технологий в России (интернет, софт и медиа), которая осуществляет сбор и обработку статистической и аналитической информации, проводит анализ трендов развития интернет-зависимых отраслей экономики как в России, так и за рубежом.

**С**егодня всего лишь 23% госзакупок софта в рамках закона «О контрактной системе» в РФ приходится на отечественные продукты. Около 90-95% базового ПО в органах власти разработаны зарубежными ИТ-компаниями. Такие данные приводили участники совещания.

По словам президента Фонда развития информационной демократии **Ильи Массуха**, «в России до 30 млрд

рублей расходуется региональными бюджетами на закупку программного обеспечения, сейчас в абсолютном большинстве – импортного. Между тем в России создано огромное количество аналогов, способных заменить зарубежные разработки, а особенности производства программного обеспечения таковы, что все затраты на него, сделанные на домашнем рынке, возвращаются в нашу же

## Кстати

В совещании приняли участие:

- советник Президента РФ, председатель Совета ИРИ Герман Клименко,
- заместитель министра связи и массовых коммуникаций РФ Алексей Соколов,
- заместитель начальника управления Президента РФ по применению информационных технологий и развитию электронной демократии Администрации Президента РФ Павел Пугачев,
- заместитель директора Федеральной служба судебных приставов Татьяна Игнатьева,
- министр государственного управления, информационных технологий и связи Московской области Максут Шадаев,
- представители администраций Владимирской и Ярославской областей,
- руководитель подразделения Mail.ru Group Игорь Ермаков
- и представители целого ряда компаний и ведомств.

экономику в пятикратном объеме. Закупая софт у отечественных производителей, мы придаем импульс национальному высокотехнологичному сектору».

Кроме того, заметил Илья Массух, сейчас в развитии мировых ИКТ усиливается тенденция перехода от клиент-серверной модели к облачным технологиям. Это удачное время для создания отечественного софта и оборудования.

Правда, нельзя сказать, что российские разработчики теряли время даром все последние годы. В реестре отечественного ПО, который ведет Минкомсвязи, уже зарегистрировано 499 программных продуктов.

В качестве приоритета для госструктур сегодня выбрано свободное

программное обеспечение как основное средство импортозамещения. Еще в 2010 году был утвержден пятилетний план перехода федеральных органов власти на свободное ПО, однако полностью перешла на СПО пока лишь Федеральная служба судебных приставов (ФССП).

Как рассказала заместитель директора ФССП **Татьяна Игнатьева**,

## Илья Массух: «Закупая софт у отечественных производителей, мы придаем импульс национальному высокотехнологичному сектору»

выбор СПО был продиктован в числе прочих причин и скромностью ведомственного бюджета. И этот выбор оказался удачным.

Внедрение системы с открытым исходным кодом GosLinux на 16 тыс. рабочих мест, включая расходы на обучение персонала, обошлось ведомству в 21 млн рублей. Для сравнения: стоимость сопоставимого проприетарного импортного софта составила бы 794 млн рублей.

Что же мешает чиновникам сменить Windows на Linux? Причин немало. Их подробно изложил **Максут Шадаев**, министр государственного управления, информационных технологий и связи Московской области.

Во-первых, существует конфликт интересов требований государства и указаний местных руководителей айтишникам. Государство стремится обеспечить замещение зарубежных

проприетарных продуктов на российские. Руководство – обеспечить стабильную работу существующих приложений, снижать расходы на поддержку и развитие, находить возможность решать новые задачи: «все время новые приоритеты».

Во-вторых, есть проблемы рынка госприложений на уровне регионов. Это уникальные функциональные за-

дачи и отсутствие готового стека типовых продуктов. Каждый проект требует доработки, кроме того, неясно, кто будет первым, кто оплатит создание решения.

В-третьих, есть и другие вопросы. Пока без ответов. Дело в том, что во многих регионах бюджетные средства были потрачены на приобретение иностранного ПО. Кто в таком случае будет финансировать перевод существующих систем на отечественные? Решая для себя эту задачу, региональные ИТ-директора руководствуются одним принципом: будет ли стоимость миграции меньше стоимости поддержки.

В числе главных проблем при создании новых систем на уровне регионов Шадаев назвал также отсутствие конкурентного рынка российских альтернатив и зависимость от разработчика конкретного решения.

### Мировой опыт использования СПО в органах госвласти



**Бразилия:** 96% госучреждений используют СПО, 61% планируют заменить на СПО все имеющееся у них проприетарное ПО. Работает фонд СПО для ОГВ Portal de Software Publico Brasileiro.



**Аргентина:** 92% ОГВ используют СПО. 67% ОГВ планируют расширить использование СПО.



**Венесуэла:** в 2004 г. принят указ об обязательном использовании СПО в ОГВ, и в настоящее время СПО используется более чем в 90% ОГВ. Правительство Венесуэлы поддерживает репозиторий Repositorio Nacional de Aplicaciones

Страны Латинской Америки объединяют усилия в развитии СПО: в 2007 году создана организация Iberoamerican Network on Technological Cooperation and Libre/Free Knowledge, целью которой был межгосударственный обмен опытом по таким направлениям, как электронное госуправление, электронная медицина и образование, электронный бизнес, R&D и развитие компьютерной грамотности в сфере СПО.



**Евросоюз:** Работает репозиторий СПО для ОГВ для стран Евросоюза, объединяющий в себе репозитории (фонды) СПО разных стран ЕС ([www.osor.eu](http://www.osor.eu)). Разработана специальная свободная лицензия European Union Public License.

### Мировой опыт использования СПО в органах госвласти

#### Евросоюз:

Работает репозиторий СПО для ОГВ для стран Евросоюза, объединяющий в себе репозитории (фонды) СПО разных стран ЕС ([www.osor.eu](http://www.osor.eu))



Разработана специальная свободная лицензия European Union Public License.

Большая часть стран Евросоюза рекомендует государственным органам использовать СПО и открытые форматы документов (ODF).

В новой ИТ-стратегии правительства Великобритании сделана ставка на ПО с открытым кодом. Стратегия содержит план мероприятий на предстоящие два года, из которых большинство предстоит выполнить в течение ближайшего года.

Источник: ГНУ/Линуксцентр

## Мировой опыт использования СПО в органах госвласти

**США:** Министерство обороны США разрабатывает для себя ОС и приложения по модели разработки свободного ПО (часть ПО — свободное, часть — распространяется свободно только среди организаций-партнеров).

**Учреждения здравоохранения** (более 20 000 организаций) используют СПО из специализированного репозитория Connect и принимают участие в его разработке.



Уровень использования СПО в штатах США (зеленый — высокий уровень).

P.Baker, D.Noonan et al., State-Level Variations in Open Source Policies (2009)



## Крупнейшие пользователи СПО среди российских ОГВ

Министерство обороны  
Министерство внутренних дел  
Министерство юстиции  
Федеральная служба судебных приставов  
Фонд социального страхования  
Министерство образования и науки  
Министерство здравоохранения  
Министерство экономического развития

Источник: ГНУ/Линуксцентр

Он призвал российских разработчиков обратить внимание на создание недорогих прикладных решений под конкретные задачи. Поскольку, по его словам, у тысяч муниципальных образований нет денег, нет инфраструктуры, нет прикладного ПО, но есть много задач. Коллеги из других регионов его дружно поддержали.

С интересными предложениями, как можно решить проблемы перехода госорганов на отечественный софт, выступили многие участники совещания.

**Марина Слесаренко**, заместитель директора ООО «1С» по корпоративному направлению, рассказала участникам совещания о технологии создания региональных облачных информационных систем.

**Игорь Ермаков**, руководитель подразделения Instant Messengers в Mail.ru Group, предложил создать государственный мессенджер для чиновников и перечислил возможности использования технологичных мессенджеров для организации эффективной коммуникации среди представителей органов власти.

**Руслан Осташко**, член совета Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ), заметил, что уже давно пора не только совещаться, но и принять соответствующие законы, поскольку, по его словам, время международных санкций закончится, и мы можем вновь перейти на продукты Microsoft, забыв об отечественной ИТ-отрасли.

Кризисное время действительно дает редкий шанс для наших ИТ-компаний развиваться, создать востребованные продукты и сделать российские ИКТ конкурентоспособными на мировом рынке. **ИИТ**

## Из проекта решения по итогам совещания

Всесторонне обсудив основную проблематику реализации программы импортозамещения программного обеспечения на федеральном, региональном и муниципальном уровне, участники совещания решили:

- Поручить АНО «Институт развития интернета», «Фонду информационной демократии» с привлечением заинтересованных органов власти субъектов Российской Федерации разработать модельный базовый пакет (далее – модельный комплект) отечественного программного обеспечения, применимого для использования в региональных и муниципальных органах власти, сформированного из программного обеспечения, включенного в реестр отечественного программного обеспечения.
- Поручить АНО «Институт развития интернета», «Фонду информационной демократии» совместно с уполномоченными представителями Владимирской области разработать и запустить пилотные проекты по переходу на использование отечественного программного обеспечения, сформированного на базе модельного комплекта во Владимирской области: городе Муром (городской округ), Суздальском районе (город Суздаль и 4 сельских поселения), Меленковском районе (город Меленки и 7 сельских поселений), закрытом территориальном образовании города Радужный и городе Владимир.
- Поручить АНО «Институт развития интернета» «Фонду информационной демократии» совместно с уполномоченными представителями Ярославской области разработать и запустить пилотный проект по переходу на использование отечественного программного обеспечения, сформированного на базе модельного комплекта, в городе Переславль-Залесский Ярославской области.

- Принимая во внимание комплексный характер взаимосвязанных мероприятий в рамках импортозамещения ПО, поручить АНО «Институт развития интернета» разработать проект нормативного правового акта, регулирующего переход федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и их подведомственных организаций, государственных корпораций, государственных компаний и акционерных обществ с государственным участием на использование отечественного программного обеспечения, сформированного на базе модельного комплекта.
- Имея в виду изложенные на совещании сведения, поручить АНО «Институт развития интернета» наладить взаимодействие с Общероссийским народным фронтом в части осуществления мониторинга использования отечественного программного обеспечения в федеральных органах исполнительной власти.
- На основании полученной на совещании информации поручить АНО «Институт развития интернета» совместно с Правительством Московской области и компанией «1С» проработать пилотный проект внедрения информационно-коммуникационной системы электронного управления в органах власти на уровне муниципальных образований в Московской области.
- Исходя из результатов обсуждения поручить АНО «Институт развития интернета» совместно с компанией Mail.ru Group и при поддержке Минкомсвязи РФ проработать концепцию создания универсальной системы электронного мгновенного взаимодействия для федеральных органов исполнительной власти.

# Акция «Заяви о себе!»

Мы всегда с удовольствием предоставляем журнальные полосы своим подписчикам! В этом номере выступает компания «Социальные конференционные технологии»

Компания «Социальные конференционные технологии» ([www.kongress.pw](http://www.kongress.pw)) основана в 2010 году для создания новых стандартов качества в сфере организации деловых мероприятий на основе современных информационных социальных технологий

## KONGRESS –

*НОВОЕ СЛОВО В АВТОМАТИЗАЦИИ ДЕЛОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ*

«Удивительно, насколько консервативна отрасль деловых мероприятий: в ней до сих пор сайт – это только маркетинговая информация и анкета участника, а вся подготовка основана на электронных таблицах, звонках и электронной почте. Разве это не каменный век? Разве этого ждут ваши участники, которым сегодня нужна не только и не столько новая информация, сколько возможность максимально эффективно потратить свое время, включая нетворкинг? Разве вам самим не нужны более «теплые» схемы взаимодействия с участниками?»



Ирина Ташлыкова,  
заместитель директора  
ООО «Социальные  
конференционные  
технологии»

KONGRESS – это облачная платформа для подготовки сайтов конференций, форумов, семинаров, это индексируемые поисковыми системами каталоги предстоящих событий, это неуклонно расширяющаяся база постоянных пользователей – участников мероприятий. Вы получаете на нужный вам период времени сайт, полностью готовый к работе, наполняете его содержимым и не заботитесь о технической стороне дела. Система KONGRESS универсальна, она применима в любой отрасли. На сегодняшний день с ее помощью подготовлены и проведены уже свыше 40 деловых мероприятий в Москве, Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону, Перми и других городах.

### Возможности

- **регистрация**, безопасная переписка организаторов с участниками и участников между собой;
- **автоматическое** выставление счетов на ваши реквизиты и прием платежей (банковские карты, терминалы и т.п.);
- **генерация** персональных документов (бейджей, приглашений, актов и т.п.);
- **контроль** приезда и содействие в бронировании гостиниц;
- **формирование** деловой и культурной программ;
- **организация** виртуальных конференций, дискуссий и обсуждений в любое время;
- **прием** и управление материалами участников, подготовка раздаточных материалов;
- **реклама** среди целевой аудитории в каталоге мероприятий;

- **размещение** новостей, самостоятельное быстрое создание отдельных страниц;
- **получение** сводной информации о действиях каждого участника.

### Особенности

Для сайта может быть подготовлен любой дизайн или взят уже существующий. В любой момент доступны для скачивания все собранные системой данные участников в формате электронных таблиц. По итогам мероприятия возможно забрать архив сайта – набор статических страниц с теми материалами, которые были доступны для просмотра без ограничений, и разместить его затем на любом веб-сервере.

Мы уверены, что любые мероприятия проводятся прежде всего в интересах их участников. Поэтому на всех сайтах системы KONGRESS участники получают возможность единого входа (а значит, отпадает необходимость заполнения регистрационной формы для каждого мероприятия в отдельности), непрерывное информационное сопровождение важнейших дат и событий, единую логику работы от мероприятия к мероприятию, а также профессиональный трек, отражающий деловую активность.

**До 31 декабря 2016 года всем читателям «БИТа» – скидка 40% на аренду сервиса KONGRESS по коду БИТ2016. Введите его при заполнении заявки в поле «Пожелания и вопросы» на сайте <http://evnt.pw>. Будем рады рассказать вам детали по телефону +7 (495) 724-48-97 или электронной почте [irina@kongress.pw](mailto:irina@kongress.pw). **ADY****



Руководитель кластера «Электронная коммерция» Российской ассоциации электронных коммуникаций, член программного комитета ИРИ рассказывает о возможностях интернет-торговли для бизнеса и о том, что и где нужно продавать

## Иван Кургузов:

### «Я надеюсь, что в будущем появится волшебная кнопка»

– Каковы главные отличия торговли в интернете от офлайн-торговли?

– С точки зрения построения бизнеса – никаких.

Но на самом деле есть специфика и очень существенная. Другой канал привлечения покупателя, немало другой формат общения. Выше

**10 ключевых рынков, покупающих товары и услуги в России через интернет, по данным PayPal за 2015-2016 годы**

- |                  |                    |
|------------------|--------------------|
| ■ США            | ■ Япония           |
| ■ Китай          | ■ Республика Корея |
| ■ Великобритания | ■ Италия           |
| ■ Германия       | ■ Канада           |
| ■ Гонконг        | ■ Франция          |

требования к отлаженности бизнес-процесса. Я очень люблю сравнение с «Макдоналдсом» – если конвейер хорошо работает, продажи будут расти.

А также необходимо учитывать:

- **Логистику** – вам необходимо организовывать доставку
- **Платежи** – оплата картой пока все же уступает наличным в интернете
- **Различия** в налогообложении
- **БОльшие** расходы на интернет-маркетинг и вообще ИТ-составляющую

– Можно ли какие-то техники офлайн-торговли перенести на торговлю в интернете?

– Скорее наоборот, нужно говорить о том, можно ли инновации из онлайн-на перенести в офлайн. К торговле в интернете многие до сих пор от-

носятся, как к прикручиванию сайта к уже существующему бизнесу.

Более верно говорить о том, что должен быть сплав офлайн-и онлайн-торговли. Мультиканальность (или омниканальность). Мы живем в новом мире, и скоро умрут те офлайн-продавцы, которые не завели себе интернет-подразделение. И наоборот!

– Какой минимум ИТ-инструментов необходим для начала торговли в интернете?

– Для начала необходим только один инструмент – выбранная CMS. На этом уровне в ней есть простые модули, решающие все остальные задачи. И SEO, и интеграцию с платежами, и CRM.

А вот на следующем этапе инструментов понадобится много, ибо ин-

тернет-торговля изнутри – это система управления бизнесом через сложную коммуникацию. В первую очередь через автоматизированные системы.

#### – Какие сервисы необходимы для ее продвижения в Рунете?

– Постепенно потребуются подключиться ко всем возможным средствам (и средам) рекламы в интернете, а также аналитики. Контекстная реклама и поисковое продвижение, товарная реклама. Партнерские программы, ретаргетинг, Database marketing. Возможно, даже соцсети.

Но есть возможность упростить себе жизнь – во всех случаях есть компании, предоставляющие аутсорсинг. Их можно найти в интернете или на крупнейших выставках. Также стоит внимательно относиться к контекстной рекламе и Яндекс.Маркету.

#### – Как развивается онлайн-торговля в России? Тренды? Статистика? Прогнозы?

– По данным исследования РАЭК («Экономика Рунета 2015-2016» – прим. «БИТ»), презентованным в апреле на РИФ+КИБ, 54% активных пользователей совершают покупки в интернете каждый месяц, 42% совершали за последний год покупки с мобильных устройств. Объем рынка онлайн-ритейла (без кросс-борд) составляет 650 млрд руб., а прогноз на 2016 год + 20% (780 млрд руб.).

Ряд экспертов выражают оптимизм относительно темпов роста: он вернется на докризисные темпы, что подтверждают результаты первого квартала. Если говорить конкретно про e-commerce, то тренда два:

■ Такой же, как и во всей остальной торговле. Экономический спад оказывает свое влияние.

■ Продолжается перетекание покупательского интереса в онлайн.

Тем не менее если в кризисные 2008-2009 годы рынок внутренней розничной электронной торговли рос на 25-30%, то сейчас он растет на 10-15%.

Это связано с более серьезным изменением покупательского поведения и резким ростом входящей трансграничной торговли. По оценкам некоторых экспертов, по числу единиц проданных товаров это уже чуть ли не четверть российского рынка. Подробнее – <http://www.datainsight.ru/RIF2016>.

#### – В чем вы видите новые риски и вызовы формирующейся цифровой среды для бизнеса и общества в целом?

– Развитие рисков для общества не несет, а вот вызовы для бизнеса существуют. Те торговцы, которые не будут представлены в интернете, со временем проигрывают конкуренцию или как минимум совсем уйдут в сельскую местность.

#### – Каковы наиболее перспективные направления развития интернет-отрасли на ближайшие годы?

– Тут очень важно, произойдут определенные изменения в законодательстве или не произойдут. Во-первых, несколько существующих законов требуют корректировки. Во-вторых,

#### Основные товарные категории, приобретаемые в России из-за рубежа через интернет, по данным PayPal за 2015-2016 годы

- Цифровые товары
- Книги
- Одежда и обувь
- Услуги в сфере путешествий
- Услуги в сфере образования
- Электроника

опасность – многие крупные интернет-магазины сейчас работают без прибыли, экстенсивно (и интенсивно) развиваясь. Если доступ к инвестициям еще сокротится, то мы можем увидеть

### Надо быть честными: в современных условиях жесткой конкуренции качественный сервис возможен либо в убыток, либо на большой марже

есть законопроекты, которые в случае принятия могут негативно сказаться на отрасли.

Благоприятный сценарий – сокращение различных барьеров. В таком случае мы увидим резкий рост интернет-торговли продуктами питания и рядом других товарных групп. Увеличится проникновение интернет-торговли.

Реалистичный сценарий – все останется как есть без существенного ухудшения. В таком случае продолжится поступательный рост. Единственная

смерть некоторых других грандов, что повлияет не только на онлайн.

#### – Как социальные медиа влияют на развитие торговли в интернете?

– Очень сильно, но не прогнозируемо. Дело в том, что интернет-продавцы очень хорошо умеют считать деньги. И всегда, планируя какие-либо затраты, просчитывают уровень продаж. А для соцсетей это сделать невозможно. При этом львиная доля покупателей что-то делают в соцсетях при планировании покупки.

### Что продают в интернете частные лица



## Что движет иностранными пользователями при трансграничных покупках, и что является главным препятствием (данные PayPal/Ipsos, конец 2015 года)

Ключевые факторы, движущие пользователями при осуществлении покупок за рубежом:

1. Бесплатная доставка (50%)
2. Безопасный способ оплаты (47%)
3. Возможность приобрести товары, которые сложно найти в местных магазинах (41%)

Наиболее важные факторы, влияющие на принятие решения о покупке за рубежом:

1. Стоимость доставки (47%)
2. Опасение не получить приобретенный товар (41%)
3. Необходимость уплаты таможенных пошлин/сборов и/или налогов (39%)

Ключевые факторы, влияющие на выбор способов оплаты:

1. Более безопасный способ оплаты (45%)
2. Более удобный способ оплаты (38%)
3. Моментальная обработка платежа (36%)

С одной стороны, социальные сети постепенно становятся достаточно значимым источником трафика и воронки продаж – как через коммуникации с брендами, так и за счет рекомендаций от реальных людей. С другой стороны, социальные сети – важная составляющая обратной связи с клиентами и даже избыточная.

Я очень надеюсь, что в будущем появится волшебная кнопка, и торговля с применением соцсетей станет столь же понятной и прогнозируемой, как и любая другая.

– Как соотносятся российские интернет-показатели с мировыми? Как можно оценить их изменения на глобальном фоне?

– В мире меньше диктат дистриьютора, проще с логистикой и есть привычка покупателя к онлайн-предоплате.

Все это очень влияет на развитие нашей торговли:

- Большая доля наличных
- Огромная география и слабо развитая логистика
- Отсутствие доминирующих игроков

У нас, по разным оценкам, доля интернет-торговли составляет около 2,5-3% от розничной торговли вообще. Это выше общемирового показателя,

но ниже, чем в США, Великобритании или Германии.

Тем не менее:

- В Москве доля в некоторых категориях товаров превышает 10%.
- В России доля стабильно растет.

Согласно данным PayPal, сегодня наблюдается активный рост продаж российских интернет-магазинов за границу. Основными рынками для России являются США, Великобритания, Германия, Канада и Австралия, а среди популярных категорий лидируют цифровые товары, книги, а также одежда и обувь.

По данным совместного исследования PayPal и Data Insight, в 2015 году наблюдался всплеск деловой активности частных лиц в Рунете. Как показало исследование, 69% активных интернет-пользователей в России совершали онлайн-переводы, в то же время 27% из них получали таким образом средства за товары или услуги.

Чаще всего таким образом в России оказывают различные консультации, в первую очередь в области ИТ (20%), продают товары ручной работы (19%), занимаются дизайном (11%), а также получают оплату за офлайн-услуги (например, ремонт – 7%) или выполняют переводы текстов (7%).

– Готовы ли российские компании создавать качественный клиентский сервис в онлайн-торговле?

– Среди интернет-магазинов есть те, кто действительно пошел по этому пути. Но надо быть честными: в современных условиях жесткой конкуренции качественный сервис возможен либо в убыток, либо на большой марже.

Поэтому иногда можно оценить, стоит ли покупать в том или ином интернет-магазине, посмотрев на его финансовую отчетность и товарную группу.

– Насколько удовлетворены потребности отрасли в кадрах? Какие меры видятся наиболее эффективными для стимулирования притока необходимых ресурсов?

– Серьезные игроки уже некоторое время не испытывают нехватки. Тем не менее некоторый недостаток ощущается, и это видно по активному хедхантингу. В целом же на рынке картина приблизительно такая же, как и вообще в мегаполисах. Людям

специфических профессий достаточно, но вот профессионалов среди них пока еще не хватает.

– Какие площадки вы можете порекомендовать для обмена опытом участникам онлайн-торговли?

– Любые специализированные конференции, а также мероприятия общего цикла, такие как РИФ+КИБ, RIW и другие. Обязательны к просмотру крупнейший онлайн-ресурс [www.oborot.ru](http://www.oborot.ru) и группа в Фейсбуке IMDisput. Также в интернете достаточно много платных и бесплатных курсов. Например, курсы InSales и Нетология – <http://netology.ru/programs/profitable-online-store>; <http://www.insales.ru/kak-sozdat-i-otkryt-internet-magazin>. **BIT**

## Данные о том, где, что и почему покупают россияне за рубежом (данные PayPal/Ipsos, конец 2015 года)

Согласно исследованию PayPal и Ipsos (2015), Россия входит в тройку крупнейших зарубежных покупателей товаров из Китая, в пятерку – для Европы (в тройку – для Германии и в десятку – для Великобритании, №1 – для Турции) и в десятку крупнейших иностранных покупателей товаров из США.

Причины, по которым россияне предпочитают пользоваться услугами онлайн-магазинов в этих странах, выявляют основные стереотипы мнений о зарубежном шопинге:

- Среди российских респондентов, совершивших покупки в Китае, 87% утверждают, что делают это в надежде найти более дешевый товар. И лишь 8% – так как надеются, что смогут купить настоящие фирменные вещи.
- Покупая в американских онлайн-магазинах, большинство (64%) в первую очередь надеются получить доступ к самому широкому ассортименту товаров, которые не найти в России.
- В качестве основной причины покупок в Германии российские респонденты называют высокое качество товаров (69%).

Наиболее популярные категории покупок в зарубежных магазинах у россиян в 2015 году, по данным PayPal/Ipsos:

1. Одежда, обувь и аксессуары – 57%
2. Бытовая электроника – 39%
3. Игрушки и товары для хобби – 35%
4. Косметика и товары для ухода за телом – 24%
5. Бытовая техника и товары для ухода за домом – 21%

18 апреля РОЦИТ и главные российские поисковые системы подписали специальное соглашение о взаимодействии в рамках «Закона о достоверной информации»

Агунда Алборова

# Закон о достоверной информации:

## как будут взаимодействовать РОЦИТ и поисковики

**З**а время действия закона (чуть более трех месяцев), как сообщили представители Яндекс Mail.Ru Group и Sputnik.ru, суммарно к ним поступило порядка шести тысяч обращений. Однако лишь 20-30% этих заявлений были одобрены, большей части обращений поисковики отказали по разным причинам. Подписанное соглашение в первую очередь направленно на разъяснение процедур и требований закона.

Как отметил **Леонид Левин**, председатель Комитета Государственной думы по информационной политике, информационным технологиям и связи, председатель правления РОЦИТ, уже можно говорить о создании работающей системы, предусматривающей права и возможности всех заинтересованных сторон. «Конечно, достаточно много отказов поисковиков об удалении информации, – сказал он. – Это связано, возможно, с тем, что граждане пока не понимают, как отстаивать свои права в Сети: как правильно написать в поисковик и какие свои требования указать, какие документы приложить и т.д. Я вижу работу РОЦИТ как помощника для пользователей по взаимодействию с поисковиками».

**Марина Янина**, вице-президент по корпоративным отношениям компании «Яндекс», рассказала о том, что многие пользователи не совсем понимают закон. «Часто люди рассчитывают на то, что поисковые системы сами проверят достоверность информации, – говорит она. – Однако во многих случаях это могут сделать только правоохранительные органы. У поисковых систем нет ни технической возможности, ни полномочий проверять указанные в обращении факты. Иногда нас просят удалить ссылки на информацию, никак не связанную с авторами заявлений, например, о компании, где работает заявитель, а закон распространяется только на информацию о людях. Кроме того, не все знают, что у поисковых систем есть простая электронная форма подачи заявлений, поэтому присылают нам бумажные заявления с сотней ссылок. Мы продолжаем собирать статистику и следить за ситуацией. Пока ни одно судебное разбирательство по этому закону не завершено, и сложно предсказать, как с ним будут работать судьи. Как только у нас накопится достаточно информации, мы сможем предложить комплексные поправки к закону, учитывающие опыт его применения».

Напомним, что закон вступил в силу на территории РФ с 1 января 2016 года. Он обязывает поисковые системы по заявлению гражданина и без решения суда удалять из результатов поиска ссылки на незаконную, недостоверную или неактуальную информацию о заявителе. С того же времени на сайте РОЦИТ в книге жалоб горячей линии Рунета (<http://www.hotline.rocit.ru>) появилась возможность задать вопрос эксперту по применению нового закона.

На сайте РОЦИТ будет также размещена гиперссылка на специализированную веб-форму каждого из поисковых сервисов ([http://www.rocit.ru/oblivion\\_info](http://www.rocit.ru/oblivion_info)), расположенную на сайте соответствующего поисковика и предназначенную для подачи заявлений пользователей в рамках Федерального закона.

Кроме того, с этого момента поисковики должны своевременно информировать РОЦИТ об изменении такой гиперссылки, неработоспособности специализированной веб-формы, за исключением случаев временных технических сбоев и неполадок в работе веб-формы, или принятии решения о прекращении функционирования такой специализированной веб-формы. **БИТ**



Основная цель проекта – это полный контроль над выручкой экспортирующих предприятий и агрегация денег всех предпринимателей в одной банковской структуре

# Без меня меня женили

*Зачем нужен государственный агрегатор  
электронной торговли?*



Алексей Лагутенков,  
MBA Kingston University UK,  
ITSM Manager, MCSE+I, MCSE:S:M,  
MCDBA, MCDST

**Ч**то если собрать все яйца в одну корзину для централизованного хранения? Теоретически это же одни сплошные выгоды! Судите сами: все объекты хранения всегда под рукой, внедрять любые программы прогрессивного хранения становится максимально просто. За счет всех яиц из этого хранилища можно создать единый фонд страхования, из которого теми же яйцами из той же корзины покрывать битые и испорченные объекты хранения! Это же просто торжество научного менеджмента!

Когда российский представитель малого бизнеса слышит фразу «Способствование развитию малого бизнеса в России», то он обычно сначала нервно потеет, потом резко начинает хвататься за то место, где у него обычно хранится кошелек с кровно заработанными. В большинстве случаев почему-то все благие намерения государства по вспоможению в обогащении малого бизнеса неизменно приводят к новым жестким рамкам в регулировании деятельности, свежим налогам или масштабным ограничениям.

Это я не в укор властям. Это просто факт. Так при царе-батюшке было, а уж про большевиков вообще скромно помолчим, как говорится, уж, что уж тут уж! Если говорить о недавних событиях, то все помнят искренние душевные метания наших законодателей по поводу судьбы российских ИТ. Сначала возникла идея сделать отечественный рынок информационных технологий международным драйвером роста и освободить его от налогов совсем! Но буквально через пару месяцев рынок ИТ, видимо, уже достаточно вырос, и поэтому его было предложено обложить налогами. Поэтому каждый опытный предприниматель знает, что внимание властей к той или иной области бизнеса не заканчивается ничем хорошим.

Новая инициатива Минэкономки вряд ли будет чем-то отличаться от того, что делалось раньше. Недавно в СМИ появилась информация о проекте «Русской Алибабы». Речь идет прежде всего о том, что для российских предпринимателей-экспортеров хорошо бы создать среду по аналогии с китайскими Alibaba или JD, ну, или хотя бы по аналогии с американскими eBay и Amazon. Проект это будет государственный, с привлечением экспертов, уже работающих в данной области, таких как Ulmart, Yandex. Market и Wikimart. А уж российским

малым и средним бизнесменам будет от внедрения того проекта одно сплошное удовольствие! Такой вот драфт. Теперь посмотрим на детали.

Проект изначально предполагается не совсем полноценным. Это будет некое промежуточное звено внешнеторговой деятельности, которое соберет в своем функционале возможности создания магазинов на крупнейших китайских и американских торговых площадках. Ну, тут, как говорится, даже ежу очевидно, что конкурировать напрямую с Aliexpress или Amazon – бессмысленно. Кроме того, несмотря на то что отечественный проект будет выступать посредником, в его

---

## *В нашей стране насчитывается 5,6 миллиона мелких и средних предпринимателей*

---

функционал планируется заложить страхование сделок, как это устроено на тех же eBay и в Alibaba Group. Отечественные продавцы будут, таким образом, избавлены от прямых материальных претензий со стороны иностранных покупателей. Неустойки в случае чего станут выплачиваться из отечественного страхового фонда, а уж страховой фонд будет разбираться со своими соотечественниками «по-свойски». Вроде пока все красиво и складно.

Интересное начинается вот отсюда: «Деньги от реализации товара поступят на счет агрегатора в банке для прохождения процедур валютного контроля и уплаты соответствующих налогов и сборов. Кроме того, площадка сможет выполнять функцию налогового агента. Такой подход сможет обеспечить бесперебойное получение выручки экспортерами, а также пополнение всех уровней бюджетов РФ, повысив эффективность администрирования» [1]. Кроме того, «экспортер получит возможность кредитной, страховой и гарантийной поддержки ЭКСАР, Россэксимбанка (перейдет под контроль РЭЦ) либо других организаций, которые подключит агрегатор» [там же].

Получается, что основная цель проекта – это полный контроль над выручкой экспортирующих предприятий и агрегация денег всех предпринимателей в одной банковской структуре.

Что тут можно сказать? Для банка это, безусловно, очень хорошо!

Кроме сказанного выше, есть еще несколько интересных моментов.

Во-первых, согласно заявлению директора Департамента развития малого и среднего предпринимательства и конкуренции Минэкономразвития России Максима Паршина в нашей стране насчитывается 5,6 миллиона мелких и средних предпринимателей. Из них всего 16 тысяч занимаются экспортной деятельностью. Это составляет 0,28% от числа всех предпринимателей [2]. Чтобы понять, насколько это много или мало, давайте бросим беглый взгляд на информацию с сайта Alibaba.

На 31 декабря 2015 года штат сотрудников Alibaba Group составлял 36 465 человек [3]. То есть одних только наемных работников на одной из электронных площадок вдвое больше, чем всех российских предпринимателей-экспортеров вместе взятых. В этом свете исследовать eBay и Amazon, наверное, нет смысла. Круг российских частных экспортеров чрезвычайно узок. Пожалуй, можно сказать, что он настолько мал, что им можно было бы пренебречь. Ведь 0,28% больше напоминает погрешности вычисления, чем цифры, с которыми стоит считаться. Следовательно, чтобы создавать проект государственного уровня для этих 0,28%, может, сначала следовало бы увеличить число участников этого рынка?

Во-вторых, чем, собственно, собираются торговать наши сограждане за границей? В Штатах, Европе есть практически все, а Китай готов произвести все остальное. Чем российские продавцы могли бы заинтересовать остальной мир? Навскидку придут на ум разве что Йотафоны, но поскольку собираются они в Китае [4], то и продавать их проще оттуда, поскольку китайская экспортная инфраструктура налажена несравнимо лучше.

Последний раз я видел объявления на eBay от продавцов из России перед Новым годом. Наши сограждане предлагали американцам сте-

клянные елочные игрушки ручной работы за какие-то сумасшедшие деньги, что-то около от \$300 до \$500 за штучку. Еще россияне предлагали всяческие монетки, значки с Лениным и почтовые марки. Как-то слабо это ассоциируется с бизнесом...

С другой стороны, согласно заявлению первого заместителя министра экономического развития России

посылки за границу предполагалось взимать минимум 750 рублей. Вот уж где было бы торжество поддержки малого бизнеса! Хвала небесам, здравый смысл все-таки восторжествовал. Указом премьер-министра России Дмитрия Медведева от 11.11.2015 это было отменено [6]. Тем не менее на товары дороже €200 сбор, похоже, остается.

ствует великое множество. Тем не менее есть и положительный опыт, правда, он из области импорта.

Еще лет десять назад любая покупка на eBay была сродни плохому приключению. Я еще помню многочисленные очереди на Центральном почтамте в 2005-2006 годах, когда после заполнения кучи бумаг еще и приходилось лично объяснять работнику таможни, что «купленный мною в США за \$10 бывший в употреблении SCSI-контроллер Adaptec я собираюсь использовать для личных нужд и не собираюсь делать на нем бизнес». Сейчас этот ужас в прошлом. И посмотрите, как развилась интернет-торговля! Может, следует сделать тоже и с экспортом?

Не надо помогать малому и среднему бизнесу. Гораздо лучше им просто не мешать! Что можно поиметь с 16 тысяч человек в рамках целой страны? Мизер! Но если разрешить свободную торговлю, наладить работу Почты России на отправку товаров, как это смогли сделать в Китае, убрать все экспортные ограничения, а вот потом мягко взять наиболее крупных экспортеров под крыло государства – это же совсем другой разговор!

Сейчас же создание сверхорганизации-монополиста, единственной целью и задачей которого будет исключительно контроль чужих денег, – ну, как-то не самое очевидное решение. Скорее всего это будет означать потерю уже имеющихся несчастных предпринимателей и полное сворачивание экспортного малого бизнеса. **BIT**

---

## Не надо помогать малому и среднему бизнесу. Гораздо лучше им просто не мешать!

---

Алексея Лихачева 29% российского экспорта приходится на Вьетнам [5]. В связи с этим, может, основные усилия по электронной торговле следует сосредоточить в этой области? Если Вьетнаму нравится что-то настолько активно покупать у нас, наверное, стоит сделать акцент именно на это направление? Создать информационный портал для наших предпринимателей, чем интересуются вьетнамские коллеги, и соответственно вложить усилия в это конкретное направление?

Третий вопрос глобальнее остальных. Зачем вообще нужен государственный агрегатор электронной торговли? Как показывает мировой опыт, государственный аппарат абсолютно неэффективен в коммерческих вопросах, будь то Россия, США или Великобритания – не важно. Государство умеет тратить деньги и собирать налоги. Зарабатывать государство никогда не умело, да и не должно уметь. Это задача граждан, с которых собираются налоги и которые взамен получают социальные гарантии. Чем не устраивают уже существующие частные бизнес-структуры, например, такие как OZON, Wikimart и Yandex.Market? Они вполне эффективны, у них есть все необходимые компетенции для развития и конкуренции. Зачем строить поверх этого надстройку, которая будет перемалывать готовые кукурузные хлопья на исходное сырье для производства кукурузных хлопьев?

Может, вместо этого гораздо логичнее было бы упростить процедуру таможенного оформления экспортных товаров? Кто уже успел забыть: еще совсем недавно замглавы ФТС Татьяна Голендеева предлагала вводить обязательные экспортные сборы с посылок за рубеж. С любой

Отвлечемся от электронных торгов и малого бизнеса.

Вы любите, скажем, рисовать? Если да, то пробовали ли когда-нибудь отправить свою живопись кому-нибудь за границу? Неважно, в подарок или за деньги. Существует замечательное правило, что для отправки холста обязательно надо получить бумагу Министерства культуры, что ваше творение не представляет никакой художественной ценности. Вообще, наверное, любому художнику получить на руки такую бумагу достаточно унижительно и обидно. Я прямо вижу, как подобный документ говорит в лицо художнику: «Ты нарисовал ...!» – и тем самым стимулирует тонкую творческую натуру к сотворению шедевров! Тем не менее те немногие, кто искренне хотят что-то отправить, проходят через эту обязательную процедуру.

Практический подход государства в этом вопросе абсолютно прозречен: надо, чтобы художественные ценности из России не вывозили! Но почему тогда этих ограничений нет в Китае, США, Европе? Рисуи и вывози что угодно и куда угодно. У них нет художественных ценностей? Или им безразлично искусство? Если судить по Британскому музею, Лувру и Версалию, то вроде бы нельзя о них сказать такого...

По причине «невыносимой легкости бытия» также не существует в современной мировой практике понятия «русский ювелир». «Русский» – отдельно, «ювелир» – отдельно. Чтобы вывезти отечественную ювелирную продукцию на зарубежную выставку надо пройти через ТАКОЕ, что никто на это не решает!

Таких, «изящно узорчатых», препятствий для экспорта у нас суще-

1. *Всех под одну гребенку* – <http://kommersant.ru/doc/2957980>.
2. *Электронная торговля станет драйвером роста несырьевого экспорта* – <http://economy.gov.ru/minrec/about/structure/depmb/2016040701>.
3. *Corporate Information. How many people does Alibaba Group employ?* – <http://www.alibabagroup.com/en/about/faqs>.
4. *Китайцы показали, как собирают российский YotaPhone-2* – <http://www.ntv.ru/novosti/1263429/>.
5. *Алексей Лихачев: «Почти треть российского экспорта в торговле со странами Юго-Восточной Азии приходится на Вьетнам»* – <http://economy.gov.ru/minrec/about/structure/depasiaafrica/20160401>.
6. *11.11.2015 Медведев отменил торговый сбор на товары дешевле €200* – [http://www.gazeta.ru/business/news/2015/11/11/n\\_7874171.shtml](http://www.gazeta.ru/business/news/2015/11/11/n_7874171.shtml).



г. Санкт-Петербург  
7 июня 2016 г.

Ключевое мероприятие  
в сфере интернета вещей в России

Диалог российских  
и международных экспертов  
в сфере IoT в преддверии ПМЭФ

Зарегистрируйтесь на сайте: [www.unicongress.ru](http://www.unicongress.ru)

Организатор  
[www.russoft.org](http://www.russoft.org)



**RUS®SOFT**

# 12-th BEST INTRANET RUSSIA FORUM 2016

22-24 июня  
Москва, 2016

прими компетентное решение®  
**Quorum**

Как повысить рентабельность портала? Фокусировка задач с прицелом на будущее!

**NEW!** Фокус-день: Корпоративная социальная сеть



Алина Морозова  
ПОЧТА БАНК



Анастасия Гусенцова  
ВЫМПЕЛКОМ



Ангелика Гроздова  
ФСК ЛИДЕР



Екатерина Быстрова  
КАСПЕРСКИЙ ЛАБ



Александр Щеглов  
СЕВЕРСТАЛЬ



Лилия Габуева  
DENTSU



Мария Рыбакова  
ОМЗ



Павел Карасев  
CHIESI



Виктория Соколова  
ЕВРАЗ



Упитис Полина  
Mars

Интернет-магазин – это удивительно увлекательное занятие. А сама сфера интернет-торговли позволяет начать свой бизнес с относительно небольшими стартовыми вложениями

# О преимуществах интернет-коммерции,

*или Мой опыт перевода  
торгового предприятия в онлайн*



Александр Брыжик,  
заместитель начальника  
Управления информатизации МИРЭА

**В** начале нулевых годов я работал в дирекции одной итальянской фирмы менеджером по развитию (созданию) дилерских и дистрибьюторских сетей.

На момент моего трудоустройства в компанию она уже год как работала на российском рынке, представляя торговые интересы крупной финансово-промышленной группы, бесспорного лидера в Италии в производстве лакокрасочных материалов, и имела большой региональный склад, а также три фирменных магазина.

Моя задача сводилась к налаживанию сотрудничества владельцев магазинов строительных материалов в других регионах с компанией и их взаимодействия с местными промышленными предприятиями, строительными организациями и ремонтно-строительными фирмами.

Компания росла, охватывая все больше территорий РФ своими товарами и услугами, количество собственных фирменных магазинов близилось уже к 18, товароборот из месяца в месяц увеличивался, и руководство строило планы об освоении Московского региона.

В процессе своей работы я много раз ездил в командировки в столицу для заключения договоров с московскими предприятиями. Я понимал емкость столичного рынка и видел перспективы работы на нем. Поразмыслив, взвесив все за и против, решил рискнуть и открыть свое дело. Весной 2008 года основал фирму и вышел к руководству с инициативой заключить партнерский договор. Мне пошли навстречу и дали шикарный дисконтный пакет.

Новоиспеченной фирме не пришлось формировать собственные цены, я работал по итальянскому прайслисту со скидкой 40%, причем с гарантированной по срокам бесплатной доставкой продукции моему контрагенту, по схеме «от двери до двери» в любом количестве и в любую точку Москвы и Московской области.

Приехав в столицу нашей родины, первым делом стал обходить строительные магазины в надежде заключить долгосрочные контракты. Строительные компании в лучшем случае заключали краткосрочные сделки на поставку ЛКМ на небольшие суммы, а крупные промышленные предприятия приобретали большие партии на конкурсной основе, а консультировать на торгах с производителем

лами лакокрасочной продукции моей микрофирме было не реально.

К середине лета на горизонте появился потенциальный инвестор, владелец торгового центра в городе Люберцы Московской области, пожелавший открыть в своем центре отдел итальянских отделочных материалов премиум-класса. Сумма первоначальных инвестиций была им перечислена на счет моей фирмы сразу после подписания контракта на поставку колеровочного оборудования и первой партии ЛКМ.

ми. Он обещал рассчитаться со мной в январе. Но оплаты за поставленный товар не последовало ни в январе, ни в феврале, ни одной банки краски более не было заказано моим единственным дилером за два месяца наступившего 2009 года. В марте собственник торгового центра сообщил мне о закрытии отдела итальянских лакокрасочных материалов, сославшись на причины экономического характера.

Весь первый квартал 2009 года я тщетно пытался увеличить число

---

*Если вы решили открыть бизнес по интернет-продажам, то должны четко понимать, что это не такое простое занятие, как может показаться вначале. Запаситесь упорством и терпением, будьте готовы учиться на своих ошибках и не отступать*

---

Итальянцы сработали быстро, в течение недели вся поставка была осуществлена, и фирменная колеровочная машина красовалась в центре торгового зала, а прилавки при помощи итальянских мерчендайзеров были наполнены продукцией. Я, в свою очередь, занялся обучением персонала торгового отдела, так как был просто влюблен в итальянские лакокрасочные материалы и знал о них все.

В то время мне казалось, что жизнь удалась и у моего бизнеса безоблачное будущее. Поначалу так и было. Я несказанно был рад наличию у моей фирмы собственного крупного дилера. Фуры с краской по заказам шли одна за другой – так продолжалось все второе полугодие 2008 года. До самого Нового года никаких признаков грядущих проблем не проявлялось, хотя в СМИ уже вовсю говорили о разразившемся осенью мировом экономическом кризисе.

В декабре представитель дилера попросил отпустить им товар с отсрочкой платежа, объяснив это временным отсутствием денежных средств в конце года и желанием запастись товаром на предстоящие новогодние праздники ввиду того, что многие его клиенты в это время занимаются внутренними отделочными работа-

заказов, обивая пороги строительных компаний, а количество имеющих постоянных заказчиков у моей фирмы с каждым днем убывало.

### **Мой интернет-магазин**

Отчаявшись поправить дела известными мне способами (они в условиях кризиса не работали), я обратился к высоким технологиям и занялся созданием интернет-магазина итальянских лакокрасочных материалов.

Не обладая навыками самостоятельного веб-программирования (до 2006 года я вообще не знал чем отличается домен от хостинга), я приобрел шаблон интернет-магазина с CMS<sup>1</sup>, разработанной одной известной питерской ИТ-компанией.

Слава богу, за период работы у итальянцев я хорошо изучил продукцию, в промо-материалах недостатка не было, и мне понадобилось два месяца для создания уникального контента объемом в 400 интернет-страниц сайта.

---

1. **Content Management System (система управления содержанием)** – информационная система или компьютерная программа для обеспечения и организации совместного процесса создания, редактирования и управления контентом.

К тому времени я уже неплохо разбирался в интернет-продвижении сайтов, поэтому мне не составило труда настроить правильным образом SEO-модуль<sup>2</sup>, который на мое счастье имелся в моем интернет-магазине. Я знал, что первых результатов от SEO стоит ждать не раньше, чем через 3-4 месяца, и, чтобы не терять времени, принялся за контекстную рек-

гическим и функциональным характеристикам продукции, привезенной из Италии, и заменить ими строительные компании. Это было обусловлено тем, что на падающем рынке, при сокращении объемов строительства, ремонтно-строительные компании, чтобы увеличить свою конкурентоспособность при закупке ЛКМ, больше обращали внимание на низо-

мне интегрировать в публичную часть витрины магазина сведения о наличии продукции на московском складе и всегда иметь точную информацию об складских остатках в целом на территории РФ.

Порой проще было привезти нужный ассортимент со склада в Санкт-Петербурге, чем ждать поступления из Италии. В итоге я имел интернет-магазин, интегрированный со складом производителя, постоянно пополняемый ассортимент продукции, а также офис при складе, в котором я часто заключал сделки со своими клиентами, и лояльный ко мне персонал итальянской компании, для которого я был почти своим сотрудником.

Немаловажным для меня было то обстоятельство, что по условиям договора я не осуществлял предоплаты, а рассчитывался с итальянцами по факту реализованной продукции. В условиях экономического кризиса все вышеперечисленное позволило мне сосредоточиться на работе с клиентами. В основном это были неизвестные частники, мне много раз приходилось выезжать на Рублевку, в элитные коттеджные поселки, для проведения консультаций, но были в числе моих покупателей и всем известные своими объектами компании, к примеру, ТЦ «Европейский», Фонд «Храма Христа Спасителя» и другие.

В 2010-м кризис в Европе усугубился, итальянцы для компенсации потерь очень сильно подняли цену на продукцию строительного направления в России. Вот здесь мне и пригодился годом ранее настроенный SEO-модуль для продвижения порошковых красок. Я полностью перевел интернет-магазин на продукцию промышленного назначения.

По узкоспециализированным запросам поисковики приводили на сайт целевых покупателей с высокой степенью конверсии. Для постоянных покупателей я наладил регулярную доставку и многих клиентов отводил у конкурентов за счет скорости обработки заказа в интернет-магазине и минимального срока доставки. Старался организовать доставку в день заказа или поступления платежа, но не позже следующего дня, по Москве и области. Много было заказов из других регионов, доставка туда была дольше, но я сотрудничал с лучшими специализированными перевозчиками и поэтому был конкурентоспособен.

---

## Для открытия интернет-магазина, как и для любого другого проекта, связанного с предпринимательством, нужен план

---

ламу. Я хотел продвигать свой сайт сразу в двух популярных поисковиках и поэтому обратил внимание на молодой еще тогда сервис, позволяющий давать таргетированную контекстную рекламу с одной площадки. Компания, разработавшая эту услугу, с клиентов денег не брала, а получала процент от поисковиков. Для справки: эта компания в 2015 году получила престижную премию «РУНЕТА».

Контекстная реклама дала первые заказы в секторе B2C<sup>3</sup>, но SEO в дальнейшем дало большее количество постоянных B2B-клиентов<sup>4</sup>.

Моя стратегия развития торговли в интернете состояла в том, чтобы на начальном этапе привлечь потребителей отделочных материалов с высокими требованиями к эколо-

вой ценовой сегмент с сомнительным качеством, а состоятельные граждане за свои кровные, наоборот, хотели получить все по высшему классу.

В этом и была уникальность моего интернет-магазина, слоган которого звучал так – «Лучшее из Италии». Контекстная реклама и «сарафанное радио» приносили свои плоды – я впервые перестал искать клиентов, они сами меня находили в интернете через мой сайт. Воспользовавшись на тот период новой услугой от провайдера связи, я разместил виртуальный городской номер телефона с возможностью записи и переадресации входящих звонков на мой сотовый телефон. Это позволило мне быть более свободным в передвижении и иметь возможность всегда перезвонить клиенту, который не смог дозвониться по какой-либо причине. Забегая вперед, скажу, что у итальянцев был огромный ассортимент лакокрасочной продукции и не только для строительства, но и специальной жидкостной, а также порошковой краски для промышленности – SEO-модуль интернет-магазина я настраивал как раз для продвижения красок для промышленных предприятий.

Тем временем итальянцы к концу лета 2009 года купили в Москве складское помещение, это обстоятельство сильно упростило мой бизнес с точки зрения логистики. Мало того, итальянцы были так любезны, что согласились предоставлять мне ежедневно в электронном виде информацию по складским остаткам не только на московском складе, но и на их складах, расположенных в регионах России. Это позволило

2. **SEO – поисковая оптимизация (англ. search engine optimization)** – комплекс мер по внутренней и внешней оптимизации, для поднятия позиций сайта в результатах выдачи поисковых систем по определенным запросам пользователей.

3. **B2C (Business to consumer)** – термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения между организацией (Business) и частным, так называемым конечным, потребителем (consumer). B2C – также форма электронной торговли, целью которой являются прямые продажи для потребителя.

4. **B2B (англ. Business to business – рус. «бизнес для бизнеса»)** – термин, определяющий вид информационного и экономического взаимодействия, классифицированного по типу взаимодействующих субъектов, в данном случае это юридические лица, которые работают не на конечного рядового потребителя, а на такие же компании, то есть на другой бизнес.

В 2012 году, имея четырехлетний опыт интернет-продаж, я задумался о новом проекте, где в интернет-магазине был бы мой собственный продукт и не материальный, а интеллектуальный, но самое главное, чтобы сам интернет-магазин можно было тиражировать как готовый бизнес под ключ. По принципу франшизы<sup>5</sup>. Для этого я стал тестировать разные бизнес-модели и новейшие технологии.

## План создания интернет-магазина

Современные интернет-магазины вобрали в себя многие интернет-сервисы, которые ранее были обособлены, и сегодня интеграция систем и платформ просто колоссальная.

Современные технологии позволяют интернет-магазинам иметь:

- **адаптивность;**
- **внутренний** инструмент оценки рентабельности;
- **встроенный** e-mail маркетинг;
- **аналитику** каналов привлечения трафика;
- **A/B** тестирование страниц;
- **триггерные** рассылки;
- **интеграцию** с социальными сетями;
- **интеграцию** с бухгалтерскими программами и системами учета, а также с различными облачными сервисами.

Если вы решили открыть бизнес по интернет-продажам, то должны четко понимать, что это не такое простое занятие, как может показаться вначале. Запаситесь упорством и терпением, будьте готовы учиться на своих ошибках и не отступать.

Интернет-магазин – это бизнес, со всеми вытекающими последствиями: необходимостью брать на себя риски, вкладывать свое время, деньги и энергию. Тем не менее это удивительно увлекательное занятие. А сама сфера интернет-торговли позволяет

5. **Франшиза (фр. franchise – льгота)** – объект договора франчайзинга, комплекс благ, состоящий из прав пользования брендом и бизнес-моделью франчайзера, а также иных благ, необходимых для создания и ведения бизнеса. В качестве франшизы могут выступать методы ведения бизнеса, товарный знак, технология со взаимными обязательствами и льготами между передающей (франчайзер) и получающей (франчайзи) сторонами, предоставляемые за плату и оформленные в соответствии с законом об охране интеллектуальной собственности.

начать свой бизнес с относительно небольшими стартовыми вложениями.

Для открытия интернет-магазина, как и для любого другого проекта, связанного с предпринимательством, нужен план.

Предлагаю вашему вниманию план создания интернет-магазина:

1. **Составить** бизнес-план.
2. **Создать** сайт интернет-магазина.
3. **Наполнить** каталог товарами.
4. **Организовать** обработку заказов.
5. **Запустить** продвижение магазина.
6. **Провести** ревизию результата.

**Внимание!** Рекомендую использовать таблицу 1 лишь как основу и составить полноценный план на 2-3 листа формата А-4.

## Делаем расчет бизнес-плана интернет-магазина

**Затраты на запуск интернет-магазина** складываются из затрат на создание сайта, на юридическое оформление бизнеса (ООО, ИП, эквайринг<sup>6</sup>, ККМ<sup>7</sup>, открытие счета в банке), на пер-

6. **Эквайринг (от англ. acquire – приобрести, получать)** – прием к оплате платежных карт в качестве средства оплаты товара, работ, услуг. Осуществляется уполномоченным банком-эквайнером (англ. acquiring bank) путем установки на торговых или сервисных предприятиях (ТСП) платежных терминалов (POS-терминалов) или импринтеров.

7. **ККМ** – контрольно-кассовая машина.

воначальную закупку товаров. В затраты на запуск иногда имеет смысл включать начальные затраты на продвижение, если предпринимаемые мероприятия не дают моментальной отдачи в виде заказов.

**Ежемесячные расходы** будут включать затраты на продвижение (маркетинг) и инфраструктурные расходы: телефон, офис, бухгалтерия. Если вы сразу нанимаете сотрудников, то также включите их планируемую зарплату в расходы.

**Оборотный капитал** – это максимальная стоимость товаров, выкупленных вами у поставщиков, но еще не проданных покупателям.

**Конверсия** – это доля посетителей, совершающих заказ. Обычно она составляет от 1 до 3%. Исходя из планов заказов и конверсии посчитайте план числа посещений сайта. Рекомендую также рассчитать, сколько для вас стоит привлечение одного покупателя (поделить маркетинговый бюджет на число заказов). Обычно этот показатель составляет от единиц до сотен рублей.

**Прибыль** вы можете посчитать исходя из числа заказов, товарной наценки, среднего чека и за вычетом ежемесячных расходов.

## Сайт

Сайт интернет-магазина играет очень важную роль. Технически он складывается из трех Д:

## Домен + Дизайн + Движок

Таблица 1. Краткий бизнес-план

<b>Наименование магазина:</b>				
<b>Категории товаров:</b>				
<b>Затраты на запуск</b>				тыс.руб.
<b>Ежемесячный маркетинговый бюджет</b>				тыс.руб.
<b>Ежемесячные инфраструктурные расходы</b>				тыс.руб.
<b>Оборотный капитал</b>				тыс.руб.
<b>План числа заказов</b>	месяц	2 месяц	3 месяц	
	?	?	?	
<b>Конверсия</b>	%	%	%	
<b>Посещаемость</b>	1 месяц	2 месяц	3 месяц	
	?	?	?	
<b>Средний чек</b>	руб.	руб.	руб.	
<b>Оборот</b>	1 месяц	2 месяц	3 месяц	
	?	?	?	
<b>Товарная наценка</b>	%	%	%	
<b>Прибыль/убыток</b>	1 месяц	2 месяц	3 месяц	
	?	?	?	

- **Домен** – это краткое имя магазина в интернете. Выбирайте не слишком длинное, однозначно воспринимаемое на слух, благозвучное доменное имя.
- **Дизайн** – это внешний вид сайта интернет-магазина, продуманность и удобство навигации по товарному ассортименту, качество выполнения отдельных графических элементов и, конечно, чувство вкуса.

Для этих целей используют CRM<sup>®</sup>. Обработка заказов – это в первую очередь взаимодействие с клиентом, а именно согласование с покупателем состава заказа, времени и места доставки, подбор заказа с собственного склада или со складов поставщиков, получение оплаты удобным для клиента способом. В этом процессе также могут быть исключительные ситуации: возврат заказа, ошибки в содержимом доставленного заказа, кража

новый и, в идеале, растущий поток заказов. Привлекать посетителей можно из поисковых систем, с площадок для сравнения товаров, социальных сетей. Можно размещать объявления на интернет-досках и аукционах, площадках электронных торгов, а также использовать тизерную и баннерную рекламу. С недавних пор очень популярной в интернете стала видеореклама, особенно «вирусные» видеоролики.

Наиболее универсальным способом являются поисковые системы. Продвижение в них возможно двумя способами: контекстная реклама и поисковая оптимизация.

---

## *Интернет-магазин – это бизнес, со всеми вытекающими последствиями: необходимо брать на себя риски, вкладывать свое время, деньги и энергию*

---

### **Запуск интернет-магазина – это процесс, растянутый во времени**

Первые месяцы уйдут на эксперименты и определение работающих способов продвижения, выстраивание эффективной доставки товаров и понимание, какой ассортимент будет больше всего покупаться в вашем интернет-магазине.

#### **Готовьтесь:**

- **2-3** месяца достигать результатов продвижения, когда покупатели начнут привлекаться не в убыток магазину;
- **поменять** первого, а то и второго нанятого курьера;
- **отвечать** вежливо и с улыбкой даже тем покупателям, которые будут раздражать вас или вашего менеджера своими, возможно, неуместными вопросами;
- **придумывать** схему закупки товара у поставщика, при которой вам не приходилось бы блокировать средства в виде товарных остатков на складе большого количества редко покупаемых товаров. Придумывать схемы продвижения магазина эффективнее и дешевле в пересчете на одного покупателя.

- **Движок** интернет-магазина – это программное обеспечение, расположенное в интернете и позволяющее как управлять сайтом интернет-магазина, так и совершать в нем покупки. Одновременно витрина для покупателя и (CMS) система управления для вас.

заказа или полученных за него денег.

Для приема заказа и других вопросов клиентов интернет-магазин как минимум должен обзавестись телефонным номером. Крайне желательно, чтобы он был городским, виртуальная АТС приветствуется, так как позволяет настраивать переадресацию, вести статистику и запись входящих звонков, а также организовать даже многоканальный номер.

Доставка заказов часто сопряжена с оплатой товара в момент передачи его клиенту. Современное оборудование и технологии позволяют принимать оплату за товар во время его доставки как наличными, так и безналичными денежными средствами с соблюдением законодательства.

### **Наполняем каталог товаров**

Сайт интернет-магазина в первую очередь должен хорошо представлять ваш ассортимент. А значит, наполнение каталога товаров на сайте – важный этап создания интернет-магазина.

Если у вас в каталоге предполагается небольшое число категорий и товарных позиций, то наполнить его можно вручную, добавляя названия, описания и изображения.

Интернет-магазин на современной платформе позволяет автоматизировать процесс наполнения каталога с помощью мастера импорта при наличии большого товарного ассортимента.

Также многие современные системы бухгалтерского учета легко интегрируются с интернет-магазином и позволяют автоматически в режиме онлайн осуществлять перенос и синхронизацию товарных позиций в интернет-магазине и бухгалтерской программе.

### **Обработка заказов**

Интернет-магазин – это конвейер обработки поступающих заказов.

### **Продвижение интернет-магазина**

Интернет-магазину нужно ежедневно привлекать на свой сайт сотни посетителей, чтобы обеспечить постоян-

---

8. **CRM (система, сокращение от англ. Customer Relationship Management)** – прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов.

Для тех, кто не уверен в своих силах, знаниях и навыках, предлагаю пройти обучение в Центре компетенций МИРЭА. Сертифицированные тренеры центра, люди с большим практическим опытом и преподавательским стажем, помогут вам приобрести уверенность, получить знания и практические навыки в деле сайтостроения, интернет-коммерции и ИТ-предпринимательства.

Желаю удачи вам в бизнесе интернет-продаж! **BIT**



Retail Technologies Expo Moscow

# RETEXPO 2016

**ИННОВАЦИИ ДЛЯ РОЗНИЦЫ — ПРОСТО, ДОСТУПНО, СЕЙЧАС!**

23–25 НОЯБРЯ

ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ, МОСКВА

## МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА

ПОЛНОГО КОМПЛЕКСА  
СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ,  
ОБОРУДОВАНИЯ И МАТЕРИАЛОВ  
ДЛЯ РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА

▶ Более 150 решений для технологического перевооружения бизнеса: цифровые технологии, оборудование, материалы

**САЛОН  
DIGITAL  
SIGNAGE**

Специализированный салон  
DIGITAL SIGNAGE

**NEW**

▶ Конгресс RETEXPO — серия специализированных конференций для профессионалов обо всех аспектах внедрения технологий в ритейле: IT, маркетинг, логистика, безопасность, omni-channel, оснащение магазина

▶ Премьерные показы на российском рынке

▶ Презентации решений на открытой площадке и рабочие группы на стендах участников

▶ Профессиональные награды лучшим специалистам отрасли

**NEW**

▶ Программа «Гарантия лучшей цены» при заключении сделок на выставке

**NEW**



+7 (495) 785-22-06



info@b2bcg.ru



www.b2bcg.ru



http://app.b2bcg.ru/

На правах  
рекламы

16+

**BBCG**  
B2B Conference Group

17-18 мая  
**2016**

**phdvi**  
Positive  
Hack  
Days

ПРОТИВОСТОЯНИЕ

#PHDays

**КЛЮЧЕВОЕ СОБЫТИЕ**  
практической информационной безопасности в России

### Самые горячие темы ИБ

- Кибервойна и безопасный интернет
- Расследование инцидентов и SOC
- Отраслевые угрозы и безопасность КВО
- Эволюция и инновации в технологиях защиты и нападения

На правах рекламы

### Более 100 активностей

Доклады, дискуссии, конкурсы по взлому, мастер-классы, технические лаборатории, радиопроjekt «Модель для сборки», конкурс научных работ, рок-н-рольный концерт, выставка современного искусства и др.

### 4000 участников

Элита хакерского мира, CISO, молодые ученые, представители ИБ-сообщества и регулирующих организаций

POSITIVE TECHNOLOGIES

Открыта аккредитация СМИ



**БИЛЕТЫ  
уже  
в продаже!**  
phdays.ru

# Рунет как двигатель бизнеса



На вопросы  
«БИТа» отвечают  
эксперты ведущих  
компаний

Сегодня трудно представить компанию, которая бы не связывала свое будущее с освоением возможностей Рунета. Из некоего вспомогательного инструмента он превратился в настоящий «двигатель бизнеса». Появляющиеся и развивающиеся технологии меняют даже самые консервативные типы бизнеса и порождают новые

1. Проходят ли ваши основные бизнес-процессы через Рунет (интернет)?
2. Насколько эффективен Рунет для бизнеса сегодня?
3. Какие тренды и перспективы для бизнеса вы видите в развитии Рунета?
4. Как, на ваш взгляд, государство регулирует и влияет на бизнес в Рунете?
5. Какой ваш проект в Рунете оказался самым удачным?

«Большинство бизнесов сегодня вряд ли может обойтись без интернета. Можно с уверенностью сказать, что 100% наших заказов поступает благодаря интернету»



Илья Отькало,  
директор туристического онлайн-  
конструктора [Tourex.me](http://Tourex.me)

1. Через Рунет проходят, конечно, не все процессы, но многие. И во многом Рунет незаменим. Нигде так не представишь всю линейку туров, как в интернете. Нигде не сделаешь такую удобную возможность отбора. Никак не донесешь наши туры до потребителя, если он находится не в Москве. Также интернет предоставляет удобную возможность для того, чтобы заинтересованные туристы нас нашли. На это работают и контекстная реклама, и оптимизация сайта, и другие виды интернет-продвижения.

2. Большинство бизнесов сегодня вряд ли может обойтись без интернета. Говоря об эффективности, нужно приводить какие-то цифры. В нашем случае 80% всех заказов происходит онлайн. И даже те, кто делает запросы по телефону, сначала изучают туры

на нашем сайте. Поэтому можно с уверенностью сказать, что 100% наших заказов поступает благодаря интернету.

3. Весь бизнес постепенно уходит в интернет. Начинают автоматизироваться те области, которые ранее были уделом офлайн-организации. Если говорить о туризме, то большинство авиабилетов уже покупается онлайн. Постепенно в онлайн уходят и туры. Даже самые, казалось бы, сложные для автоматизации области постепенно становятся более податливыми для автоматизации.

Например, недавно мы запустили проект [Tourex.me](http://Tourex.me) – это полностью онлайн-система по сборке и продаже экскурсионных туров. Такие туры очень сложны, и система тоже получилась не простая. Тем не менее она уже заработала.

4. На мой взгляд, государство только ограничивает доступы и наказывает за неверный, на его взгляд, контент. Мне сложно понять, как еще государство может влиять на бизнес в сети Интернет. Возможно, каким-то отраслям государство как-то оказывает поддержку, но в туризме мы это не наблюдаем.

5. До последнего времени самым успешным проектом в нашей отрасли был сайт туроператора «Веселый ветер». С запуском проекта [tourex.me](http://tourex.me) можно сказать, что мы выходим на новый уровень.

Мы очень рассчитываем, что к концу года этой онлайн-системой можно будет гордиться и выходить с ней на мировой рынок. Ведь фактически этой системой мы начинаем задавать стандарты отрасли экскурсионных туров.

## «Рунет выступает источником маркетинговой информации, средством для связи с клиентами, площадкой для сбора пожеланий/потребностей аудитории»



Борис Носов,  
директор по продажам компании «Крибрум»

1. Если говорить о наших бизнес-процессах, то они непосредственно связаны с Интернетом, так как Крибрум – это облачный сервис мониторинга социальных медиа. Но что более важно, наш продукт помогает компаниям в работе с Рунетом. Технология Крибрум позволяет находить информацию из любых источников, будь то соцсети, форумы, блоги, сайты отзывов, видеохостинги, а также обрабатывать, анализировать, распределять по категориям этот поток данных – то есть понимать суть информации, а не просто собирать ее. Это нужно бизнесу для принятия решений, проведения маркетинговых исследований, анализа customer experience и так далее.

2. Даже для бизнеса, не работающего напрямую с интернетом, очевидно влияние информационной среды на компанию, и речь идет прежде всего о репутации. Более того, для бизнеса, который не выходит в интернет, высока вероятность стать заложником ситуации, когда его репутация будет сформирована без его участия, что прямо отразится на продажах.

Как пример приведу случай из нашей практики. Один из дилерских центров столкнулся с падением продаж, более сильным, чем общее проседание рынка. Исследования ничего не показали, на сайте не было негативных отзывов, также и в call-центр не поступало звонков с жалобами. В ходе мониторинга выяснилось, что аудитория концентрировалась на рыболовном форуме. Там с 2007 года сформировался раздел «Автолюбители области», где обсуждались внедорожники для езды на рыбалку, постепенно тема разговоров сместилась к обсуждению всех автомобилей и конкретных дилерских центров, продающих машины в регионе. Оказалось, что в последнее время на форуме было оставлено много негативных отзывов об автодилере, потому что клиенты все реже обращались за услугами в этот центр.

3. Люди уходят и от личных визитов в представительство компании, и от звонков, все больше переходя к формату связи через интернет. Тренд в том, что общение бизнеса

с потребителем и дальше будет двигаться в сторону online. Об этом говорят веяния рынка: клиентская поддержка через боты в мессенджере Facebook, анонсирование «ВКонтакте» создания короткого адреса vk.me для бизнеса как полноценного представительства компаний.

Рунет выступает источником маркетинговой информации, средством для связи с клиентами, площадкой для сбора пожеланий/потребностей аудитории. Этому способствует тот факт, что люди считают интернет

местом, где можно высказываться открыто и делиться сокровенным; настройками приватности, жестко ограничивающими доступ к публикуемой информации, пользуется крайне малое число людей.

4. Регулирование происходит через законодательные инициативы, и дать однозначную оценку их влияния на всю отрасль нельзя. Как пример – запрет на продажу алкоголя в интернете бьет по выручке продуктовых интернет-магазинов, но повышает оборот розничного сектора, алкомаркетов.

В целях сохранения суверенитета государство разделило программное обеспечение на иностранное и отечественное. Для отечественной

## Для бизнеса, который не выходит в интернет, высока вероятность стать заложником ситуации, когда его репутация будет сформирована без его участия

местом, где можно высказываться открыто и делиться сокровенным; настройками приватности, жестко ограничивающими доступ к публикуемой информации, пользуется крайне малое число людей.

Но у всего есть обратная сторона – для компаний это риск утечки конфиденциальной информации, репутационные скандалы и информационные угрозы. Тренды диктуют бизнесу необходимость контроля информационного поля, что возможно благодаря автоматизированным системам.

Я бы объяснил так, что нельзя быть «чуточку беременной»: нельзя контролировать 10 топовых сайтов и считать, что ты контролируешь весь Рунет. Негативный инфоповод может зародиться на совершенно неожиданном сайте, и к топовым ресурсам он придет уже в разгаре – когда обнаруживать, локализовать и гасить будет поздно. Атака на компанию «Трансаэро» началась в Twitter, но информации об отмене рейсов, поданной как бы реальным пользователем, поверили даже СМИ. Только оперативное обнаружение и ответ от официального аккаунта позволили спра-

продукции это, несомненно, благоприятно, так как лоббирует интересы производителей и стимулирует развитие технологий. Кроме того, включаются интересы безопасности: если оборудование создано на российской элементной базе из российских компонентов, есть гарантия, что оно не содержит «закладок», через которые оно может управляться извне.

5. Крибрум, если одним словом. А если говорить о проектах наших клиентов, то мы всегда ставим себя на их место. Как собственник я заинтересован в периодических автоматически генерируемых отчетах, в которых представлен список самых рейтинговых сообщений о компании, потому что таким образом я могу контролировать работу персонала и уделять внимание негативу, а также заниматься его обработкой. Для сегмента FMCG актуальна лидогенерация: «выловить» в Сети покупателей, которые готовы к покупке и находятся на стадии принятия решения, а также выбирают между конкурентами. Для службы безопасности на первый план выходит контроль поведения работников в публичном пространстве.

«Одной из важных проблем для развития интернет-торговли сегодня является высокая стоимость обслуживания платежными системами»



Константин Илющенко,  
основатель и управляющий галереей  
африканского искусства «Мухомор»

1. **Сегодня** я управляю галереей африканского искусства «Мухомор» (<http://muhomor.net>), в которой продаются ритуальные африканские маски, статуэтки, фигурки животных. Сайт галереи – это витрина и справочник для покупателей, в котором описывается назначение масок и статуэток. Значительную долю контента занимает созданная энциклопедия африканского «наивного» искусства.

Это мой второй интернет-проект. Первым проектом был нишевый медийный ресурс об алгоритмической биржевой торговле, который получал доход от продажи рекламы.

Особенность обоих проектов заключается в том, что основатель все делает сам: программирует сайт, пишет тексты, изучает особенности применения африканских фетишей, фотографирует, доставляет купленные товары покупателям. С наемными работниками этот бизнес оказался бы нерентабельным.

2. **Одной** из важных проблем для развития интернет-торговли сегодня является высокая стоимость обслуживания платежными системами. Сейчас при расчетах, например, через Яндекс.Деньги покупатель заплатит 3% от суммы, продавец 2% от суммы,

а затем заплатит еще 3% от суммы при переводе средств с Яндекс.Деньги на банковский счет. Забавно, но это больше, чем налог при упрощенном режиме «6% с выручки».

3. **Сейчас** признаков регулирования государством электронной коммерции не видно, и хочется надеяться, что так будет всегда. Отрасли, в которых доминирует частный бизнес, показывают хорошие результаты. А вот контролируемая государством компания «Газпром» год от года снижает добычу газа, «Роснефть» купила чрезвычайно дорого ТНК-ВР на заемные средства.

«Все чаще место кадровых агентств будут занимать автоматизированные и краудсорсинговые платформы, способные быстро подбирать не единичные вакансии, а целые команды»



Сергей Дядиченко,  
генеральный директор компании Wowworks.ru

1. **Весь** наш бизнес построен на использовании краудсорсинга в Рунете.

2. **Крайне** эффективен. Причем, как мне кажется, для любого бизнеса, даже самого офлайнового на первый взгляд. Но наиболее эффективен он для проектов, которые умело используют интернет-технологии для создания реального продукта или реальных услуг. Именно такую модель краудсорсинга используем мы.

3. **Есть** общемировые тренды, они справедливы и для Рунета. Это повальное «пересаживание» пользователей на мобильные устройства,

интернет вещей, межмашинное взаимодействие и использование возможностей Big Data для персонализации предложения потребителям.

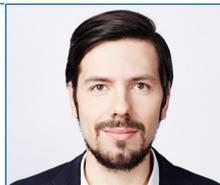
Все более явный тренд – использование интернета (Рунета) малым бизнесом и частными мастерами для получения заказов. В ближайшее время будет кардинально меняться весь HR-бизнес, все чаще место кадровых агентств будут занимать автоматизированные и краудсорсинговые платформы, способные подбирать целые команды или же напрямую сводить заказчика и исполнителя.

Продолжится тренд передачи на аутсорсинг и краудсорсинг целых бизнес-процессов, все это будет делаться с помощью интернета. Уже сейчас в России есть фактически целые города, в основном работающие на аутсорсе.

4. **Не** всегда логично, не всегда прислушиваясь к мнению бизнеса, но в целом действуя достаточно эффективно.

5. **Безусловно**, Wowworks.ru – мы сегодня работаем во всех регионах России. Это лучшее доказательство эффективности краудсорсинга.

«Развитие интернета способствовало появлению новых продуктов ABBYY»



Артем Кумпель,  
вице-президент, директор департамента  
Lingvo и мобильных продуктов компании ABBYY

Как в любой высокотехнологичной компании, развитие интернета влияет самым непосредственным образом на нашу деятельность. Для нас Рунет – канал и маркетинговых коммуникаций, и продаж, и обратной связи с нашими клиентами, а также источник для сбора информации

о конкурентах. Развитие интернета способствовало и появлению новых продуктов ABBYY. Например, помимо традиционной десктопной версии программы ABBYY Lingvo, с которой начиналась история компании, мы запустили Lingvo Live – кроссплатформенный онлайн-сервис для всех,

кто сталкивается с иностранными языками. Он позволяет не только найти точный перевод слов и фраз в лицензированных словарях Lingvo, но и уточнить детали у сообщества, а также помочь другим пользователям подобрать наиболее удачный вариант перевода.

«Огромную роль в жизни пользователей сегодня играют соцсети: как показали исследования, 9 из 10 россиян ведут активную жизнь в соцсетях, проводя там в среднем 143 минуты в день»



Юлия Епифанцева,  
директор по развитию бизнеса PROMT

1. Да, конечно, у нас есть корпоративный сайт: [promt.ru](http://promt.ru) (а также его английская версия [promt.com](http://promt.com) для зарубежных пользователей, есть и немецкая, испанская, французская версии). Рунет играет большую роль в нашей маркетинговой кампании, большая часть рекламной активности как раз направлена на его аудиторию. Основная информация о компании, ее продуктах, технологиях проходит через интернет, как для b2b, так и для b2c.

2. Для PROMT он эффективен и в сегменте b2b, и в b2c. Часть продаж в b2b к нам приходит через Рунет: большой популярностью пользуются вебинары, главное – не забывать ставить рефереры и ссылку на сайт. На сайте [promt.ru](http://promt.ru) мы выкладываем информацию о продуктах и подробно разбираем успешные кейсы. Также публикуем ключевые новости и аналитику, ведем отдельный раздел о наших наградах и участии в конкурсах и конференциях – это подтверждает наш статус как экспертов отрасли. Кроме того, клиенты, когда принимают решение о покупке, как правило, мониторят информацию о компании через поисковики и СМИ, и важно, чтобы бренд был представлен не только сайтом – если о тебе не пишут и не говорят, тебя не существует.

Если брать сегмент b2c, то для нас Рунет – это основной канал продаж, как таковой офлайн-маркетинг тут почти мертв. Мы делаем ставку на точечный онлайн-маркетинг, сегментируя разные группы пользователей, работая с ними индивидуально – авторские рассылки, целенаправленный подбор предложений и пр. У PROMT есть свой интернет-магазин, продукция продается еще через интернет-магазины партнеров, продукты представлены в App Store, Google Play, Windows Store. Работает свой сервис по поддержке, все это тоже в Рунете.

Кроме того, огромную роль в жизни пользователей играют соцсети: как показали исследования, 9 из 10 россиян ведут активную жизнь в социальных сетях, проводя там в среднем 143 минуты в день (по данным исследовательского холдинга «Ромир»). Среди аудитории до 25 лет процент

вовлеченности пользователей доходит до 98%, поэтому PROMT много работает в соцсетях, проводя там акции, закрытые розыгрыши, развивая и наполняя сообщества компании полезным контентом.

3. Одно из самых перспективных направлений в Рунете – это облачные сервисы. К сожалению, в России до сих пор у бизнеса к ним отношение настороженное, тогда как частные лица успешно используют их для решения своих задач. Однако постепен-

В ближайшем будущем мы сможем наблюдать действие так называемого налога на Google. Согласно ему зарубежные компании, реализующие софт на территории России, будут облагаться НДС в размере 18%. Инициатива направлена на контент, который продается через интернет-магазины. Но по факту он вынудит повысить цену всех – в том числе российские компании, которые также продают свою продукцию через App Store и Play Market. В итоге пострадает

---

*Клиенты, принимая решение о покупке, мониторят информацию о компании через поисковики и СМИ, и важно, чтобы бренд был представлен не только сайтом – если о тебе не пишут и не говорят, тебя не существует*

---

но, с развитием технологий и систем защиты, настороженность уходит, потому что облака – это дешевле и проще, это оптимизация расходов и повышение скорости бизнес-процессов. И компании это начинают понимать: например, в 2015 году мы сделали проект для «Лаборатории Касперского», внедрив машинный перевод для технической документации к продуктам «Лаборатории Касперского».

4. Российские власти в последнее время достаточно активно вмешиваются в бизнес в Рунете, что не может не вызывать некоторое беспокойство. Заявление председателя Следственного комитета России Александра Бастрыкина, который предложил идти по «китайскому пути», является отражением общих тенденций в отношении к бизнесу со стороны государства: чрезмерный контроль над отраслью и ручное управление. Тогда как есть глобальные общемировые процессы, в которых интегрирован российский бизнес, поэтому искусственное ограничение скажется явно негативно.

и бизнес, и конечный потребитель.

5. Безусловно, самый яркий проект PROMT в Рунете – этот сервис [Translate.Ru](http://Translate.Ru), предназначенный для перевода текстов и сайтов. [Translate.Ru](http://Translate.Ru) это один из первых облачных сервисов в России, запущенный в 1998 году. С тех пор он только растет и расширяется, дополняясь новыми возможностями, языковыми парами, словарями. При запуске мы выслушали много критики в свой адрес о том, что бесплатный продукт негативно скажется на нашей прибыли, однако в результате все получилось ровно наоборот: облачный сервис нам приносит неплохой доход, который складывается из рекламы на сайте и из его мобильных приложений, интеграции технологий в другие сервисы, например [SpanishDict](http://SpanishDict). Так что это, пожалуй, самый удачный наш проект в b2c, который, к слову, помогает продавать и в b2b: благодаря сильному бренду, который у всех на слуху, проще продавать свои корпоративные продукты.

**«Интернет становится все более жестким. Ужесточаются требования государства к распространению информации. Например, ресурс презентаций Slideshare заблокирован практически навсегда»**



**Дмитрий Засухин,**  
руководитель, «Лаборатория Юридического Маркетинга»

1. **Сегодня** наши ключевые бизнес-процессы используют интернет. Это и видеомаркетинг, и работа с социальными сетями, и продвижение сайта.

2. **Интернет** позволяет бизнесу эффективно привлекать клиентов, вести переговоры с широким географическим охватом и эффективно вести работу с удаленными сотрудниками.

В первую очередь интернет позволяет бизнесу выйти на новые рынки и привлечь себе новых клиентов. Интернет становится катализатором развития бизнеса.

3. В качестве трендов я бы отметил усиление конкуренции и появление все новых маркетинговых инструментов. Интернет очень быстро развивается, и все больше бизнесов начинает осваивать технологии интернет-маркетинга, что, естественно, приводит к развитию конкуренции.

Простой пример: если еще пять лет назад можно было вести рекламную кампанию в контекстной рекламе буквально за несколько тысяч рублей, то сейчас речь порой идет о сотнях тысяч.

4. **Интернет** становится все более жестким. Ужесточаются требования к распространению информации. Например, ресурс хранения презентаций, как slideshare.net, практически навсегда заблокирован государством. Я думаю, в будущем мы столкнемся с еще большим ужесточением.

5. «**Лаборатория Юридического Маркетинга**» – это международная компания, помогающая привлекать клиентов для юристов и адвокатов. Свою деятельность мы на 99% ведем в сети Интернет.

**«На фоне тенденции пресыщения потребителя в Рунете задача бизнеса – это работа, направленная на повышение лояльности. Пока не все это понимают»**



**Илья Казарин,**  
генеральный директор, «Успешные Проекты»

2. В Москве и Санкт-Петербурге показатель проникновения интернета составляет более 98%, по городам-миллионникам процент немного меньше. Однако мы делим аудиторию Рунета на тех, кто совершает в нем покупки, и на тех, кто нет. Потребителей, которые периодически или постоянно приобретают товар в интернете, значительно меньше. Как раз их и нужно искать. Сейчас, когда накоплена большая база данных, так называемая Big Data, очень просто найти лю-

дей, которые посещают страницы интернет-магазинов. С ними можно работать через партнерские программы, показывая им рекламные баннеры, и их мы приглашаем на свой сайт.

3. В Рунете сегодня существует два тренда. С одной стороны, люди становятся более избирательны, перед совершением покупки они взвешивают свое решение, советуются с друзьями и читают отзывы. Это такие покупатели-математики, которые просчитывают каждый свой шаг.

Набирает популярность еще один тренд. Все больше и больше появляется людей, которые устали заниматься выбором в Рунете, они нашли свои бренды, зарегистрировались в их интернет-магазинах и просто ими пользуются, не интересуясь ничем вовне.

Так вот, на фоне тенденции пресыщения потребителя в Рунете задача бизнеса – это работа, направленная на повышение лояльности. Пока не все это понимают.

**«Если вчера информацию до сельских покупателей можно было донести только с помощью почтовых каталогов, ярмарок и телефона, то сегодня интернет вытесняет эти маркетинговые инструменты»**



**Дамир Фейзуллов,**  
директор по SMM PR Partner

1. В нашем PR-агентстве все ключевые бизнес-процессы сводятся к современным каналам коммуникации: электронная почта, интернет, онлайн-СМИ, онлайн-реклама, продвижение в социальных сетях. Без этого эффективное продвижение в Рунете невозможно.

2. **Все** зависит от бизнеса, отрасли, целевой аудитории. Если вы торгуете овощами на рынке, то интернет вам скорее всего не нужен. А во многих

других случаях интернет помогает повышать продажи, формировать покупательское мнение и участвовать в конкурентной гонке за покупателей. С каждым годом интернет становится более доступным, даже до малонаселенных пунктах.

Как следствие, если вчера вы могли донести информацию до своих сельских покупателей только с помощью почтовых каталогов, выездных ярмарок и телефонных продаж, то се-

годня появился высокорентабельный инструмент – интернет, который вытесняет архаичные маркетинговые инструменты.

3. **Перспектив** много: новые маркетинговые и PR-инструменты для продвижения агентства и наших клиентов, обогащение корпоративной коммуникации с помощью социальных сетей, увеличение спроса на услуги агентства за счет роста доли интернет-рекламы.

«Проблему сравнения цен по разным поставщикам с единой номенклатурой всех товаров, работ, услуг пытаются решить многие ведущие игроки рынка. Найти решение пока никому не удалось»



Геннадий Картышев,  
коммерческий директор ГК «ТендерПро»

1. 1. Бизнес Группы компаний «ТендерПро» осуществляется непосредственно в интернете. Электронные торговые площадки появились (ЭТП) в России в начале 2000-х. 2008 год стал переломным для рынка. Кризис привел на ЭТП большое количество компаний. Можно сказать, что именно это время стоит считать началом эры электронных торгов в России.

К тому времени ЭТП «ТендерПро» уже имела развитый функционал. Площадка развивалась, процессы усложнялись. Желание сделать закупки максимально успешными привело к необходимости заняться вопросом каталогизации данных.

Работа над открытым техническим словарем продолжается и сегодня. Каталог уже насчитывает более 740 тыс. позиций. Закупки, организо-

ванные на каталоге, часто становятся первым шагом в создании качественных данных внутри предприятий – клиентов системы.

Кроме Центра каталогизации в интернете запущен еще один проект – международная электронная торговая площадка Teclot.com. Технология может работать и как корпоративная, и как межкорпоративная площадка. Гибридная технология позволяет выносить ТендерПроцессор на территорию клиента, в том числе в другие страны.

Такое решение значительно повышает скорость отклика, что важно в электронных аукционах и позволяет коммерческой информации не покидать границы своего предприятия/региона. В сентябре прошлого года ТендерПроцессор был вынесен в Ки-

тай и позднее в Узбекистан. У технологии отличные перспективы.

При этом остается огромное количество нереализованных возможностей по развитию рынка. Площадки, чья модель строится не на корпоративных закупках, а на предложениях поставщиков, уже существуют. Это интересная тема. Проблему сравнения цен по разным поставщикам (отраслям, регионам) с единой номенклатурой всех товаров, работ, услуг пытаются решить многие ведущие игроки рынка. Однако найти решение пока никому не удалось. Сложно учесть все факторы, влияющие на цену.

Решить эту проблему способна система с признаками искусственного интеллекта, разработка и запуск которой выведет ЭТП в лидеры рынка.

«Для бизнеса, который направлен на контакт с конечными потребителями (b2c), ситуация с доступностью интернет-технологий в России лучше, чем в ряде стран Европы»



Владимир Княжицкий,  
генеральный директор российского  
представительства «Фаст Лейн»,  
эксперт и ментор совета Санкт-Петербургской  
ассоциации бизнес-ангелов

1. Мы очень активно пользуемся интернет-технологиями: вся наша ERP-система построена на облачном принципе, наши консалтинговые услуги мы иногда также оказываем через интернет.

Однако использование слова «Рунет» для нас не совсем уместно, поскольку наш трафик не ограничивается Рунетом. Но данные, которые положено хранить в России, мы, разумеется, храним согласно требованиям законодательства.

2. Если говорить о развитии интернет-технологий в России, то, я считаю, что в нашей стране высокий уровень проникновения интернета. Например, у нас скорость абонентских подключений в среднем выше, чем в Европе, при этом цена заметно ниже. Это дает прекрасный шанс для страны активно развивать интернет-технологии, в том числе в сегменте Рунета.

Для бизнеса, который направлен на контакт с конечными потребителями (b2c), ситуация с доступностью

интернет-технологий в России лучше, чем в ряде стран Европы.

3. Как я говорю в таких случаях: нельзя отменить закон всемирного тяготения в отдельно взятой стране. Развитие Рунета не может сильно отличаться от развития интернета в целом. И возможности для бизнеса тут одни и те же. Сейчас, несомненно, грядет эпоха интернета вещей. Именно в этой области будут самые интересные решения в ближайшие 10 лет.

4. Я считаю, что государство разумно влияет на бизнес в Рунете. Влияние, несомненно, есть: это и блокировка сайтов, и 152-ФЗ. Но сегодня эти «страшные» инструменты используются разумно. Например, блокировка торрент-трекеров – это правильное решение: те, кому надо, и так обойдут все блокировки и ограничения. Такие действия создают определенную культуру – правильную, европейскую культуру.

Двадцать лет назад иностранцев удивляло, что у нас можно было

в центре города в магазинах купить нелегальный софт. Но мы же справились с этим, пришли к цивилизованному рынку.

Те методы регулирования, которые использует государство в Рунете, также ведут нас по цивилизованному пути. Другое дело, что при определенном желании этими инструментами можно «задушить» интернет-бизнес в Рунете, этого многие опасаются. Но я пока не вижу никаких угроз, и меня абсолютно устраивает уровень влияния государства на бизнес в Рунете сегодня.

5. Сейчас я занимаюсь проектами онлайн-обучения, они мне кажутся интересными.

Если речь идет о материальном эффекте, то его пока можно назвать скромным, однако мне нравится динамика развития этого направления. Среди таких проектов могу назвать [flane.ru](http://flane.ru) для ИТ-обучения и [horizontum.ru](http://horizontum.ru) для обучения в области творчества.

# Аудитория Рунета

Источник: РАЭК

В рамках открытия РИФ+КИБ 2016 Сергей Плуготаренко озвучил свежие данные по аудитории, экономике, инфраструктуре и другим важнейшим показателям Рунета

**80,5** МЛН ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ (+9,2% ЗА ГОД)

**57%** – **66,5** МЛН ЧЕЛОВЕК – ВЫХОДЯТ В СЕТЬ КАЖДЫЙ ДЕНЬ (+9,3% ЗА ГОД)

АУДИТОРИЯ МОБИЛЬНОГО ИНТЕРНЕТА ЗА ГОД ВЫРОСЛА НА **12,5%**

ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ПРОВОДЯТ В ИНТЕРНЕТЕ В СРЕДНЕМ **148** МИНУТ В ДЕНЬ, А В МОБИЛЬНОМ ИНТЕРНЕТЕ – **110** МИНУТ В ДЕНЬ

**650** МЛРД РУБЛЕЙ СОСТАВИЛ ОБЪЕМ РЫНКА РУНЕТА В 2015 ГОДУ. ПРОГНОЗ НА 2016 ГОД – **780** МЛРД РУБЛЕЙ

В КОМПАНИЯХ И ОРГАНИЗАЦИЯХ, ОТНОСЯЩИХСЯ К ИНТЕРНЕТ-РЫНКАМ, ВКЛЮЧАЯ САМОЗАНЯТОЕ НАСЕЛЕНИЕ, РАБОТАЕТ ОКОЛО **2** МИЛЛИОНОВ ЧЕЛОВЕК

СПРОС НА СПЕЦИАЛИСТОВ СОКРАТИЛСЯ ВСЕГО НА **15%** ОТНОСИТЕЛЬНО 2014 ГОДА В ДРУГИХ СФЕРАХ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ КОЛИЧЕСТВО ВАКАНСИЙ СТАЛО НА 20-40% МЕНЬШЕ

**15%**

аудитории выходит в сеть только с мобильных устройств

СМАРТФОНЫ – МОЛОДЕЖИ, ВЗРОСЛЫМ – ДЕСКТОПЫ  
(Распределение устройств по возрастным группам)

	Десктоп или ноутбук	Смартфон, коммуникатор	Планшет	Телевизор (функция смарт ТВ)
Возрастная группа	% от населения	% от населения	% от населения	% от населения
12-24	83,0	86,2	38,7	16,2
25-44	79,1	67,3	37,1	16,6
45+	47,0	16,6	12,4	5,5



Каждый 10-й россиянин использует приложение интернет-банкинга



33,5% россиян обращаются к интернету в качестве источника новостей почти каждый день



Лишь четверть пользователей полностью уверены в своих силах в вопросах цифровой безопасности



19,5% россиян пользуются электронными государственными услугами (ЖКХ)



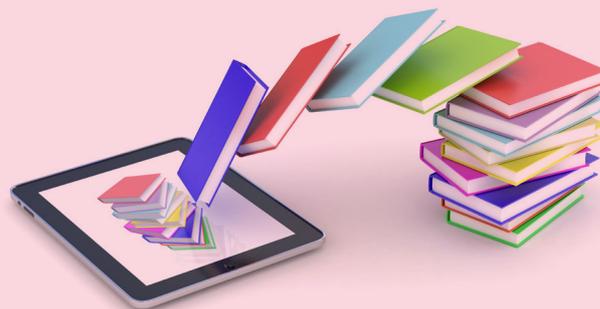
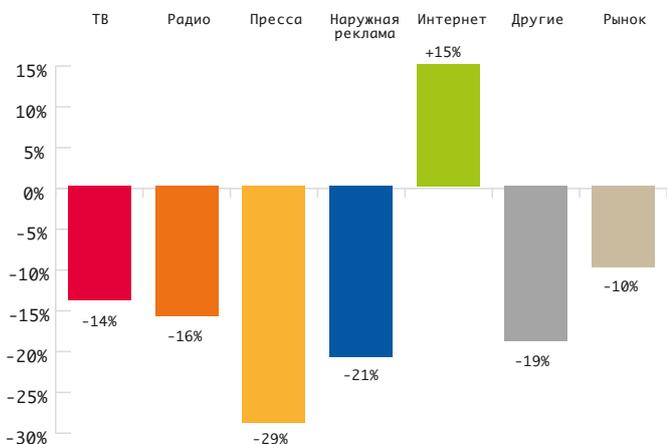
У 91% населения (18+) России есть мобильный телефон или смартфон



11% вызывают врача и записываются в поликлинику

2011	2012	2013	2014	2015 (прогноз)
1%	1,3%	1,6%	2,2%	2,3%

ДИНАМИКА РЫНКА МАРКЕТИНГОВЫХ  
КОММУНИКАЦИЙ В 2015 ГОДУ



САМЫЕ БЫСТРОРАСТУЩИЕ РЫНКИ:

- ЭЛЕКТРОННЫЕ КНИГИ;
- УСЛУГИ (ТАКСИ, ДОСТАВКА ЕДЫ И Т.Д.);
- ОНЛАЙН-РИТЕЙЛ.

РОССИЙСКИЕ ИТ-ЛИДЕРЫ  
ИТОГАМ 2015 ГОДА

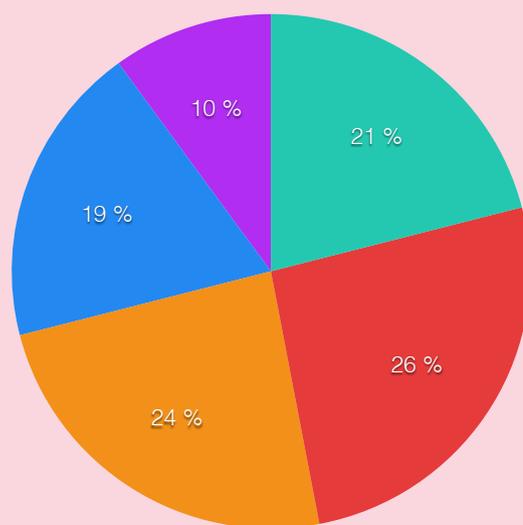
Название	Стоимость, млн долл.
Mail.Ru	4700
Яндекс	4300
Avito	2400
Юлмарт	1100
Exist	700
Ozon Group	680
Wildberries	630
Ситилинк	530
Gett	500
Emex	360



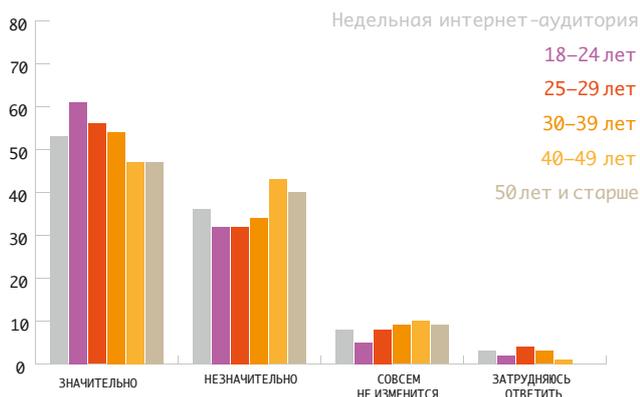
Сергей Плуго-тенко подчеркнул, что в 2015 году на рынке произошли снижение числа сделок на 20% и сокращение объема инвестиций на 43%. Однако с 2013 года происходит стабильный рост доли инвестиций на предпосевной стадии, а в 2015 году рост наблюдался в 1,84 раза.

Сегодня более пяти тысяч ИТ-компаний аккредитованы при Минкомсвязи, а средне-месячная зарплата работников достигла 84 тыс. руб., что в 2,6 раза выше средней по экономике. ИТ-компании в 2011-2015 годах демонстрировали уверенный рост выручки и отчислений в бюджет РФ темпами выше средних по экономике в целом. Выручка одной компании в среднем за год составляет около 200 млн рублей.

ОЦЕНКА ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ



КАК ИЗМЕНИТСЯ ВАША ЖИЗНЬ БЕЗ ИНТЕРНЕТА?



- Положительная оценка
- Резко отрицательная оценка
- Отрицательная. Явная угроза для интернет-отрасли
- Нейтральная оценка
- Неоднозначная оценка

«Лаборатория Касперского» недавно успешно прошла сертификационный аудит на соответствие требованиям новой редакции международного стандарта ISO 9001:2015. Компания стала первой среди конкурентов обладательницей международного сертификата в области менеджмента качества. Его получение было одной из задач новой стратегии «Лаборатории Касперского» по организации работы службы техподдержки.

С чем связано появление новой стратегии? Какова роль техподдержки пользователей во взаимодействии с компаниями-заказчиками? На эти и другие вопросы «БИТа» отвечает директор департамента поддержки продуктов и услуг «Лаборатории Касперского» Александр Воинов



Беседовала Галина Положевец

## Александр Воинов:

### «Наше конкурентное преимущество – проактивная поддержка»

– Александр, правда ли, что наши ИТ-компании могут создавать хорошие продукты, но из-за слабой технической поддержки часто проигрывают зарубежным конкурентам?

– Техническая поддержка действительно бывает слабой, но исключительно по одной причине – не потому, что в России не умеют делать хорошую техническую поддержку, а в силу того, что сама компания-производитель зачастую воспринимает

техподдержку как нечто придаточное к основному бизнесу. В данном случае мы говорим отвлеченно о некоей средней компании, которая что-либо производит.

Я нередко сталкивался с ситуацией, когда компания считает своим приоритетным подразделением отдел продаж, и это логично – ведь он непосредственно приносит ей деньги, как это происходит, легко увидеть. А техподдержка – это некое звено, которое

обслуживает продажи и существует по остаточному принципу, как с точки зрения финансирования, так и с точки зрения человеческих ресурсов и вообще внимания к себе.

К сожалению, мало кто из руководителей бизнеса и директоров понимает, насколько влияет техподдержка на такой фактор, как продление контракта или перепродажа. Продавец контактирует с клиентом один раз, в момент продажи продукта

## Досье

**Александр Воинов** – директор департамента поддержки продуктов и услуг «Лаборатории Касперского», возглавил департамент в 2014 году. Более 20 лет работал в поддержке японских и американских компаний, в том числе руководил поддержкой российских подразделений HP и Lexmark.

или услуги. А вот решение клиента продолжать покупать данный продукт или нет, зависит исключительно от качества техподдержки.

Есть исследования, которые прямо свидетельствуют об этом. К сожалению, бывает так, что эту информацию руководство многих компаний не осознает.

Поэтому, на мой взгляд, в слабости поддержки есть обоюдная вина как руководителей самой поддержки, которые не могут внятно донести руководству важную информацию, так и генеральных директоров, которые изначально не воспринимают этот сервис как одно из своих ключевых подразделений, напрямую и значительно влияющее на продажи.

– **С чем связано появление новой стратегии организации работы службы техподдержки «Лаборатории Касперского»?**

– Появилась она благодаря главной цели, которая была поставлена перед нашей службой: сделать поддержку продуктов и услуг конкурентным преимуществом компании на международном рынке.

«Лаборатория Касперского» – глобальная компания, которая продает продукты и решения по всему миру, но такого понятия, как «глобальная поддержка», довольно долго у нас не существовало. Раньше служба техподдержки состояла из региональных подразделений, каждое из которых управлялось своим региональным директором, без каких-либо единых стандартов, без коммуникации и взаимодействия друг с другом. Нужно было объединить их в одну работающую вертикальную структуру, эффективно управляемую из центра.

– **Получение международного сертификата ISO входило в эту стратегию?**

– Да, получение международного сертификата означает фактически приведение общей структуры поддержки и процессов, работающих в этой глобальной структуре, к неко-

ему стандарту. Затем эта работа проверяется внешними аудиторами, которые занимаются стандартами ISO, после чего выдается сертификат, подтверждающий качество проделанной работы.

Международный сертификат ISO очень важен на глобальном рынке, как подтверждение того, что организация работает в соответствии с признанными международными стандартами, каждый из которых является открытым и понятным для людей бизнеса. Бизнес понимает степень его влияния и величину усилий, которые нужно затратить, чтобы этот сертификат получить. Очень часто корпоративные клиенты вообще

поддержку, поскольку она стала глобальной и управляется из центра. Мы понимали эти опасения, поэтому положили в основу стратегии создание эффективной коммуникации и постоянного взаимодействия с локальным бизнесом.

– **Удалось ли избежать конфликта интересов?**

– Опасность такая была, но по крайней мере я прикладывал и прикладываю очень большие усилия для того, чтобы она не осуществилась.

Я постоянно нахожусь на связи с управляющими директорами в регионах, мы регулярно встречаемся, обсуждаем вместе проблемы, я объ-

---

*К сожалению, мало кто из руководителей бизнеса и директоров понимает, насколько влияет техподдержка на такой фактор, как продление контракта или перепродажа*

---

не разговаривают о каких-то крупных заказах, если работа компании не соответствует требованиям стандарта ISO.

– **Как долго вы готовились к получению сертификата? Что для этого пришлось изменить в вашей работе?**

– Систему фактически пришлось строить с нуля. Мы полностью поменяли всю структуру поддержки и систему управления. Это заняло около двух лет. Сначала шла подготовка процессов, затем мы напрямую работали с аудиторами, чтобы привнести все созданные процессы в соответствие со стандартом.

– **Каковы принципы новой стратегии техподдержки?**

– Прежде всего должна быть достаточно мобильная, гибкая, управляемая, глобальная структура поддержки, которая позволяет видеть, что происходит в регионах, и адекватно на это реагировать.

Ключевым моментом является взаимодействие региональных подразделений техподдержки с местным бизнесом, с подразделениями, которые занимаются продажами.

Продавцы опасались, что мы у них заберем некие рычаги влияния на тех-

ясню, зачем делаются те или иные изменения. Иногда они тоже обращаются ко мне, просят сделать какие-то свои процессы проще и быстрее с помощью ресурсов техподдержки.

И если раньше продавцы жаловались на отсутствие нормальной техподдержки, то сейчас регионы уже начали использовать этот сервис в качестве инструмента для продаж. Фактически они начали продвигать поддержку как конкурентное преимущество, которое получит клиент, если выберет именно наш продукт, а это именно то, чего мы и добивались.

– **Соответствие требованиям международного стандарта ISO должно уравнять качество оказываемых компанией услуг в разных странах. Как быстро это произойдет?**

– У нас все регионы сертифицируются одновременно, это означает, что они по факту уже оказывают услуги одинакового уровня. Сертификацию прошли все регионы, кроме Азиатско-Тихоокеанского, он пока находится в режиме трансформации, мы подключим регион к сертификату, как только он выйдет на целевые показатели.

- Есть ли этот сертификат у других компаний в России в сфере информационной безопасности?
- Точно могу сказать, что у наших конкурентов его нет, не только в России, но и в мире. Для меня это один из критериев того, что мы задаем новый вектор развития поддержки в индустрии.
- Какие преимущества получают заказчики от того, что вы подобным образом развиваете техподдержку?
- Каждый клиент или заказчик полу-

захочет воспользоваться расширенным сервисом?

– Заказчик может выбрать в зависимости от своих потребностей один из четырех уровней программы расширенной технической поддержки. Самый верхний уровень дает наиболее серьезные преимущества по срокам реагирования, обеспечивает поддержку в режиме 24x7 и может быть гибко настроен под специфические требования заказчика. При обнаружении ошибки в продукте мы в сжатые сроки выпускаем исправление

заказчиков, включая государственный сектор. Для трансконтинентальных корпораций мы проработали расширенную поддержку, охватывающую все территории работы клиентов на нескольких континентах, с учетом языковой специфики, временных зон и с сохранением центрального управления поддержкой.

Отдельно хотелось бы отметить, что мы наблюдаем 100% уровень продления контрактов на расширенную поддержку. То есть те, кто однажды попробовал расширенную поддержку, выбирают ее и в дальнейшем.

---

## *Сейчас регионы начали продвигать поддержку как конкурентное преимущество, которое получит клиент, если выберет именно наш продукт, а это именно то, чего мы и добивались*

---

чает стандартизованный набор услуг, от которого он вправе ожидать определенного уровня качества как самих услуг, так и сроков их исполнения. Поэтому любая стандартизация формирует уровень ожиданий заказчика.

Заказчик понимает, что наличие сертификата ISO гарантирует ему, во-первых, получение услуги на уровне международного стандарта.

Во-вторых, он может быть уверен в том, что процессы поддержки контролируются, что в них нет серьезных изъянов и пробелов, из-за которых может пострадать его бизнес.

В-третьих, если все-таки происходит какой-то сбой или задержка в работе, то заказчик по крайней мере будет знать, что внутри компании есть выделенная команда по отработке нештатной ситуации. Стандарт описывает все необходимые процедуры для подобных случаев.

Для заказчика это прежде всего означает, что компания, с которой он взаимодействует, знает, каким образом на такие ситуации реагировать. А значит, сокращается время простоя, ожидания как при оказании стандартной поддержки, так и при нештатной ситуации.

- Чем хороша расширенная техподдержка (MSA)? Какие преимущества получает корпоративный клиент, если

именно под этого клиента и с учетом специфики его рабочей инфраструктуры.

На этом уровне заказчик получает выделенного технического менеджера с нашей стороны, который является единой точкой контакта по любым вопросам и персонально ведет заказчика, как это делает семейный доктор.

Я ставлю задачу каждому персональному менеджеру регулярно выходить на контакт с заказчиком, даже если ничего не случилось, интересоваться, как у него идут дела, есть ли проблемы в работе наших продуктов, а если бизнес заказчика расширяется и появляются новые конфигурации, то предлагать помощь в настройке их защиты.

Фактически мы делаем проактивную работу, стараемся не просто реагировать на уже возникший инцидент, но заглядывать в будущее и предупреждать возникновение каких-то проблемных ситуаций. Именно для этого мы постоянно находимся в контакте и хорошо знаем особенности конфигурации сети заказчика.

Этот верхний уровень расширенной поддержки заточен на максимальное снижение рисков потерь от простоя и ориентирован прежде всего на крупных корпоративных

- В чем отличие оказываемых вами услуг от тех, что предлагают интеграторы?

– Есть целый ряд услуг, которые интеграторы не в состоянии предоставить, например выпуск исправлений ошибок. Но главное отличие – качество предоставления услуг. Клиент может попробовать как наши услуги, так и партнеров, сравнить их и сделать собственный выбор. Кроме того, часть услуг оказывается только через партнеров, так что партнер в любом случае вовлечен в нашу программу.

- Мне кажется, в России для многих крупных компаний, в том числе в госсекторе, очень важно именно наличие поддержки от вендора.

– Да, часто это даже прописывается в условиях тендера. Госкорпорации открыто заявляют, что хотят прямую поддержку от вендора. Думаю, это правильно, поскольку прямая ответственность за качество поддержки в этом случае полностью ложится на вендора, а для госкомпаний прямой контакт с поставщиком услуг без дополнительных посредников означает большую прозрачность деловых отношений.

- Расширенная техподдержка рассчитана только на крупные компании?

– Нет, наша программа состоит из четырех уровней. Каждый уровень адресован своему клиенту. Самый верхний действительно ориентирован на крупный бизнес и предлагает максимальную гибкость в настройках. Остальные три уровня поддержки предлагаются заранее сформированными пакетами услуг, поддержка обеспечивается в рабочие часы, при этом сохраняется возможность назначения персонального технического менеджера. Эти уровни хо-

рошо сбалансированы по стоимости и предназначены для малого и среднего бизнеса.

– **Расширенную техподдержку можно получить только в России или же во всех странах, где есть пользователи продуктов и сервисов «Лаборатории Касперского»?**

– Этот сервис работает по всему миру. Расширенная поддержка – такая же часть глобальной поддержки, как и любая услуга. Перед тем как ее анонсировать, мы провели достаточно большую работу, общаясь с региональным бизнесом и локальными директорами. Обсуждали наполнение программ, особенности региона, подходит ли им с точки зрения продаж. И только после этого мы ее анонсировали как глобальную программу, поскольку знали, что бизнес ее одобрит.

В результате нашей расширенной поддержкой уже воспользовались более полутора тысяч компаний в мире. Только за первый год ее существования их число выросло примерно на 60%.

– **Какие сложности возникали при ее внедрении?**

– Проблема была в концептуальной подготовке продавцов. Обычно они концентрируют свои усилия только на продаже продукта. Теперь же это не просто продукт, но сочетание продукта и услуги. И нередко в определенных конфигурациях составляющая услуги – даже больше, чем составляющая продукта. Это продажа решения, где услуга часто является доминирующей.

– **Входит ли расширенная техподдержка в новую стратегию?**

– Обязательно. Это, наверное, был один из первых этапов, еще до того, как мы занялись сертификацией

по ISO. Реализацию стратегии мы начали с модернизации расширенной поддержки, создания ее как глобальной услуги. Фактически стратегия уже внедрена, но работа по достижению цели, поставленной в ней, идет каждый день.

– **Как вы поступаете, если у вас и у заказчика разные представления о приоритетах в техподдержке?**

– Каждый заказчик на то и заказчик, что он оценивает собственные по-

ит тех денег, которые за нее платит, то для заказчика это будет важным аргументом и в дальнейшем покупать продукт «Лаборатории Касперского» и рекомендовать нашу компанию коллегам по бизнесу.

– **Есть ли какая-то кастомизация техподдержки по отраслям, по странам?**

– Для базовой поддержки у нас нет отдельных кастомных решений по отраслям и странам, однако мы учитываем отраслевые и региональные

---

## *Мы делаем проактивную работу, стараемся не просто реагировать на уже возникший инцидент, но заглядывать в будущее и предупреждать возникновение каких-то проблемных ситуаций*

---

требности самостоятельно, и никто у него это право не отнимает. При этом наша задача – выполнение почти любого требования заказчика, с той лишь оговоркой, что это должно быть неубыточно для нашей компании.

Случается, что заказчик просит сделать что-то в поддержке такое, чего мы ни для кого не делали. Тогда мы анализируем наши возможности и все-таки стараемся ему помочь. Гибкость – одно из наших основных преимуществ.

– **Что, на ваш взгляд, самое важное в техподдержке?**

– Самое главное, на мой взгляд, – это желание заказчика. Если то, что вы делаете, является для него правильным, если он чувствует, что поддержка, которую он получает от нас, сто-

особенности при создании своих программ на глобальном уровне. Существуют, например, особенности ведения бизнеса в разных странах. Есть разница функционирования с госкомпаниями и с частными компаниями...

При разработке глобальных решений мы собираем как можно больше информации как о регионах, так и об отраслях и включаем их особенности в наше предложение. Это решения для базовой поддержки, которую получают все без исключения пользователи. И поэтому нам не приходится разрабатывать «на коленке» кастомные решения для регионов. А вот для расширенной поддержки, как уже говорилось выше, такая адаптация предусмотрена изначально. **БИТ**

## **Система менеджмента качества на предприятии**

---

Сертификат ISO 9001 на соответствие требованиям ГОСТ ISO 9001-2015 соответствия менеджмента качества представляет собой документ, подтверждающий эффективное функционирование системы менеджмента качества производимых в организации продукции, работ или услуг.

Наличие этого документа существенно повышает имидж компании, привлекает новых деловых партнеров, обеспечивает реальную возможность выхода на международный рынок и участия в разнообразных государственных конкурсах и тендерах на изготовление и поставку товаров, предоставление услуг.

Сертификат ISO 9001 подтверждает наличие на предприятии единой системы менеджмента качества (СМК). Она направлена на повышение

качества продукции за счет эффективного управления всеми процессами Организации, координации деятельности абсолютно всех подразделений компании, и каждого ее сотрудника.

Сегодня сертификат соответствия ISO 9001 стремятся получить организации, которым необходимо весомое конкурентное преимущество на рынке, постоянное развитие, неограниченное доверие со стороны как уже имеющихся, так и потенциальных клиентов.

Компания, имеющая сертификат ISO 9001, может с большей вероятностью привлечь крупные кредитные средства, инвесторов, успешно противостоять разнообразным кризисным явлениям.

Профстандарты обсудили в московском Политехе  
ведущие разработчики профстандартов  
и образовательных программ для веб-индустрии



## для веб-технологий

**В** последний день марта в Московском политехническом университете (ранее – Университет машиностроения) в рамках деловой программы Всероссийского межвузовского чемпионата «Молодые профессионалы» (WorldSkills Russia) прошла конференция «Профессиональные и образовательные стандарты для веб-индустрии». Она объединила различных представителей веб-индустрии: крупные интернет-компании и небольшие веб-студии, вузы и колледжи, ведущие профессиональные сообщества и общественно-государственные структуры в сфере ИТ-образования.

По мере развития веб-индустрии в ней зарождаются и развиваются сначала редкие и специфичные, но со временем массовые и объемные по количеству компетенций профессии и специализации. В 2013 году Международная ассоциация веб-мастеров IWA выделила и подробно описала 21 специализацию (WebSkills Profiles – <http://iwanet.org>).

В России для веба сегодня нормативно закреплён только один профессиональный стандарт – «Специалист по информационным ресурсам», который определяет базовые требования к таким видам деятельности, как техническое размещение контента на веб-ресурсах, веб-рейтинг,

модерирование и редактирование информации на сайте, управление процессами и проектами по наполнению и актуализации интернет-ресурсов.

В начале 2016 года Ассоциация предприятий компьютерных и информационных технологий (АПКИТ) поддержала создание еще двух стандартов – «Разработчик Web и мультимедийных приложений» и «Специалист по интернет-маркетингу».

Именно эти стандарты и стали основной темой обсуждений в рамках первого блока конференции. Мероприятие было проведено в формате проектно-методического семинара с участием экспертов от:

- **Ассоциации** интернет-разработчиков (АИР),
- **Содружества** петербургских цифровых агентств СПЕЦИА,
- **образовательного** комитета АПКИТ,
- **рабочих** групп Совета по профессиональным квалификациям в области ИТ (СПК-ИТ),
- **компании** Mail.Ru Group,
- **компании** Softline,
- **компании** 1С,
- **Национального** инфокоммуникационного холдинга «Зерде» Республики Казахстан,
- **мультивендорного** и академического консорциума в области ИКТ (МАК ИКТ);
- и других.

Со стороны академического сообщества были представлены:

- **ведущие** вузы и колледжи из различных регионов России,
- **эксперты** федеральных учебно-методических объединений (ФУМО) высшего и среднего профессионального образования в сфере ИТ,
- **преподаватели-практики** и эксперты движения «Молодые профессионалы (Worldskills Russia)» по профильным ИТ-компетенциям.

**Тимур Хасаншин**, координатор группы разработки профстандарта «Разработчик Web и мультимедийных приложений», отметил, что данная профессия вошла в список 50 наиболее востребованных на рынке труда новых специальностей.



**Тимур Хасаншин**, координатор группы разработки профстандарта «Разработчик Web и мультимедийных приложений»

При разработке профстандарта учитывался международный опыт, в том числе стандарты:

- **Web & Multimedia Master** (EUCIP),
- **Web Developer** (UK-Gov),
- **Multimedia Developer** (ACS),
- **Front-End**,
- **Server Side Web Developer** (IWA).

В ходе двухчасового обсуждения профстандарта были сформулированы важные поправки в нормативный документ, которые будут представлены в обновленной версии на сайте АПКИТ.

**Екатерина Шукалова**, директор интернет-агентства ФЕРТ, председатель Ассоциации интернет-разработчиков и глава комитета обучения, провела проектную сессию, на которой участники конференции сформулировали и обсудили типовые роли (специализации) интернет-маркетолога, его ключевые трудовые функ-



**Дмитрий Волошин**, директор департамента исследований и образования Mail.ru Group

ориентированными компетенциями от работодателей. Основные принципы создания масштабных образовательных проектов Mail.Ru Group осно-

---

*Как правило, отечественные вузы дают хорошую фундаментальную подготовку, но недостаточно обучают использованию современных ИТ-технологий, языков программирования и инструментальных сред*

---

ции и области компетенций. В ходе обсуждений разгорелась дискуссия о том, стоит ли выделять профессиональный стандарт «Интернет-маркетолог», если уже существует стандарт «Маркетолог». После активного обсуждения присутствующие сошлись на том, что специальность «Интернет-маркетолог» имеет ряд принципиальных отличий в составе и качестве компетенций.

В работе секции «Образовательные стандарты и программы для подготовки специалистов в сфере веб-технологий» принял участие **Дмитрий Волошин**, директор департамента исследований и образования Mail.ru Group. Он рассказал об одной из успешных моделей подготовки веб-специалистов, когда на базе ведущих вузов создаются специализированные учебные центры, в которых студенты могут дополнять свои фундаментальные знания практико-

ваны на проектный метод в обучении, вовлечении сотрудников компании в преподавание, строгим отборе студентов в ходе обучения и постоянном развитии методики и инструментов преподавания.

Дмитрий отметил, что уровень подготовки ИТ-специалистов в стране сегодня не соответствует запросам бизнеса. Как правило, отечественные вузы дают хорошую фундаментальную подготовку, но недостаточно обучают использованию современных ИТ-технологий, языков программирования и инструментальных сред. Поэтому компаниям приходится самостоятельно обучать наиболее толковых студентов.

У такого подхода есть и недостатки, и преимущества: плюсом является то, что компании имеют возможность отобрать будущих сотрудников непосредственно в ходе учебного процесса, а минусом – затраты, которые



*Андрей Филиппович, декан факультета информатики и систем управления Московского политехнического университета*

бизнес несет в связи с организацией учебного процесса. Тем не менее, по мнению Дмитрия, ситуация улучшается, вузы стали прислушивать-

скую подготовку – верстка сайтов (HTML/CSS), клиентская (JS), мобильная (Java, Swift) и серверная разработка (PHP, Python) в сочетании с изучением основ интернет-маркетинга, веб-райтинга, поисковой оптимизации, веб-аналитики от преподавателей-практиков, сочетающих преподавание и профессиональную деятельность.

На старших курсах студенты погружаются в более серьезные инженерные курсы, связанные с анализом требований и юзабилити (UX/UI-дизайном), проектированием сложных информационных структур и архитектур сайтов, созданием гибридных приложений, тестированием, коллективной и распределенной разработкой в сочетании с углубленной фундаментальной подготовкой по математике, теории алгоритмов, моделированию бизнес-процессов и модулем технологического предпринимательства. Данная модель предлагает интеграцию практико-ориентированного



*Дмитрий Анатольевич Шевченко, заведующий кафедрой «Коммуникационный менеджмент» Политеха, профессор, д.э.н., почетный член Гильдии маркетологов*

подхода, проектного обучения и фундаментальной подготовки внутри одной образовательной программы. Тем самым значительно снижается необходимость дообучения со стороны работодателей.

Тему образовательных программ продолжили **Шевченко Д.А.**, заведующий кафедрой «Коммуникационный менеджмент» Политеха, профессор, д.э.н., почетный член Гильдии маркетологов, и преподаватель **Локтюшина Ю.В.**, которые рассказали о магистерской программе в сфере Digital Marketing. Выпускникам технического профиля, работающим в сфере продвижения брендов в интернет-среде, как показывает практика, не всегда хватает знаний и компетенций в сфере маркетинга, рекламы и PR. Новую магистерскую программу можно рассматривать в качестве политехнической: она открыта для студентов разных специальностей университетов.

Заключительным мероприятием конференции стало открытое заседание Федерального учебно-методического объединения среднего профессионального образования в сфере ИТ, где эксперты обсудили новый макет образовательного стандарта, который сможет учесть новые требования профстандартов. При этом особое внимание было уделено вопросам создания специализаций в области веб-технологий. Свои предложения в виде проекта документа представил **Илья Беляков**, национальный эксперт Worldskills по компетенции «Веб-дизайн и разработка». **БИТ**

---

## *На базе ведущих вузов создаются специализированные учебные центры, в которых студенты могут дополнять свои фундаментальные знания практико-ориентированными компетенциями от работодателей*

---

ся к потребностям бизнеса, а бизнес стал лучше понимать позицию вузов.

Об одном из таких примеров сотрудничества рассказал в своем докладе «Фундаментальное университетское образование в сфере веб-технологий» декан факультета информатики и систем управления Московского политехнического университета **Андрей Филиппович**. В университете уже второй год реализуется уникальная для России программа бакалавриата «Веб-технологии». Ее ключевой особенностью является то, что все четыре года обучения посвящены изучению различных веб-дисциплин, которые охватывают все специализации, выделенные Международной ассоциацией веб-мастеров IWA.

При этом основной упор на младших курсах делается на практиче-



*Лаура Жуманалиева, Бахыт Жапарович Шарипов, представители АО «Национальный инфокоммуникационный холдинг Зерде» Республики Казахстан*

# Акция «Заяви о себе!»

Мы всегда с удовольствием предоставляем журнальные полосы своим подписчикам! В этом номере компания «ПэйОнлайн Систем» рассказывает о своем сервисе

**ООО «ПэйОнлайн Систем» (система электронных платежей PayOnline) ([www.payonline.ru](http://www.payonline.ru))** – входит в состав Net Element (NASDAQ: NETE) – международной высокотехнологичной группы компаний, специализирующейся на платежных сервисах в сети Интернет и мобильных платежных решениях. Офисы NETE работают в США, Канаде, Европе, России и других странах СНГ

## PayOnline – с заботой о вашей прибыли!

«Собственные технологические разработки и гибкие решения делают PayOnline универсальным платежным сервисом для онлайн-бизнесов любого сегмента и размера. Более трех тысяч интернет-магазинов из десятков стран мира уже принимают платежи с помощью PayOnline, и мы рады предоставить каждому из них персональный подход, безопасность и высокий уровень сервиса»



**Марат Абасалиев,**  
основатель и генеральный директор ООО «ПэйОнлайн Систем» (система электронных платежей PayOnline)

Система электронных платежей PayOnline предлагает гибкие высокотехнологичные платежные решения для компаний, ведущих бизнес в сети Интернет. Компания имеет большой опыт интеграции и кастомизации платежных решений для сайтов и мобильных приложений.

PayOnline обладает глубокими знаниями в области внедрения платежных технологий, позволяющих увеличивать удобство использования и процент успешных сделок. Тысячи предприятий электронной коммерции по всему миру уже используют сервисы PayOnline, и компания всегда рада делиться своим опытом с новыми клиентами.

### Возможности платежного сервиса PayOnline для вашего бизнеса в интернете

- **Совместимость** с любыми платформами и устройствами: сайты, мобильные приложения, Smart TV, игровые приставки, бытовая техника.
- **Надежные** партнеры: 12 ведущих банков-партнеров в России, Европе, Азии и Америке.
- **Широкая** география: наши клиенты работают в России, СНГ, Азии, Европе, Америке и принимают платежи в 50+ валютах.
- **Высокая** прибыль и абсолютная стабильность: до 99,2% успешных платежей при отказоустойчивости сервиса более 99,98%.
- **Современные** мультязычные интерфейсы: адаптируются под устройство плательщика – компьютер, ноутбук, планшет или смартфон.
- **Безопасность** международного уровня: сертификат PCI DSS первого уровня, официальный сервис-провайдер Visa и MasterCard.

- **Забота** о ваших клиентах: бесплатный круглосуточный колл-центр для ваших плательщиков.
- **Индивидуальная** настройка платежного сервиса: 140 настраиваемых фильтров безопасности, уровень рисков – менее 0,02%.
- **Расширенный** функционал для увеличения конверсии: платежи «в один клик», автоплатежи, ссылка на оплату, дизайн платежной формы.
- **Управление** конверсией: четыре варианта настройки протокола 3D-Secure для получения максимального дохода.
- **Моментальная** интеграция: 19 модулей для популярных CMS, открытые API и SDK.
- **Специальные** возможности для туристических компаний: интеграция с GDS, функция холдирования средств и работа по «длинной записи».

### Специальное предложение

Не упустите шанс подключить прием онлайн-платежей на выгодных условиях! Спецпредложение только для читателей «БИТ. Бизнес&Информационные технологии»!

Подайте заявку на подключение приема платежей на сайте [www.payonline.ru](http://www.payonline.ru) до 20 июня 2016 года и получите:

- Ставку комиссии от 2,3% до 3,5%.
- Платежную форму, которая умеет адаптироваться под все типы устройств.
- Профессиональную консультацию по настройке приема платежей.

Не забудьте указать промокод «БИТ» при регистрации на сайте! **ADY**

Некоммерческий фонд ФОСТАС (Фонд поддержки системного проектирования, стандартизации и управления проектами) получил аккредитацию СДС «ИТ-Стандарт» (Система добровольной сертификации в области информационных технологий) на проведение сертификации в области ИТ

# ФОСТАС

*сертифицирует ИТ-руководителей*





**Фонд** ФОСТАС приступает к сертификации ИТ-руководителей на соответствие российскому государственному профессиональному стандарту «Менеджер по информационным технологиям».

Сертификация проводится по четырем уровням стандарта:

- **Менеджер** по управлению ИТ-ресурсами
- **Менеджер** по управлению ИТ-сервисами
- **Менеджер** по управлению информационной средой
- **Менеджер** по управлению ИТ-инновациями

Претендент на получение сертификата должен:

- **выбрать** один из уровней,
- **письменно** подтвердить свои компетенции по выполнению соответствующих трудовых действий, описанных в профессиональном стандарте,
- **и защитить** их перед экспертами.

Экспертами фонда ФОСТАС являются признанные лидеры отрасли, действующие ИТ-руководители крупных отечественных и зарубежных организаций.

В их числе:

- **Олег** Симаков, член Экспертного совета Минздрава России по ис-

пользованию ИКТ в сфере здравоохранения,

- **Александр** Герман, директор по информационным технологиям компании «Бэринг Восток Кэпитал Партнерс Групп»,
- **Павел** Алферов, руководитель Центра методологии, экспертизы и контроля проектной деятельности ОАО «ИнтерРАО»,
- **Галина** Львова, директор Департамента развития корпоративных информационных систем ОАО «Компания «Сухой»,
- **Глеб** Лигачев, директор по ИТ ОАО «Системный оператор Единой энергетической системы».

Процедура сертификации в соответствии с профессиональным стандартом позволит широкому кругу руководителей ИТ:

- **систематизировать** свой опыт в области управления,
- **получить** бесценные рекомендации экспертов,
- **подтвердить** свою квалификацию и компетенции,
- **повысить** свою стоимость на рынке труда.

Что касается организаций, то сертификация менеджеров позволит им подтвердить высокий уровень управления ИТ.

Напомним, что с 1 июля 2016 года вступают в силу поправки к Трудовому кодексу и Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» (№122-ФЗ от 2 мая 2015 года), согласно которым профессиональные стандарты становятся основой для определения требований к квалификации работников.

Почему нужна сертификация? Вот что рассказала президент фонда ФОСТАС **Марина Аншина**:

*«Процедура сертификации обсуждается специалистами в области ИТ уже в течение четырех лет. И если сначала необходимость этой процедуры вызывала много вопросов, то в последнее время о том, что она нужна, говорят все заинтересованные стороны.»*

*«Это прежде всего сами руководители ИТ, которым необходимо подтверждение своих компетенций и которые испытывают сложности в поиске работы. Это работодатели, обеспокоенные низким уровнем претендентов, большими расходами по поиску персонала и пе-*

## БИТ.Справка

**СДС «ИТ-Стандарт»** – национальный орган по аккредитации, определяющий и контролирующий компетентность органов по сертификации и образовательных учреждений в области ИТ.

СДС «ИТ-Стандарт» обеспечивает проведение добровольной сертификации специалистов и предприятий на всей территории Российской Федерации на основе Свидетельства о регистрации в едином реестре зарегистрированных систем добровольной сертификации №РОСС RU.0948.04ЖПЕО от 12 июля 2012 года, «Правил функционирования Системы добровольной сертификации в области информационных технологий» и «Правил аккредитации органов по сертификации в системе добровольной сертификации ИТ-стандарт».

Создателями СДС «ИТ-Стандарт» являются Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии, Российский союз промышленников и предпринимателей и Российский Союз ИТ-директоров.

Деятельность СДС «ИТ-Стандарт» призвана:

- содействовать совершенствованию интегрированных подходов к сертификации субъектов и объектов в области ИТ, объединенных общими требованиями;
- организации саморегулирования взаимосвязи системы профессионального образования и требований рынка труда;
- повышению качества продукции, работ и услуг в области ИТ;
- обеспечению взаимодействия с аналогичными зарубежными системами сертификации.

*чальными итогами испытательного срока. Это кадровые агентства, которым сложно найти кандидата и удовлетворить потребности заказчика.»*

*Процедура сертификации разработана таким образом, чтобы исключить предвзятость к претендентам. В качестве экспертов, осуществляющих сертификацию, мы привлекли лидеров отечественных ИТ и надеемся пополнить их ряды в дальнейшем лучшими ИТ-руководителями из различных регионов и городов России прежде всего с помощью Союза ИТ-директоров России и региональных клубов ИТ-директоров.»*

Подробнее о процедуре сертификации и ее преимуществах можно прочитать на сайте: [www.fostas.net](http://www.fostas.net). **БИТ**

## БИТ.Справка

**Фонд ФОСТАС** – некоммерческая организация, ориентированная на стандартизацию и сертификацию в области ИТ, а также на анализ, разработку, внедрение в практику современных подходов и методов, знаний и навыков в этой области. Фонд ФОСТАС основан на принципах открытости, добровольности, широких связей с производственными, научными, учебными и иными организациями (коммерческими, государственными, общественными) и в своей практике учитывает широкий международный опыт работы аналогичных организаций.

ФОСТАС образован в 2012 году. Фонд принимает активное участие в проектах по созданию электронного правительства России, ведет семинары и образовательные программы для ИТ-директоров, вводит и участвует в международных конференциях и конгрессах.

Между высшим образованием и реальной работой всегда существует дистанция. К сожалению или к счастью, на настоящего разработчика мобильных приложений, на бизнес-аналитика, на специалиста по информационной безопасности выучиться нельзя. Публикуем предварительные результаты исследования ИТ-вузов, которое проводит НП «РАЭК»

Алексей Никушин,  
ведущий аналитик НП «РАЭК»



# Кто будет завтра

*защищать безопасность компаний?*

**В** любом случае потребуются практика в какой-либо компании и дополнительные источники знаний и скорее всего постоянное самообразование. Двери крупной компании откроются перед специалистом в большинстве случаев только после получения диплома о высшем образовании и на-

коплении какого-то опыта. Вузовская подготовка дает фундамент для развития специалиста, и эта основа может отличаться в зависимости от вуза.

Среди множества программ подготовки кадров в высших учебных заведениях нашей страны всего 14% специальностей относятся к ИТ-специальностям.

В России чуть более 2600 вузов вместе с филиалами. В 950 из них можно получить хотя бы одну ИТ-специальность (см. рис. 1). Вузов, в которых есть магистерские программы, в пять – семь раз меньше.

В качестве примера можно назвать ведомственные вузы – Сибирский и Поволжский университеты телеком-

Федеральный округ	Количество ВУЗов в ФО		Доля ИТ-ВУЗов
	ИТ-ВУЗов	Всего	
ЦФО	302	783	39%
СЗФО	91	283	32%
ПФО	191	487	39%
УФО	78	225	35%
СФО	103	283	36%
ДФО	40	132	30%
СКФО	56	155	36%
ЮФО	90	259	35%

Рисунок 1. Количество вузов в федеральных округах и доля ИТ-вузов в них

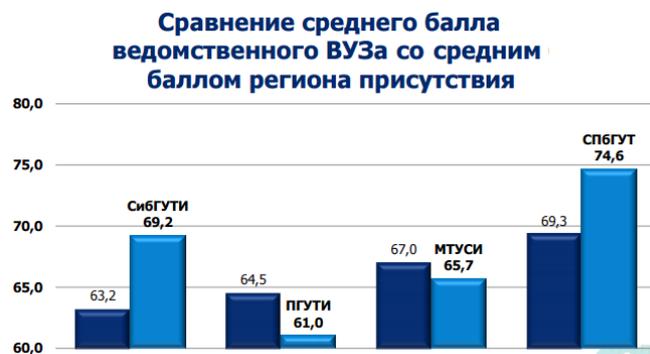


Рисунок 2. Сравнение среднего балла ведомственного вуза со средним баллом региона присутствия

### Кого учат?

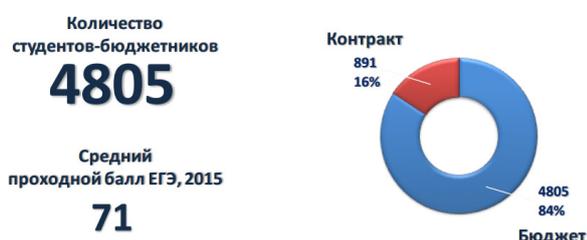


Рисунок 3. Количество будущих специалистов по информационной безопасности, студентов-бюджетников в 2015 году

### Где находятся ВУЗы, которые готовят специалистов по ИБ?

Федеральный округ	Количество
Дальневосточный ФО	7
Приволжский ФО	31
Северо-Западный ФО	17
Северо-Кавказский ФО	7
Сибирский ФО	17
Уральский ФО	7
Центральный ФО	50
Южный ФО	9

**ЦФО – 50**  
**Москва – 24**

Рисунок 4. Количество высших учебных заведений, в которых можно получить специальность в сфере ИБ по федеральным округам

муникаций и информатики, Московский университет связи и информатики и Санкт-Петербургский университет телекоммуникаций.

Несмотря на то что они призваны готовить самых лучших специалистов, вступительный балл в МТУСИ и ПГУТИ существенно ниже среднего балла, необходимого для поступления в региональный ИТ-вуз (см. рис. 2).

Отдельно хочется сказать о специальности, связанных с информационной безопасностью. Специалисты этого профиля востребованы самыми разными компаниями, но сама специальность непопулярна в России. Например, в 2015 году по бюджетной форме обучения будущих специалистов по информационной безопасности насчитывалось менее пяти тысяч, а по контрактной – менее тысячи студентов (см. рис. 3).

При этом высших учебных заведений, в которых можно получить специальность в сфере информационной безопасности, всего 145 на всю Россию. Треть из них находится в Центральном федеральном округе, а, например, в Дальневосточном, Северо-Кавказском и Уральском феде-

ральных округах всего по семь подобных вузов (см. рис. 4).

Если проанализировать, в каком количестве российских вузов можно получить конкретную специальность, то ситуация складывается еще более удручающе. Во многих регионах просто нет возможности получить желаемую специальность, за необходимыми знаниями приходится ехать в Москву или Санкт-Петербург (см. рис. 5).

Приведенные факты позволяют сделать выводы о том, что, несмотря

на то что развитие ИТ-образования поддерживается руководством страны, необходимо еще решить такие проблемы, как инерционность учебных программ, недостаточно полное отражение понятий профессиональной компетентности ИТ-специалистов и некомпетентность педагогов-теоретиков.

Исследование вузов, проводимое РАЭК, призвано обнаружить эти проблемы и предложить способы их решения. [ВУИ](#)

### В каком количестве российских ВУЗов можно получить конкретную специальность? (региональная разбивка)

Специальность	ДФО	ПФО	СЗФО	СКФО	СФО	УФО	ЦФО	ЮФО
Информационная безопасность автоматизированных систем	2	9	3	2	5	5	11	4
Компьютерная безопасность	2	5	4	1	2	3	10	1
Информационная безопасность (бакалавр)	4	23	13	7	13	4	35	7
Информационная безопасность (магистр)	0	2	3	0	1	0	5	1
Безопасность информационных технологий в правоохранительной сфере	0	1	1	0	1	1	8	1
Информационная безопасность телекоммуникационных систем	1	5	2	0	4	1	5	1
Информационно-аналитические системы безопасности	0	0	1	0	1	1	1	0
Противодействие техническим разведкам	0	0	0	0	0	0	1	0

Рисунок 5. Какие специальности по ИБ доступны в федеральных округах

Последние два-три десятилетия мы наблюдаем активное развитие современных форматов торговли в нашей стране. В начале этого пути бизнес-цели автоматизации были достаточно прямолинейны (продать больше товара и получить больше прибыли), и ни о каком изучении потребительской аудитории новой торговой точки с формированием под нее ассортимента продукции, вплоть до оптимизации выкладки товара на полке, речи не шло

Алена Алексеева, директор  
по маркетингу компании СКАН СИТИ

# Ретейл умер

## Да здравствует ретейл!

**С**о временем задача классификации товаров, магазинов, покупательской аудитории существенно усложнилась. Это хорошо видно на примере работ по оптимизации пополнения товаров на складах и в магазинах. Сетевые магазины располагаются в различных регионах, с различными покупательскими предпочтениями.

Логистическое плечо, равно как и покупательская аудитория, в Москве и, к примеру, в Екатеринбурге будет разным. Товар доставлять можно различными партиями и с разной периодичностью, оформление самого заказа у поставщика требует вполне определенного времени и т.д. Перемещение товаров из магазина в магазин для оптимизации продаж – тоже отдельная задача, влияющая на прибыль.

В современном ретейле каждая номенклатура выполняет свои задачи. Некоторые виды товаров больше нужны для формирования грамотной выкладки в торговом зале, чтобы привлечь покупателей в магазин, а прибыль магазину приносит совсем другой товар, который покупается заодно.

По сути, ИТ-решения заставляют заниматься серьезными исследованиями, касающимися продаж, маркетинга и логистики.

Теперь бизнес хочет знать все больше и больше о предпочтениях покупателей и не обобщенно, а персонально. Это ставит перед департаментами информационных технологий новые бизнес-задачи. Сейчас все больше компаний задумывается об изменении своих дисконтных программ в сторону персонализации скидок и предложений.

О стратегии omni-channel сейчас говорят многие. Думаю, что очень скоро мы перестанем различать online и off-line-ретейл, так как оба эти формата начали движение навстречу друг к другу.

Сегодня мы видим, как крупнейшие игроки развивают собственные системы доставки, а интернет-магазины открывают не просто пункты выдачи, а off-line-бутики, где проходят презентации товара, встречи с «лидерами мнений», тем самым давая покупателям возможность физически оценить качество товара, примерить его до осуществления покупки.

Именно способность компании совмещать внутри бизнеса онлайн-торговлю с офлайн-торговлей и позволит достигнуть эффекта омниканальности. Словом, главной целью данной стратегии является полное отсутствие границ между ними.

Развитие электронной коммерции дошло до такого уровня, что сегодня через интернет можно заказать практически любой товар массового потребления, не испытывая сложностей по его оплате (от банковских карт до электронных денег) и доставке (пункты выдачи, экспресс-доставка, постоматы, курьерская служба).

Можно смотреть на омниканальность как на систему коммуникаций с покупателем, при которой тот выбирает наиболее удобный для себя канал совершения покупки и проявляет лояльность не к каналу продаж, а к бренду в целом.

Ретейл, превратив покупку товаров в конвейер, сейчас столкнулся с обратной задачей. Он снова должен вернуться к человеку. Знать его предпочтения, предлагать удобные способы оплаты, учитывать пожелания о том, где и когда товар удобно получить.

Задача данной стратегии – создать идеальные условия для совершения покупок с использованием любого из каналов продаж.

На первый взгляд идея мультиканального ретейла проста и понятна, но вот ее реализация – вещь сложная и дорогая. Любое изменение бизнес-процессов, равно как и параллельная задача сбора и анализа данных, требует от специалистов большого количества интеграций между системами.

Стратегия omni-channel включает в себя прежде всего два основных канала продаж (онлайн и офлайн) и огромное количество точек контактов. Все они должны быть продуманы и удобны.

Если говорить о сайте, то здесь важно все. Качественный отзывчивый дизайн с возможностью удобного просмотра сайта на различных устройствах. Качественные продающие тексты описаний товаров, качественные фотографии продуктов.

Наличие продуктов в магазинах и описание правил доставки, механизмы поиска на сайте с возможностью влияния на результаты поисковой выдачи, личный кабинет клиента, поддержка разных типов оплат (основные платежные карты, электронные деньги), товарные рекомендации (up-sale и cross-sale), система управления отзывами о продуктах, поддержка продаж (FAQ, удобная карта со списком магазинов и т.п.).

Мобильное приложение с привязкой к карте лояльности (а, возможно, и собственной платежной картой сети), контакт-центр (бесплатный номер «8-800» для поддержки продаж, ведение покупателя «сквозь заказ», доступ к истории покупок), информационный киоск или прайс-чекер нового поколения в торговом зале, пункты выдачи или служба доставки (с возможностью формирования платежных документов, их распечатки экспедитором и оплатой при получении).

Сейчас также одной из тенденций работы в торговом зале является умная POS-система, которая позволяет продавцу-консультанту в магазине видеть всю историю взаимодействия с покупателем (как онлайн, так и офлайн). При этом рекомендации к покупке выводятся на экран мобильного терминала (ТСД) с учетом как on-line, так и off-line-активности покупателя. Мы называем эту концепцию «касса идет в народ».

Архитектура системы лояльности позволит компаниям все активнее использовать персональные предложения в виде купонов, сертификатов (в электронном и бумажном виде), которые покупатель получает на e-mail, телефон или на кассе.

Внедрение умной системы лояльности. Больше нет никаких общих рассылок (в почту или SMS), покупатель получает персональное предложение, которое сформировано с учетом его покупательской активности, предпочтений и пожеланий.

После проработки всех этих моментов бизнес сможет ощутить все

стью до 10 см определяет нахождение клиента в радиусе до 20 м благодаря сигналу его смартфона. Сегодня технология работает с устройствами на платформах iOS и Android.

iBeacon позволяет «поднять» приложение и показать клиенту текст, фото, видео или купон, реагируя на следующие события:

- **вхождение** в зону действия маячка;
- **изменение** зоны удаленности от маячка;
- **заданная** длительность пребывания;
- **выход** из зоны действия.

---

## *Архитектура системы лояльности позволит компаниям все активнее использовать персональные предложения в виде купонов, сертификатов (в электронном и бумажном виде), которые покупатель получает на e-mail, телефон или на кассе*

---

преимущества omni-channel-подхода. Прежде всего клиент всегда находится в центре внимания, он получает доступ ко всем продуктам и услугам наиболее удобным для себя способом.

Безусловно, переход на омниканальность подразумевает не только полное изменение формата продаж, но и ряд других перемен – начиная с добавления новых платформ и функций и заканчивая внедрением эффективных маркетинговых сценариев.

Другая интересная концепция – «интернет вещей», триггером для появления которой стала технология RFID, хотя в качестве таких технологий могут использоваться все средства, применяемые для автоматической идентификации: оптически распознаваемые идентификаторы (штрих-коды, Data Matrix, QR-коды), средства определения местонахождения в режиме реального времени.

К примеру, маркетинговые кампании на базе инновационной технологии iBeacon уже используют Apple store, Macy's, Safeway, тестируются в American Eagle Outlets.

iBeacon – это небольшой маячок, который в реальном времени с точно-

Современный маркетинг неуклонно отходит от модели общения с клиентом, при которой компания только информирует покупателей. Все более актуальной становится двухсторонняя коммуникация, когда компания получает информацию, пришедшую от клиента, и на основе анализа этой информации корректирует свои бизнес-процессы.

Некоторые компании, пытаясь увеличить объем информации о своих клиентах, расширяют поля регистрационных анкет или размещают различные опросы на своих веб-сайтах. К сожалению, эти способы недостаточно эффективны. Посещаемость корпоративных сайтов обычно невысокая. Что касается «длинных» анкет – клиенты, вступая в программу лояльности, часто очень неохотно предоставляют свою информацию, и многие поля анкеты остаются не заполненными. Кроме того, информация, которая была получена вчера, сегодня может быть не актуальна – у людей меняются предпочтения, обстоятельства и даже имена!

И вариант остается только один – быть максимально удобным для человека. **БИТ**

Только стратегия позволяет обеспечить движение к поставленной цели, развитию и успеху. Я всегда была уверена, что стратегия ИТ необходима. Да и любая стратегия – что для компании, что для человека. Ведь без стратегии будешь, как белка в колесе, вертеться в ежедневном круге дел, не очень понимая, зачем это делаешь. И такой бессмысленный бег не просто бесцелен, а невероятно утомителен

*Марина Аншина, президент фонда ФОСТАС, председатель Комитета по стандартам Российского Союза ИТ-директоров*



## Где искать стратегию ИТ?

**С**воей уверенностью я неоднократно пыталась увлечь других: на конференциях, мастер-классах, в статьях. Даже одну книгу об этом взялась редактировать. Конечно, всюду, где работала ИТ-директором, я вместе со своими коллегами и заказчиками – бизнес-руководителями стратегию ИТ разрабатывала, согласовывала, защищала и реализовывала. В целом, без ложной скромности, добиваясь неплохих успехов.

Но последние глобальные изменения в мире, связанные с ИТ-техноло-

гиями, эту мою уверенность серьезно поколебали. И этими колебаниями я хочу поделиться с читателями.

Все чаще слышно неприятное и трудноп произносимое слово «цифровизация». Причем оно применяется к обществу, государству, отдельной компании. Поскольку слово мне не нравится, я стараюсь его заменить на термин «цифровая трансформация». Согласитесь, звучит намного пристойнее.

Итак, эта пресловутая цифровая трансформация затрагивает все и всех. И трансформирует общество в новый тип – постиндустриальный, который

характеризуется нестабильностью, связанной с постоянными и непрерывными изменениями; рынками услуг и информации, вместо товаров и сырья; интеллектуальным капиталом как основной ценностью общества, организации и личности; высочайшим уровнем мобильности любых организационных единиц; интернационализацией, стиранием территориальных и культурных границ.

Если вы спросите, что же такое цифровая трансформация, то я совершенно справедливо отвечу, что поскольку еще не придумали стандарт

для этого термина, я вольна выбирать то его значение, которое ближе моему пониманию. Вы можете, конечно, со мной не согласиться. Это ваше право. Будем в этой статье понимать под цифровой трансформацией концепцию массового и очень глубокого проникновения информационных технологий во все области жизни, деятельности, бизнеса, существования.

Для предприятий постиндустриального типа цифровая трансформация является необходимой концептуальной основой стратегии, которая способна во много раз повысить операционную эффективность и производительность с помощью тесной взаимосвязи их процессов и информационных технологий. Я бы назвала цифровую трансформацию сращиванием информационных технологий со всеми областями деятельности. Если обратиться к мнению экспертов IDC, то «решения на базе этой концепции позволяют оптимизировать значительное число бизнес-процессов, во многих случаях исключив влияние человеческого фактора, а анализ и обработку больших массивов информации организовать в режиме, близком к реальному времени».

Правительство Великобритании в докладе о цифровой эффективности приводит следующие числа: «Онлайн-операции могут быть в 20 раз дешевле телефонных, в 30 раз дешевле почтовых и в 50 раз менее затратными, чем выполненные очно».

Неожиданными для меня были результаты опроса OSP Data 2015 года, которые говорят о том, что у 12% респондентов бизнес уже оцифрован, 66% внедряют отдельные элементы, 12% собираются и учитывают в стратегии и только 10% выступают против цифровой трансформации. Сразу захотелось взглянуть на те 12%, у которых уже все в шоколаде.

Особенно не стоит спорить о том, где именно цифровая трансформация наиболее полезна. На самом деле стоит только начать, а потом уже трудно остановиться. Компании, которые пошли по этому пути и попробовали прелести нового способа ведения бизнеса, обычно увлекаются и не успокаиваются, пока не попадают в те самые счастливые 12%.

На рис. 1 приведены основные области влияния цифровой трансформации в различных сферах деятельности, по мнению Price WaterHouseCoopers.

Вам, конечно, понятно, что тут приведены только основные крупные об-

ласти для каждой сферы. На самом деле цифровая трансформация способна кардинально изменить практически любой процесс или функцию. Если у вас есть сомнения, поделитесь ими со мной, и я уверена, что вместе мы, несомненно, их расеем.

При этом окружающий мир и сложившиеся условия, которые одни называют экономическим кризисом, другие нестабильностью, а третьи и вовсе концом света, изо всех сил толкают нас к цифровой трансформации. Современные работники имеют дело с технологиями, для которых необходимы высочайшая квалификация, творческий инновационный подход и качественная информация. Идеальный работник конвейера Генри Форда тут непременно опростоволосится.

Способность компании быстро реагировать на изменения окружающей среды становится не только обязательным условием успешного бизнеса, но и условием выживания. А изменения теперь непрерывны и касаются всего: товаров и услуг, предлагаемых компанией, рынков сбыта и клиентской базы, способов ведения бизнеса, точек размещения предприятий, организационной структуры, корпоративной архитектуры, стратегических вопросов и, конечно, информационных технологий, которые стремительно развиваются.

У организаций нет другого выхода, как только создавать гибкие

высокопроизводительные команды, своевременно обеспечивая их необходимой информацией. Информация становится ключевым средством производства. Да здравствует, ее величество ИНФОРМАЦИЯ!

А информационные технологии могут предложить действительно совершенно новые возможности. Из усовершенствованной пишущей машинки, в каком качестве они до сих пор используются во многих организациях, они становятся (по крайней мере могут стать) основой всех областей деятельности: от проектирования товаров и услуг, их производства, хранения и сбыта до привлечения новых клиентов, анализа рынка и взаимодействия с партнерами.

Достаточно только перечислить те технологии, которые появились в последнее время:

- **Облачные** вычисления (IaaS, PaaS, SaaS, xaaS)
  - IaaS – Infrastructure as a Service
  - PaaS – Platform as a Service
  - SaaS – Software as a Service
  - xaaS – x as a Service – все как сервис
- **Корпоративная** мобильность
- **Большие** данные и продвинутая (предиктивная) аналитика
- **Роботизация**
- **Интернет** вещей
- **3D-принтеры**
- **Консьюмеризация** и геймификация бизнес-процессов



Рисунок 1. Основные области влияния цифровой трансформации в различных сферах деятельности (Price WaterHouseCoopers)

Практически любая из этих технологий умеет перестраивать деятельность организаций и активно продвигать их по пути цифровой трансформации к постиндустриальному обществу. Хотя они весьма молоды, но уже мало кто называет их инновациями, справедливо отмечая, что они уже активно используются.

трансформация представляется мне (и не только мне) неизбежной. Чему, по-моему, стоит только радоваться.

А что же делать в таких условиях, скажем так, нестабильности, со стратегией? Ведь как сказал Воланд: «... для того чтобы управлять, нужно, как-никак, иметь точный план на некоторый, хоть сколько-нибудь при-

тированные на еще большую гибкость и использование интеллектуальных способностей работников, – Process Mining, Subject-oriented BPM (SBPM), Adaptive Case Management (ACM), Social BPM.

Так что то, что было проектом, в условиях ускорения изменений становится процессом. Только и всего!

А что же в этих условиях происходит со стратегией ИТ? Совершенно очевидно, что цифровую трансформацию, которая неизбежно становится условием не просто успешной деятельности, но и самого существования компании на рынке, язык не поворачивается назвать стратегией ИТ. Это совершенно очевидно стратегия бизнеса, и только в таком виде может быть создана, обсуждена, утверждена, принята к действию и выполнена.

Как ИТ в цифровой трансформации прорастают во все области деятельности компании, так стратегия ИТ становится, по сути, основой стратегии бизнеса компании. И выделить ее оттуда можно только в виде отдельных проектов и задач, в которых ИТ играют ту или иную роль, но никак не в виде отдельного объекта (который совсем не обязательно является документом, а может быть видеофильмом или набором рисунков инфографики, например). Стратегия ИТ трансформируется в стратегию бизнеса или, можно сказать, и наоборот, а это совершенно новый этап в истории компании, да и в мировой истории.

Возможно, вы думаете: «А мне то как ИТ-специалисту или ИТ-руководителю, что делать?» Без стратегии буду той самой белкой в колесе, а мой бизнес, ох, не готов еще к цифровой трансформации. Нам бы тут с поддержкой ИТ-сервисов разобраться.

Конечно, любая трансформация провалится, если не выстроена эффективная архитектура предприятия, не организованы на достойном уровне поддержка и обслуживание ИТ-сервисов, не наведен порядок в качестве информации. Но все это надо было делать еще вчера. И если у вас этого нет, то вы знаете, что включить в стратегию ИТ. И не забудьте добавить туда подготовку к цифровой трансформации вашей компании. Ведь если она этого не сделает, то завтра вынуждена будет просто уйти с рынка. Так что от вас и от вашей стратегии сейчас, как никогда, зависит очень много. **BIT**

---

## *Только информационные технологии позволяют компании выжить в условиях нестабильности, научиться действовать в среде постоянных изменений*

---

Информационные технологии сегодня могут:

- **Сделать** практически любую информацию доступной всюду, всегда, для всех, кому это позволено.
- **Предоставить** все необходимые средства для защиты информации, простые и надежные способы идентификации и аутентификации.
- **Обеспечить** интеграцию данных и такое их качество, которое требуется в данной организации.
- **Предоставить** доступ к корпоративной информации с мобильных устройств через интернет практически в любой точке нашей страны (Рунет сообщает, что к 2018 году планируется предоставить интернет 97% населения России).
- **Достичь** адекватного уровня обеспечения непрерывности бизнеса.

Только информационные технологии позволяют компании выжить в условиях нестабильности, научиться действовать в среде постоянных изменений, обеспечить современных интеллектуальных работников основным средством производства, которым сегодня, несомненно, является качественная информация.

Есть и еще одно немаловажное соображение. Сейчас в компании уже приходят сотрудники, для которых информационные технологии стали неотъемлемой частью существования. Они уже часть их существа, третья рука или вторая голова, если хотите. Лишить их этого в работе и бесчеловечно, и неэффективно, и просто глупо. Поэтому цифровая

личный срок». (М.А. Булгаков «Мастер и Маргарита»)

Чтобы определить стратегический план на приличный срок, надо попытаться спрогнозировать, что в этот срок произойдет. А как это спрогнозировать, когда все так быстро меняется? Означает ли это, что писать стратегию бессмысленно? А лучше расслабиться и плыть по течению? Но тогда будешь той самой белкой в колесе, с которой я начала эту статью. Поэтому необходимы цели и принципы их достижения, которые и составляют стратегию компании.

И среди них обязательно должно найтись место смене отношения к нестабильности и изменениям: надо научиться не бояться их, а использовать. Конечно, в таких условиях создание стратегии перестает быть проектом, а все более приобретает форму процесса. То есть, разработав стратегию, нельзя успокоиться и почивать на лаврах.

Надо постоянно отслеживать и анализировать не только изменения, но и возможность их появления, и с учетом результата анализа корректировать, а иногда и менять стратегию. В этом нет ничего ни удивительного, ни непривычного. Еще лет 15 назад мы с упоением обсуждали реинжиниринг бизнес-процессов. Я сама рассказывала студентам МВА об особенностях таких проектов и приводила принципы их успешного выполнения. А сейчас мы поняли, что бизнес-процессы должны меняться непрерывно, и в ходу такие термины, как BPM (Business Process Management), и его развития, ориен-

Технологии: от информационных к интеллектуальным. Услуги «из розетки» поддержат бизнес в кризисное время

Борис Славин, научный руководитель факультета прикладной математики и информационных технологий Финансового университета при Правительстве РФ

# Новая роль корпоративных ИТ



**Е**сли в прошлом веке в России к ИТ относились как к удобному высокотехнологичному сервису, то в новом тысячелетии стали все больше говорить о конкурентных возможностях ИТ, о реализации с их помощью бизнес-целей предприятия. Те руководители ИТ-служб, которые не готовы были стать «бизнесменами», теряли свои позиции. На их место приходили молодые и амбициозные менеджеры, для которых управленческие навыки были не менее важны, чем компетенции в информационных технологиях.

За прошедшие полтора десятка лет в России как раз и сформировалось все то, что называется современными корпоративными ИТ: стратегическое управление ИТ, архитектурный подход сервис-ориентированная структура приложений и т.п.

Начало XXI века было фееричным для ИТ-отрасли, поскольку не только бизнес, оценив возможности технологий, стал выделять на ИТ больше средств, но и рост экономики увеличил все бюджеты в разы. Это время было триумфом и для ИТ-директоров. И только кризис 2008-2009 годов, а затем санкционный и сланцевый

кризисы остановили триумфальный рост корпоративных ИТ, выявив проблемы в развитии.

Можно выделить две основные причины кризиса корпоративных ИТ.

**Первая из них – облачные и мобильные технологии.** На заре появления общедоступных интернет-сервисов, таких как интернет-почта, руководители ИТ-служб усмехались, когда кто-то спрашивал их, а не боятся ли они конкуренции с этими сервисами на корпоративном уровне. Причины усмехаться были – возможности корпоративных сервисов (MS Exchange, Lotus Notes и др.) были на порядок «круче», чем у общедоступных...

Но время шло, и сегодня уже усмешек нет, наоборот: интернет-сервисы эффективно наступают на корпоративный сектор, предлагая уникальные и, главное, дешевые, услуги. Многие компании уже переходят в облака, используя не только почтовые сервисы, но и сервисы хранения файлов, работы с документами и т.п.

Еще более стремительно развиваются мобильные технологии, битва ИТ-служб с чужеродными телефонами, ноутбуками и смартфонами окончилась полным поражением корпоративных ИТ, BYOD стала элементом бизнес-культуры. На предприятиях все больше и сотрудников (особенно среди управленческих работников), которым вообще не нужна корпоративная сеть и корпоративные сервисы.

**Вторая – универсализация ИТ-услуг и бизнес-приложений, используемых на предприятиях.** Еще 10-15 лет назад практически каждое внедрение ERP-систем было уникальным, и финансовые подразделения и коммерческие – все в один голос утверж-

дали, что их процессы эксклюзивны и необходимо дорабатывать программы под них. Даже телекоммуникационная инфраструктура настраивалась под каждую компанию отдельно.

Конечно, такое положение вещей было связано с недостаточной проработанностью ИТ-сервисов, с их «подростковым возрастом». Но и недостаточной подготовленностью пользователей, которым проще заказать доработку под себя, чем изучать уже имеющиеся в ПО возможности.

Однако «подростковый» период корпоративных ИТ проходит, все больше и больше предприятий соглашается на внедрение бизнес-приложений «как есть», не только экономя на доработке, но и улучшая собственные процессы за счет использования опыта других компаний, заложенных в программных решениях. ИТ все больше превращаются в готовые универсальные услуги, «из розетки».

Роль ИТ-директоров стала стремительно падать, а их положение в менеджерской команде начало меняться не в лучшую для них сторону. Как и в начале тысячелетия, происходит смена приоритетов.

Все большее значение для конкурентоспособности приобретают не информационные, а интеллектуальные технологии. Они требуют развития решений в области прогнозирования и принятия решений, внедрения систем управления знаниями и компетенциями, использования инструментов работы с неструктурированной информацией. Это новый вызов бизнесу со стороны рождающейся экономики знаний, и корпоративные ИТ в этом вызове должны обрести свою новую роль. Смогут ли? **БИТ**

ИТ-бюджет – фактор, способствующий получению конкурентного преимущества. Что в итоге принесет прибыль: сокращение затрат на себестоимость ИТ-инфраструктуры или увеличение расходов на ИТ для производительности?

Александр Самарин,  
аудитор информационных систем

# ИТ-бюджет

## как конкурентное преимущество

**С**егодня существуют различные мнения относительно роли информационных технологий в бизнес-процессах компании. В последнее время все более популярной становится идея о том, что компаниям, которые непосредственно не создают ИТ-продукты или не продают ИТ-услуги, нет смысла развивать собственную ИТ-инфраструктуру. При этом стратегией в области ИТ является выбор наиболее недорогих, обкатанных и отлаженных решений. Например, сюда можно отнести бесплатное или недорогое офисное ПО, а также все более развивающиеся облачные сервисы и технологии, включая удаленный доступ к рабочим местам. Основным посылом такого подхода является предположение, что в своем большинстве затраты на новые ИТ-решения никакого стратегического преимущества перед конкурентами уже не дают, а ИТ-услуги передаются на аутсорсинг

и могут рассматриваться как другие ресурсы, необходимые для полноценного функционирования бизнес-процессов. Подобно оплате за электричество, охранные, почтовые, транспортные и другие услуги, ИТ-услуги можно передать на аутсорсинг, ведь со временем они должны только дешеветь и становиться все более качественными и стандартизированными.

С другой стороны, многие ИТ-руководители или специалисты, формирующие ИТ-бюджет, не без основания считают, что ценностями для бизнеса являются такие важные показатели, как терабайты, гигагерцы и мегабиты в секунду, что позволяет компаниям быть «быстрее, выше, сильнее» конкурентов. И поэтому нет смысла сокращать расходы на обновление и сопровождение ИТ, а, наоборот, их нужно увеличивать, чтобы получить конкурентное преимущество на рынке. При этом процесс обоснования необходимых расходов и инвестиций является прерогативой ИТ-специалиста или ИТ-руководителя.

Так все-таки нужно сокращать или увеличивать расходы на ИТ? Как сделать правильный выбор и на какие статьи расходов нужно обратить особое внимание? На помощь приходит такое понятие, как «ценность информационных технологий для бизнеса» (Business Value of Information Technologies), ведь ее можно посчитать.

Этими вопросами, актуальными для многих финансовых, промыш-

ленных и торговых организаций, ежегодно задаются ИТ-директора, специалисты, ответственные за бюджетирование, и топ-менеджеры компаний при верстке и утверждении ИТ-бюджета. Причем часто «профессиональные» и «компетентные» мнения, а не объективные цифры и данные являются аргументами при принятии того или иного ИТ-бюджета.

### CAPEX и OPEX

Для того чтобы уйти от «экспертной» оценки правильности формирования ИТ-бюджета, компаниям необходимо внедрить механизм, разделяющий все статьи ИТ-расходов на две части – «расходы» и «инвестиции».

Финансистам хорошо знакома и очевидна разница между инвестициями и расходами. Это CAPEX и OPEX, капитальные затраты (инвестиции) и операционные затраты (расходы). Отсутствие этих понятий в Положении о бюджетировании компании, где изложены внутренние принципы и правила создания бюджета, почти всегда негативно сказывается на общей эффективности бизнеса. Ведь нередко ИТ-специалисты, формирующие предложения по ИТ-бюджету, и даже некоторые ИТ-руководители, не осведомлены о том, что капитальные затраты – это инвестиции с последующей отдачей, а операционные затраты – это расходы, которые по возможности необходимо оптимизировать. И то, и другое необходимо обосновывать и рассчитывать в процессе принятия ИТ-бюджета.

### БИТ.Справка

#### Капитальные расходы (англ. CAPital

EXpenditure, CAPEX) – капитал,

используемый компаниями

для приобретения или модернизации

физических активов (жилой и промышленной недвижимости, оборудования, технологий).

#### Операционные затраты или операционные расходы (англ., сокр. от operating expense,

operating expenditure, OPEX) – повседневные

затраты компании для ведения бизнеса,

производства товаров и услуг.

При отсутствии использования понятий CAPEX и OPEX и понимания различий между расходами и инвестициями процесс формирования ИТ-бюджета обычно сводится к прямому подсчету «вероятных» расходов, имеющих природу операционных затрат. Такой не в меру примитивный подход отражает незрелость управления ИТ-подразделением. При этом значительно затрудняется процесс принятия оптимальных решений с расстановкой приоритетов при распределении средств на ИТ-ресурсы. Конкретно это выражается в непроизводительных тратах времени при обсуждении и принятии решений по закупкам и последующему внедрению программно-аппаратного обеспечения и технологий.

Еще одним свидетельством недостаточности контроля над эффективностью ИТ-затрат может являться отсутствие в компании каталога ИТ-услуг. В этом документе должны отражаться фактические и предполагаемые услуги. Указывается стоимость единиц услуг, из которой вытекают текущие затраты/расходы на информационные технологии и ИТ-услуги, предоставляемые внутренним пользователям с указанием подробного описания и стандартов предоставления ИТ-услуг и способа расчета стоимости каждой услуги с указанием необходимых затрат на требуемые ресурсы.

### Эффективный ИТ-бюджет

При вводе механизма эффективного бюджетирования и делении всех статей на «расходы» и «инвестиции» необходимо в обязательном порядке оценивать целесообразность тех или иных инвестиций. Самый простой вариант расчета является использование такого показателя, как ROI – показатель «возврата на инвестиции» (Return On Investment), которым характеризуется эффективность капитальных затрат. Самый простой вариант расчета ROI основан на процентном отношении прибыли к размеру затрат (инвестиций) в приемлемый промежуток времени. Если показатель выше 100%, то затраты окупаются и приносят прибыль, если ниже, то затраты убыточны.

Нельзя обойти вниманием и TCO (Total Cost of Ownership) – методику определения прямых и косвенных затрат и выгод, связанных с любыми компонентами компьютерных систем. Цель применения TCO – получение ясного и понятного отражения реальных затрат, связанных с приобретени-

ем необходимых средств и технологий, с учетом разнообразных аспектов их последующего использования. Например, когда приобретается «дорогой» копировальный аппарат, то высокая цена будет аргументом в пользу более дешевого варианта. Однако если к стоимости копира добавить затраты на обслуживание и эксплуатацию в период его «жизненного цикла», то может оказаться, что общая стоимость покупки и затрат на эксплуатацию «дешевого» копира выше, чем «дорогого».

У многих специалистов часто возникают сложности с отнесением той или иной статьи расходов к CAPEX

По другой методике все сотрудники компании являются «внутренними» клиентами. И любые услуги, которые сотрудники оказывают другим подразделениям – организация нового рабочего места, разработка нового отчета или ПО, организация доступа сотрудников в интернет и т.д., специальным образом учитываются. В компаниях, использующих такую методику, финансовый учет ведется на уровне подразделений – у каждого подразделения есть свой внутренний баланс, на котором учитываются все расходы, понесенные за полученные услуги от «внутренних» поставщиков, и все доходы, полученные от «внутренних» и «внешних»

---

## Для правильного формирования ИТ-бюджета компаниям необходимо внедрить механизм, разделяющий все статьи ИТ-расходов на две части – «расходы» и «инвестиции»

---

или OPEX. Иногда одни и те же статьи ИТ-расходов могут относиться как к инвестиционным затратам, так и к операционным расходам. Например, стоимость вновь купленного копировального аппарата можно отнести к инвестиционным затратам (CAPEX), в случае если он приобретается для нового подразделения или нового проекта. А если точно такой же копировальный аппарат приобретается взамен вышедшего из строя или устаревшего оборудования, то расходы на его приобретение следует отнести к операционным расходам (OPEX). Также к операционным расходам обычно относятся расходы на приобретение запчастей, картриджей с тонером, оплату лицензий, стоимость ремонта оборудования. Необходимые условия, объем и уровень сервиса этих расходов может входить в ИТ-услугу «Копирование бумажных документов формата А4», присутствующую в каталоге ИТ-услуг.

Для лучшего понимания, как правильно относить ИТ-расходы, могут использоваться две разные методики. По одной из них к CAPEX относят только те расходы на ИТ, которые непосредственно задействованы в процессах коммуникаций с клиентами и процессах создания новых продуктов или ценностей для клиентов.

Это значительно упрощает оценку эффективности того или иного подразделения – достаточно того, чтобы внутренний баланс ИТ-подразделения был положительным (подразделение больше зарабатывает, чем несет расходы, в т.ч. на заработную плату сотрудникам). Использование такой модели финансового учета позволяет существенно повысить эффективность компании и упростить формирование ИТ-бюджета.

Основной задачей при формировании эффективного ИТ-бюджета компании являются:

- **Постоянное** уменьшение операционных расходов (OPEX) применительно к каждой конкретной ИТ-услуге.
- **Внедрение** новых наиболее эффективных инвестиционных ИТ-инструментов и ИТ-оборудования (CAPEX) с получением максимальной прибыли.

Конечным результатом успешного выполнения такой задачи будет ясный, понятный и эффективный ИТ-бюджет, который, несомненно, станет конкурентным преимуществом компании, ведь он позволит наиболее оптимально и эффективно расходовать средства на ИТ. **БИТ**

Грамотный выбор решения – залог успешного проекта. Есть несколько базовых принципов, владение которыми помогает повысить обоснованность принимаемых решений<sup>1</sup>

Эдуард Клышинский,  
к.т.н., доцент департамента  
компьютерной инженерии НИУ ВШЭ

# Выбери представления данных

## И ВЫЯВИ ИЗ НИХ ЛУЧШЕЕ

**Д**ля того чтобы правильно принимать решения, необходимо уподобиться главному герою фильма «Люди в черном» в тот момент, когда он проходил вступительный экзамен. Пока все стреляют в монстров, ты находишь главную мишень и поражаешь ее с первого выстрела. Но как отличить ее от всех остальных? В этой статье мы постараемся понять, как визуализировать данные, чтобы принятие решений стало проще.

В предыдущей статье [1] мы рассмотрели вопрос о том, как принимать взвешенное решение по имею-

щимся данным. При этом считалось, что имеющиеся данные достаточно прозрачны – мы понимаем, какие процессы стоят за полученными данными, можем спрогнозировать эти процессы, предсказать, какие значения мы получим при переходе в область, где у нас данных нет.

На практике такое случается далеко не всегда. Перед нами лежит неисследованная область, логику поведения которой мы не понимаем. Например, пользователи приходят на сайт тогда, когда это удобно им, а время их прихода меняется год от года. Что стоит за этими изменения-

ми? Правильным ответом здесь будет: «Вопрос нуждается в исследовании». Вместо того чтобы генерировать гипотезы, хорошо бы разобраться с тем, как ведет себя система, и лишь потом предлагать какие-то закономерности.

Анализировать числовые данные с листа могут далеко не все. Автор слышал историю о специалисте, который, глядя на колонки цифр, мог определить, что именно надо исправить в модели самолета для того, чтобы она стала вести себя адекватно. Но если бы меня спросили, могу ли я привести еще два примера... Можно вспомнить операторов из фильма «Матрица», но больше в голову ничего не приходит. Все-таки большинство предпочтет визуальную информацию. При правильно подобранном формате она позволяет представить большой объем данных в удобной форме.

Итак, у нас есть многомерный набор данных и двумерный экран. Каким образом мы можем представить первое на втором? С двумя и тремя измерениями все понятно, эволюция сделала так, что мы легко справляемся с плоскими и объемными изображениями. Но что делать, когда данных больше?

На самом деле мы привыкли обрабатывать больше трех измерений. Не заводя разговор о времени, можно просто сказать, что все объекты обладают цветом. Представьте себе сферу. Теперь допустим, что нам необходимо показать разницу температур на поверхности этой сферы. Логичным решением будет показать эту разницу

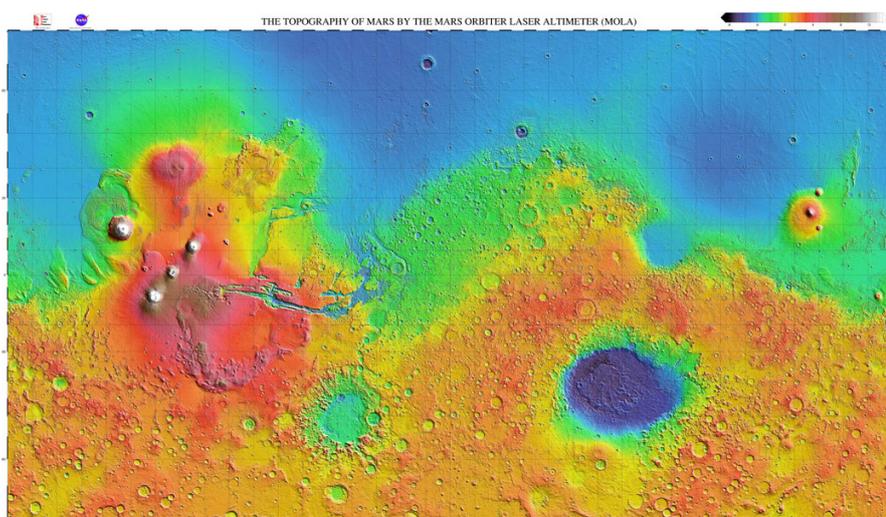


Рисунок 1. Карта высот Марса. Изображение взято с сайта НАСА (<http://nasa.gov>)

1. Автор все еще признателен Катерине Ляску за идею названия и аннотации к данной статье (см. «БИТ», №1 2016 г., <http://bit.samag.ru/archive/article/1613>).

цветом: более холодные зоны принято обозначать синим, более теплые – красным. Если показать сферу с двух разных сторон, мы получим полную картину. Аналогично можно представить себе карту высот и глубин на глобусе Земли. Ну, или Марса, как это показано на рис. 1.

На самом деле мы использовали здесь незаметный трюк – вместо четырех измерений мы использовали только три. Вместо того чтобы представить сферу в виде трехмерного объекта, мы взяли только ее поверхность, которую можно описать всего двумя координатами – широтой и долготой. Далее мы прибавили третью координату, температуру, и построили изображение.

Запомним этот трюк, мы вернемся к нему в дальнейшем. Он называется сокращением размерности пространства признаков и заключается в том, что мы отбрасываем часть параметров как несущественные или менее важные.

Заметьте также, что если на изображении мы покажем сферу только с одной стороны, мы безвозвратно потеряем половину информации. Если мы покажем сферу с двух сторон, мы получим всю информацию, но с искажениями.

Вернемся к карте Земли. Помните проекцию, на которой Гренландия занимает такую же площадь, что и Африка? И это при том, что площадь Гренландии – 2,1 млн км<sup>2</sup>, а площадь Африки – 30,2 млн км<sup>2</sup>. Так получается за счет искажений на краях – или мы растягиваем карту при получении плоской проекции, или мы «фотографируем» сферу, но при этом на границах все будет сливаться. То есть для более точной передачи информации требуется сделать шесть «снимков» нашей сферы, иначе информация об экваторе или полюсах будет отображаться с искажениями.

Мораль: на одну и ту же информацию можно и нужно смотреть с различных точек зрения. Данный вывод является не только философским, но и геометрическим – правильно подобранная проекция может помочь отобразить данные, тогда как неправильный ее подбор может исказить всю картину.

Но вернемся к нашей неравномерно разогретой сфере. Мы можем и не отбрасывать лишние координаты, а работать именно в четырехмерном пространстве. Помните картину, где Земля изображалась в разрезе?

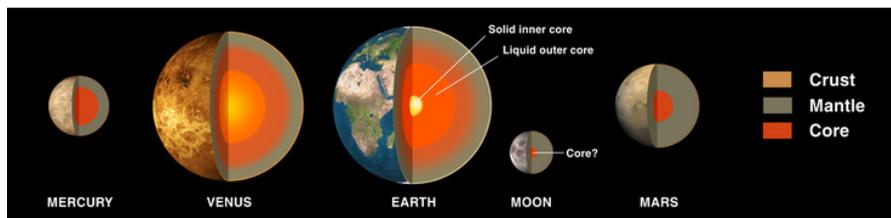


Рисунок 2. Структура планет. Изображение взято с сайта НАСА (<http://nasa.gov>)

Ядро, мантия, кора... Все как на рис. 2. Это настоящее четырехмерное изображение: три координаты в сфере плюс «тип материала», показанный цветом. Отсутствующую на плоском изображении информацию дорисовывает наше воображение.

Мы понимаем, что из сферы вырезан сектор и представляем себе рисунок на поверхности выреза. Мы используем симметричность земной сферы для того, чтобы понять, что ядро равномерно по всем направлениям (хотя это совершенно не обязательно – данные могут быть и несимметричны, просто мы выберем характерный срез). Мы используем умение восстанавливать объем из плоского изображения, чтобы понять, что ядро сферично.

С помощью различных ухищрений в некоторых случаях на листе можно отобразить до шести измерений. Представьте себе фотографию глобуса с нанесенной картой течений или направлений ветра (см. рис. 3). Каждая стрелочка, показывающая направление течения, отражает информацию о перемещении в трехмерном пространстве: течение идет вверх или вниз, вправо или влево, от нас

или к нам. Плюс к этому хвостик каждой стрелочки привязан к какой-то точке в трехмерном пространстве.

Таким образом, мы получаем шесть измерений: три показывают, где стрелочка находится, три – куда она направлена. Внимательный читатель может возразить, что направление снова можно задать лишь двумя координатами: широтой и долготой. А как быть с длиной стрелки, показывающей скорость течения? Мы ведь не ограничиваемся только направлением, поэтому нам нужны именно все три координаты.

Если вместо статичного изображения взять видео, мы получим уже целых семь координат (добавится изменение ситуации во времени). Температура течения может отражаться цветом стрелки, солоность – толщиной линий, опасность течения для мореплавания – видом оперения. Десять измерений на одном плоском экране! Но мне кажется, что я начинаю перенапрягать ваше воображение. Да и смотреть на такое видео будет довольно сложно. Мы точно не можем охватить всю картину целиком одним взглядом. Но вся необходимая информация для анализа у нас есть.

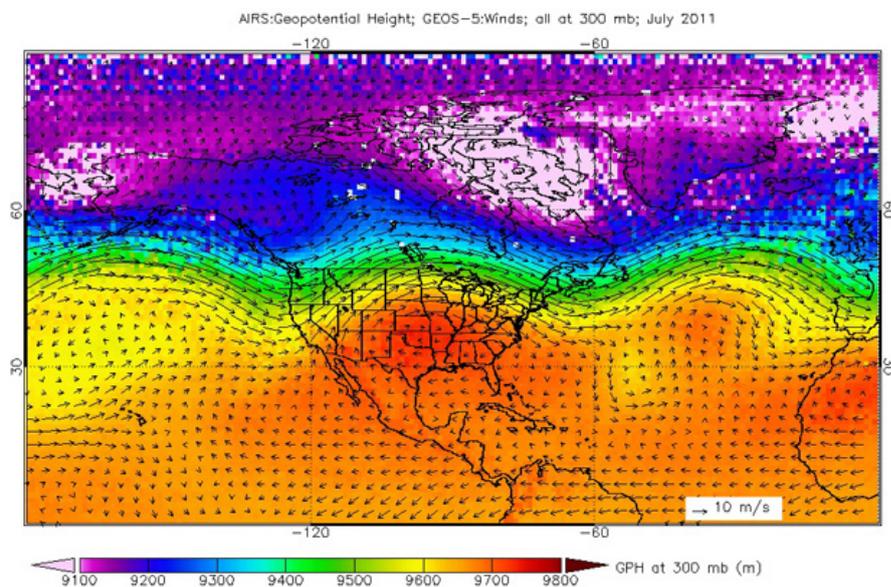
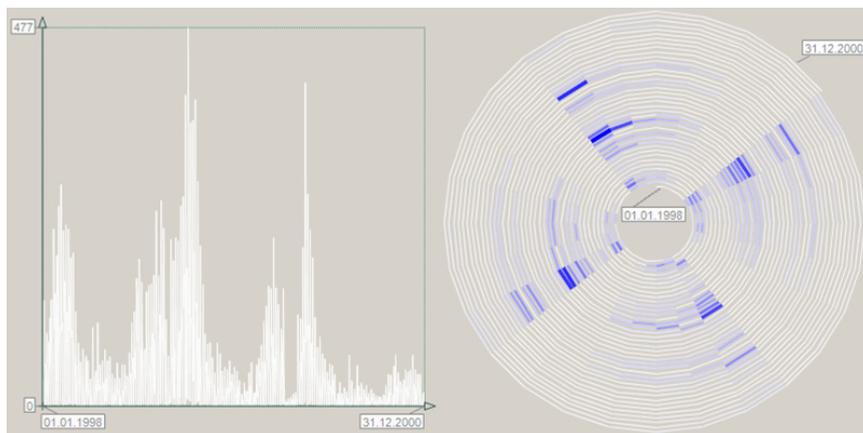


Рисунок 3. Карта ветров. Изображение взято с сайта НАСА (<http://nasa.gov>)



**Рисунок 4.** Варианты представления временных данных. Изображение взято из книги «Mastering the Information Age Solving Problems with Visual Analytics», D. Keim и др.

А что делать, если мы хотим представить себе течения во всем объеме? Задача вполне актуальна, если мы рассчитываем полет объекта. В такой ситуации стоит добавить интерактивности – вырез, который показывал нам структуру Земли, должен двигаться. В этом случае слой за слоем мы получим информацию обо всем объеме. Именно таким образом поступает томограф, который выдает последовательность срезов органа, по которым потом может быть восстановлена трехмерная картина.

Теперь вернемся к нашему примеру с анализом посещаемости сайта. Если раньше новостные сайты наблюдали несколько всплесков активности, приходящихся на начало и конец рабочего дня, а также на обеденный перерыв, то теперь пользователи

чаще читают новости по дороге на работу. Подтверждением этого факта является увеличение доли мобильных версий браузеров в это время.

Чтобы обнаружить этот факт, можно воспользоваться одним трюком: группировкой данных в зависимости от их природы. Одни и те же данные можно представить в линейном виде (см. рис. 4 слева) или в виде спирали (см. рис. 4 справа). Изображение справа дает гораздо больше информации об имеющихся зависимостях. Альтернативой может стать расположение фрагментов ряда данных одним под другим. Мораль: правильно подобранный метод визуализации значительно упрощает анализ данных.

Итак, мы можем отобразить на листе четыре-пять измерений без серьезных потерь с точки зрения качества анали-

за информации. А что делать, если число параметров значительно больше?

Для начала попробуем отобразить их все. В инженерной графике принято строить эпюры – проекции объекта на три плоскости. Если сфотографировать объект спереди, сверху и слева, то мы получим представление о том, как он выглядит в объеме. Аналогичным образом можно построить эпюры для трехмерных данных. Если внимательно присмотреться к рис. 5, то можно увидеть две группы точек и понять их взаимное расположение.

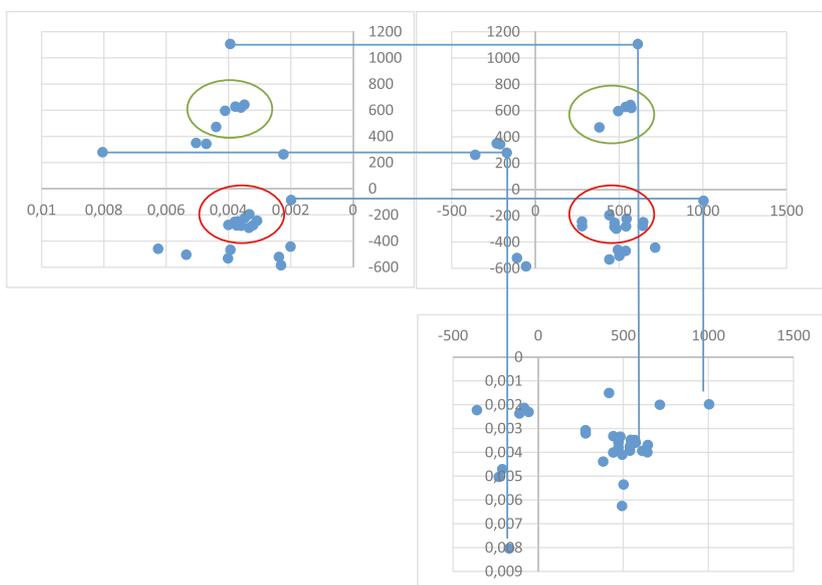
Аналогичным образом можно строить эпюры для многомерных пространств. Каждый элемент такого эпюра будет показывать проекцию всех данных на плоскость, определяемую двумя параметрами из всего множества. На рис. 6 показан пример таких данных. Здесь показаны квартиры Сан-Франциско (зеленые точки) и Нью-Йорка (синие точки). В качестве параметров выбраны высота над уровнем моря, год постройки, количество ванных комнат, спален, цена, площадь и стоимость квадратного метра.

Правый верхний график показывает зависимость высоты над уровнем моря (по вертикали) от стоимости квадратного метра (по горизонтали). Левый верхний график показывает зависимость высоты над уровнем моря (по вертикали) от года постройки (по горизонтали). При наличии богатого пространственного воображения можно представить себе весь объем данных, но гораздо проще анализировать его по частям.

Если внимательно изучить каждый график в отдельности, можно заметить, что цена растет с ростом площади квартиры, причем чем больше стоимость за квадратный метр, тем выше стоимость квартиры (три графика в правом нижнем углу). Наблюдается зависимость числа спален и ванн от площади и стоимости квартиры (третий ряд снизу).

Но если мы знаем о существовании такой зависимости, нужно ли нам отображать эти данные? И здесь можно повторить трюк с отбрасыванием параметров. Если мы твердо уверены, что чем больше квартира, тем больше в ней спален и ванных комнат, то впоследствии мы всегда сможем восстановить эту информацию по исходному набору данных. Значит, последние два параметра можно отбросить и тем самым упростить себе задачу.

Теперь давайте проведем еще один мысленный эксперимент. Возь-



**Рисунок 5.** Пример расположения данных на трехмерном эпюре

мем клетчатый лист бумаги и нанесем точки в местах пересечения линий. Изогнем лист в виде синусоиды. Теперь повернем этот лист по каждой из трех осей. Если теперь смотреть на эпюр получившихся точек, то мы увидим некоторую мешанину. В ней будут видны линии, но понять закономерность будет сложно. Теперь представим себе, что мы добавляем еще четыре-пять координат. Картина стала еще сложнее. Но мы-то знаем, что закономерность есть. Необходимо только поменять угол зрения на проблему, примерно так же, как мы это делали с Африкой и Гренландией.

Такой поворот делает метод главных компонент (Principal Component Analysis, PCA). Он выбирает направление, в котором разброс параметров самый большой, и назначает его первой осью координат. Аналогичным образом выбирается вторая ось, третья...

После этого можно отобразить данные с использованием новой системы координат, полученной с помощью таких поворотов. Число осей можно выбирать самостоятельно. Мы пытались запутать систему поворотами и добавлением параметров, она успешно выбрала нужные параметры и вернула лист на место.

Однако метод главных компонент не сможет разгладить лист после того, как мы его изогнули. А если бы лист был резиновым, помимо изгибов, мы могли бы его растянуть или сжать. С подобными искажениями справляются такие методы, как Elastic Maps или t-SNE. Они не только делают повороты, но и стараются «надавить» на систему точек таким образом, чтобы расположить их в двух- или трехмерном пространстве с минимальными искажениями.

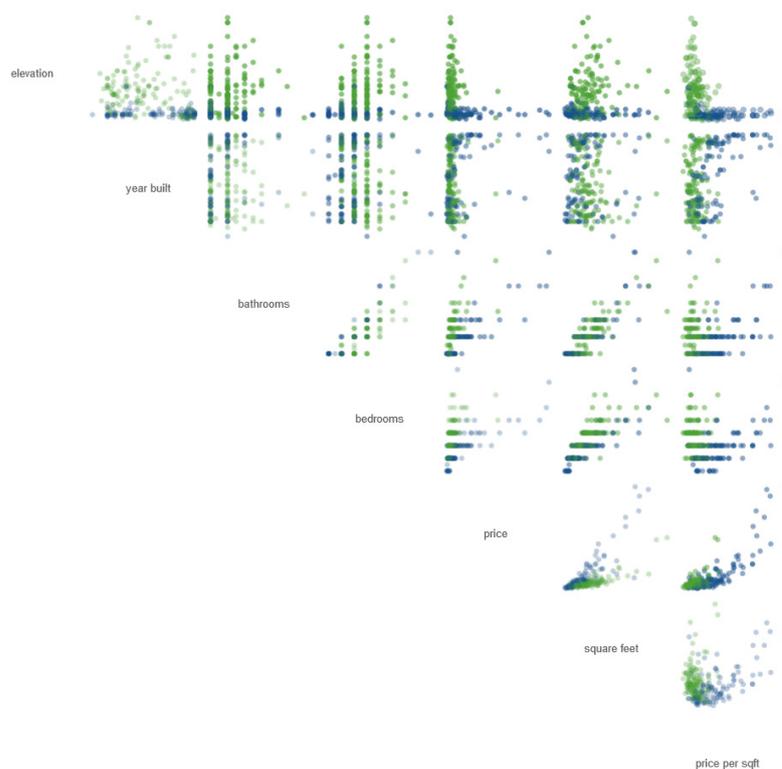
На рис. 7 показан результат применения метода t-SNE к данным, находившимся ни много ни мало примерно в 600 000-мерном пространстве. Шестьсот тысяч параметров! Если бы у нас было столько точек, мы и то смогли бы проанализировать их с большим трудом, а здесь сотнями тысяч измеряется число параметров. А результатом применения является выделение некоторых зон, в которых точки расположены плотно и отдельно от других. Скажу по секрету: это была довольно важная информация для данного исследования.

Завершая наше визуальное путешествие по методам представления данных, хочу заметить, что, к великому сожалению, Эксель не умеет строить

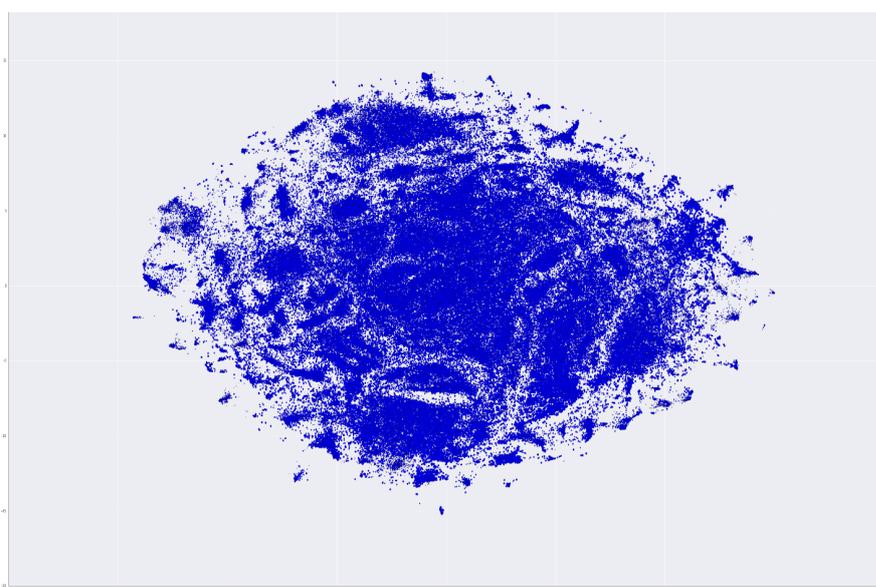
подобную визуализацию. Для подобной обработки данных необходимо нечто более серьезное – SAS, SPSS, Statistica. Можно пригласить профессионального программиста на Питоне или языке с коротким названием R. И если этот программист будет еще и специалистом по анализу данных, не показывайте ему эту ста-

тью. Не из вредности. Просто потому, что все это он и сам прекрасно знает. Он ведь недаром ел свой хлеб до сих пор, правда? **БИТ**

1. Клышинский Э. Выяви альтернативы и выбери из них лучшую. //«БИТ», №3, 2016 г. – С. 52-55 (<http://bit.samag.ru/archive/article/1658>).



**Рисунок 6.** Многомерный эпюр, показывающий массив данных по квартирам Сан-Франциско и Нью Йорка. Изображение взято с <http://www.r2d3.us>



**Рисунок 7.** Результат применения метода t-SNE к данным в 600 000-мерном пространстве. Автор благодарит Петра Ермакова за предоставленное изображение

Новая книга Марины Аншиной будет посвящена тонкостям руководства ИТ-проектами в компаниях и организациях всех направлений деятельности. Автор знакомит читателей с эффективными методиками ведения проектов, дает подсказки, как наверняка достичь целей, не превысив бюджет, измерить качество работ и уложиться с ними в отведенный срок.



Марина Аншина, известный эксперт в области управления проектами ИТ, автор нескольких книг, председатель Комитета по стандартам Российского Союза ИТ-директоров. В ИТ работает более 20 лет

Сегодня мы начинаем публикацию глав из ее будущей книги

## «Проекты ИТ:

## как превратить возможности в результаты»

**В** 2014 году журнал «БИТ» попросил меня написать серию статей об управлении проектами ИТ. Я очень благодарна журналу, что он поднял эту тему, которая с учетом стремительного развития отрасли и появления новых уникальных для организации возможностей, использовать которые можно и нужно в рамках проектов, несомненно, становится все более важной. Книга создана на основе статей, которые появились в журнале в 2014 – 2015 годах.

### Почему я взялась за эту тему?

Книги по управлению проектами ИТ, переведенные с иностранных языков, во-первых, страдают «трудностями перевода», что подрывает веру в содержательную часть.

Кроме того, книги по такой глубоко деликатной теме, где настолько важны вопросы взаимодействия, конечно, нуждаются не просто в переводе, а в адаптации или локализации, как и корпоративные системы, для внедрения которых, в частности,

они предназначены. Именно поэтому мне показалось полезным поделиться своим немалым опытом участия в проектах ИТ в самых разных качествах: от исполнителя, выполняющего конкретные работы, до руководителя проекта и спонсора, вмешивающегося только тогда, когда что-то происходит не так. Кроме того, многие книги написаны очень сухо. Но управление проектами, по моему мнению, – это искусство, и эмоции тут просто необходимы.

Эта книга предназначена для тех, кто занимается или собирается заняться непростым делом управления проектами ИТ, а также для членов проектных команд, заказчиков и просто людей, которые захотят разобраться в особенностях ИТ и проектов, с ними связанных. Я очень надеюсь, что она поможет им управлять проектами с удовольствием и с хорошими полезными и для компании, и для них самих результатами. А также получать от ИТ то удовольствие, которое со мной разделяют многие коллеги и друзья.

Я хочу поблагодарить все свои проектные команды, потому что так уж мне повезло, что были они высокопрофессиональными, целеустремленными и дружными. Хочу поблагодарить также своих коллег и друзей, с которыми мы не встречались в одном проекте, но которые являются высочайшими профессионалами и экспертами в области управления проектами, и от которых я взяла очень много. Ссылки на их книги и статьи приведены в конце книги в списке литературы.

Внимание!

Открыт предзаказ на книгу нашего автора Марины Аншиной.

Оставить заявку на предзаказ книги

можно по ссылке:

<https://goo.gl/kRpylq>

## Глава 1. Определение проектов ИТ. Особенности проектов ИТ. Их место в деятельности организации

Управление проектами ИТ является той областью деятельности, которая в последнее время все чаще оказывается в центре пристального внимания всех, кто с ней связан или собирается связать себя в будущем. С одной стороны, она, несомненно, принадлежит к управлению, с другой – имеет такое количество технических и организационных деталей, которое заставляет относиться к ней с особым вниманием. Проекты ИТ во многих компаниях стали притчей во языцех, их опасаются и их избегают.

Да, действительно, проекты ИТ довольно часто заканчиваются неудачей – в том смысле, что цели проекта бывают или совсем не достигнуты или достигнуты, но совсем не те, которых ожидали. Еще чаще проекты ИТ превышают запланированные сроки и бюджеты, чем вносят опасную сумятицу в более-менее налаженную жизнь организаций. Перефразируя известную поговорку, можно сказать, что «лучше пережить три обычных проекта, чем один проект ИТ».

Тут стоит перевести дух и подумать, а стоит ли читать дальше. Действительно, может, ну их эти проекты ИТ. Как-нибудь без них обойдемся. И зачем читать про то, что обречено на неудачу. Однако все обстоит совсем не так плохо, как кажется. И все вышеперечисленные негативные моменты вполне объяснимы. А раз их можно объяснить, то можно попытаться убрать их влияние или хотя бы сократить его. Ведь никто не отказывается переезжать в новую более благоустроенную квартиру только потому, что один переезд равен трем наводнениям.

Кроме того, как с переездами, так и с ИТ-проектами, постепенно нарабатывается необходимый опыт, и третий проект проходит намного спокойнее и успешнее, чем первый. А проектное управление предоставляет очень полезные инструменты, без которых проект ИТ выполнить успешно просто не представляется возможным. Так что, просто замалчивая проект ИТ, называя его хоть задачей, хоть изменением, хоть как еще и оставляя без должного внимания и ухода, вы можете навлечь на свою организацию еще большие беды, чем в случае любого, даже не самого лучшего управления проектом как проектом.

Прежде всего нам с вами надо определиться, что мы будем считать ИТ-проектом. Потому что иначе в дальнейшем, говоря о разных предметах, мы зайдем в тупик. Ведь правильное понимание терминов является основой успешного взаимодействия, в данном случае между вами – читателями и мной – автором. И я совершенно убеждена, что большинство проблем, как между организациями, так и между людьми, происходит именно из-за непонимания, в частности, потому что одни и те же слова (или термины, если вам так больше нравится) разные люди понимают по-разному.

Вы, конечно, знаете, что в соответствии с РМВОК проект – это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата (Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Пятое издание, Project Management Institute, Inc., 2013). Это определение применяется в области управленческой деятельности, а значение термина происходит от латинского слова *projectus*, что означает «брошенный вперед, выходящий, выдающийся вперед».

А вот в инженерном деле проект – это целостная совокупность моделей, свойств или характеристик, описанных в форме, пригодной для реализации

системы, и это значение происходит от латинского слова *designare*, что значит «размечать, указывать, описывать, изобретать», (Guide to the Systems Engineering Body of Knowledge, SEBoK 1.0, 2012), т.е. проект выступает существительным от глагола «проектировать».

Практически вся деятельность человека может быть разделена на проекты и процессы. В таблице 1 приведены основные различия между этими типами деятельности.

Я не стану сразу комментировать эту таблицу, потому что дальше мы подробно обсудим все, что в ней приведено. Отмечу только тенденцию, которую мы так часто наблюдаем в последнее время: те области, в которых преобладала проектная деятельность, стремительно переходят на сторону процессов. Действительно, по мере ускорения изменений и роста нестабильности проекты перестают подходить для многих областей. Так произошло, например, с управлением бизнес-процессами, где проекты реинжиниринга сменила технология BPM (Business Process Management).

Проекты ИТ также тесно связаны с процессами ИТ. И также подвержены процессной метаморфозе. Достаточно вспомнить известный парадокс: проект внедрения ERP-системы – это

Таблица 1. Сравнение проектов и процессов

№	Проекты	Процессы
1	Уникальная совокупность действий, имеющая начало и конец во времени, направленная на создание определенного, уникального продукта, услуги, знания или другого результата при заданных ограничениях по ресурсам, срокам, качеству и уровню риска	Повторяемая совокупность взаимосвязанных действий, направленных на создание определенного продукта, услуги, знания или другого результата для потребителей
2	Создают уникальный результат	Создают повторяемый результат
3	Уникальный процесс	Повторяемый проект
4	Проект существует в единственном экземпляре	Существует множество экземпляров процессов
5	Результат определяется уникальными требованиями – такого еще не было	Результат определяется повторяемыми требованиями (чем одинаковее результат, тем выше качество)
6	Ресурсы выделяются на относительно короткое время	Ресурсы выделяются на относительно длительный срок
7	Выполнение проекта состоит из процессов	Изменение процесса может осуществляться в форме проекта
8	Выполняется группой людей, выделенных на время проекта, – проектной командой	Выполняется постоянными сотрудниками
9	Лучших результатов добиваются люди проектного типа	Лучших результатов добиваются люди процессного типа
10	Финансирование преимущественно CAPEX	Финансирование преимущественно OPEX

на самом деле не проект, а процесс. И в этой шутке много правды.

Скорее всего, когда вы думаете о проектах ИТ, то представляете себе именно такой проект – внедрение крупной корпоративной системы: ERP, CRM, EAM!. А, например, проект открытия нового магазина,

Итак, что же такое проект ИТ? Я приведу вполне практическое определение, которое мы использовали в холдинге, где я руководила подразделением ИТ: «ИТ-проект представляет собой комплекс мероприятий, из которых не менее 50% по времени или деньгам, или чело-

2. Для этого нового сформулированы определенные требования.

3. Для создания выделены ограниченные ресурсы: время, финансы, люди, инструменты.

4. К расходованию ресурсов также предъявляются определенные требования.

5. Проект состоит из определенных этапов, которые планируются, выполняются и управляются. То есть для получения качественного результата в условиях ограниченных ресурсов применяются методы управления.

Очевидно, что сложность и стоимость применяемых методов управления напрямую зависят от важности результата и строгости требований к его качеству, а также к степени ограниченности ресурсов. Если результат крайне важен для компании, а ресурсы в рамках данного проекта практически неисчерпаемы, то стоит уделить огромное внимание грамотному управлению проектом. Если же ресурсы дороги, а качество проекта не столь важно, то управление проектом может быть упрощенным.

Таким образом, представляются перспективными следующие типы классификаций и их различные вариации:

- По целям проекта
- По требованиям к результату проекта и его качеству
- По ресурсам проекта и их доступности
- По требованиям к качеству выполнения проекта
- По методам управления и структуре управления проектом

Например, тот же проект внедрения банковских карт по методам управления может быть отнесен в конкретной компании к ИТ-проектам. При этом именно последний вопрос методов управления является наиболее критическим при неправильной классификации проекта. Если проектом, который к ИТ-проектам не относится, начинают управлять как ИТ-проектом, то возникают неприятные последствия, приводящие зачастую к тому, что проект теряет управляемость и заканчивается неудачей. С этим связаны, в частности, неутешительные результаты внедрения крупных корпоративных систем, которыми ошибочно начинали управлять как чистыми ИТ-проектами, хотя они такими совершенно определенно

---

## *Задача сделать как можно больше и лучше за минимальное время с минимальными затратами решения не имеет. И это именно тот случай, когда, погнавшись за несколькими зайцами, не догонишь ни одного*

---

в котором обязательно присутствуют и прокладка сетей, и закупка компьютерного оборудования, и установка и внедрение ПО, может ли считаться ИТ-проектом? Скорее всего вы ответите «нет». А если это новый склад интернет-магазина? Или карточный проект в банковской области, в котором очень велика ИТ-составляющая?

Дело в том, что ИТ уже настолько прочно вросли в существование любой организации, любой отрасли, что практически каждый проект можно назвать ИТ-проектом, так как там присутствует в большей или меньшей степени ИТ-составляющая. «Что-то тут не так», – наверное, подумали вы. И вы правы, потому что не стоит открытием нового магазина управлять как ИТ-проектом. Впрочем, даже это зависит от ситуации. Возможно, в этом случае стоит разделить проект на подпроекты и управлять ими как портфелем или программой проектов. А вот еще бывает так, что ИТ-проектом называют практически любую деятельность в области ИТ: разработку отдельной программы, создание отчета в аналитической системе, установку сервера или прокладку сети в отдельном помещении. В этих случаях тоже чаще всего неправильно тратят силы, время и ресурсы на полноценные процедуры управления проектами.

веческим ресурсам, связаны с ИТ, в результате которого появляется уникальный, полезный для компании результат. Проект либо длится не менее трех месяцев, либо стоит не менее 100 тыс. руб., либо в нем принимают участие не менее трех сотрудников разных подразделений организации или не менее семи – причем достаточно одного из вышеперечисленных признаков. ИТ-проектом может быть назначен любой комплекс мероприятий распоряжением генерального директора». Кроме проекта, мы выделяли задачи и изменения и отдельно регламентировали процессы управления первыми и вторыми. Классификацию осуществляли по тем же признакам: время, деньги, команда проекта. А высшая воля генерального директора могла поменять тип выполняемых действий исходя из их важности для компании.

Наш практический опыт по классификации деятельности в области ИТ был признан успешным, он хорошо работал и вполне соответствовал зрелости компании с точки зрения управления и ИТ на тот момент времени. Однако в вашей организации могут использоваться какие-то иные признаки.

Давайте попробуем определить, по каким признакам можно распознать ИТ-проект:

1. Создается нечто новое в области ИТ, чего раньше не было в данной компании или в отрасли. Это может быть продукт, услуга или знание.

### 1. Сокращения:

- ERP – Enterprise Resource Planning.
- CRM – Customer Relationship Management.
- EAM – Enterprise Asset Management.

не являются. В общем, «как вы лодку назовете, так она и поплывет».

Зачем нужно управлять проектами ИТ? Чтобы с помощью качественных процессов управления достичь необходимого результата нужного качества с помощью соответствующих ресурсов. Принято обращать внимание прежде всего на время и деньги. Однако все чаще узким местом проекта и его самым драгоценным ресурсом становятся люди. Хотя пока это мало кто осознает.

Если спросить заказчика, которым обычно является генеральный директор или другой топ-менеджер, что нужно от проекта, то чаще всего можно получить ответ: сделать то-то и то-то за минимальное время, уложившись в минимальный бюджет. После этого консультант или специалист по управлению проектами обычно рисует магический треугольник, приведенный на рис. 1.

И уже на этом наглядном примере объясняет, что с точки зрения как математики, так и здравого смысла надо выделить целевую функцию и ограничения. Например, надо внедрить информационную систему за год с минимальными затратами или, наоборот, чем раньше, тем лучше, но в рамках определенного бюджета. Или определены время и бюджет, а вот внедрить надо максимум функций для максимального количества пользователей. А вот задача сделать как можно больше и лучше за минимальное время с минимальными затратами решения не имеет. И это именно тот случай, когда, погнавшись за несколькими зайцами, не догонишь ни одного.

На рис. 1 появляется термин, который мы еще не использовали

и который вызывает большие вопросы. Приведу выдержку из статьи моих коллег и добрых знакомых Григория Ципеса и Александра Товба: «Однажды в нашей компании проходили практику студенты-дипломники, специализирующиеся на управлении проектами. Выдавая им задание, руководитель практики (один из авторов этой заметки) попросил описать score проекта (он так и сказал – скоуп). «А что такое score?» – осторожно поинтересовалась одна девушка. «О, score – это...» – ответил руководитель и нарисовал руками в воздухе нечто, напоминающее средних размеров глобус. «Понятно, – грустно сказала девушка. – Нам в институте так же объясняли». Скоуп, или, как его часто переводят на русский язык, «содержание проекта», для многих именно то, что можно охватить руками, т.е. все то, что имеет отношение к проекту. Да и русский перевод термина – содержание – на это указывает. Однако в соответствии с РМВОК содержание проекта – это совокупность продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта. Немного адаптировав это определение под цели ИТ, в дальнейшем будем понимать под скоупом или содержанием проекта характеристики результата проекта – то, чего мы в результате его выполнения хотим достичь. Пожалуй, четкое определение этого желаемого результата – самое сложное в комплексных ИТ-проектах, т.е. таких, которые затрагивают разные архитектурные слои и обычно тесно связаны с бизнесом или повседневной деятельностью организации. Простое соображение: чем сложнее проект, тем больше времени он занимает.

За это время как внешняя среда, так и внутренние процессы организации успевают много раз измениться, и, соответственно, требования к проекту также меняются. Именно поэтому вопросы управления изменениями в ИТ-проектах такие важные и сложные. Поэтому, когда говорят или пишут, что проект не дал ожидаемых результатов, мне всегда хочется спросить: «Каких, кем и когда ожидаемых?» Чаще всего проект как раз достигает тех результатов, которые были запланированы при его запуске тем, кто в тот момент считался заказчиком. Только слишком часто оказывается, что по окончании проекта эти результаты уже не нужны. Да и заказчиком, возможно, стал уже совсем другой человек.

Представьте, например, что при строительстве здания – а это самые распространенные примеры в классической теории управления проектами – меняется то площадка строительства, то концепция здания (музей, вокзал, жилой здание, офис, промышленное предприятие), то требования к его этажности, площади и т.д. Очевидно, что при таких условиях, здание вряд ли будет построено.

Как бороться с неустойчивостью результата ИТ-проекта?

Прежде всего, определив требования проекта, стоит выявить риски, которые влияют на изменение этих требований, и запланировать их контроль в течение всего проекта. При наступлении риска стоит оценить его влияние на проект, прежде всего в том, что касается целей проекта. При кардинальном изменении целей возможно дешевле, проще и лучше вообще отказаться от продолжения проекта, а при необходимости начать



Рисунок 1. Классический (магический) треугольник управления проектами

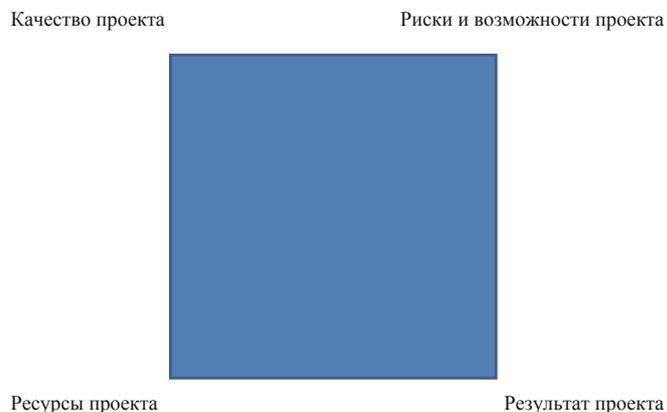


Рисунок 2. Квадрат управления проектами

новый. Многие проекты ИТ неуспешны именно из-за упрямого их продолжения, когда совершенно понятно, что они уже никому не нужны. Однако не стоит менять проекты, как перчатки. Большинство из них вполне поддаются разумной корректировке при изменении внешних целей или внутренних условий. При анализе ситуации следует также помнить, что прекращение проекта также тре-

Тут в явном виде появляется понятие качества проекта, которое также вызывает вопросы. О каком качестве идет речь: результата проекта или процессов его выполнения? Что, как вы понимаете, не одно и то же. Даже ИСО 9000 и 9001 не берут на себя смелость утверждать, что качественные процессы во всех случаях дают качественный результат. Но это более подробно мы также обсудим дальше.

построенный и управляемый процесс управления изменениями. Очевидно, что, если он отсутствует или слабо управляется, проект подвергается серьезному риску. Одна из основных сложностей – выявление и сбор потребности в изменениях. Ведь как часто бывает. Идет себе ИТ-проект по намеченному плану, проблем у команды проекта хватает, а что, собственно, происходит вокруг, ее не слишком заботит. И вот проект закончен, начинается его сдача бизнес-заказчику, и тут выясняется, что процессы в компании уже изменились и то, что с таким трудом сделали, уже никому не нужно. Поэтому очень важно, чтобы проект ИТ не отрывался от реальности, а развивался в тесном контакте с тем, что происходит в компании и вокруг нее. Именно поэтому так необходимо привлечь в команду проекта на роль спонсора проекта или даже его руководителя топ-менеджеров бизнес-подразделений. Надо уже на стадии обсуждения проекта объяснить им, что без их участия вероятность бессмысленно потратить на проект время и деньги многократно возрастает.

Почему-то достаточно часто ИТ-проекты принято делать чуть ли не тайком, и большая часть компании о них даже не подозревает. Чаще всего такая ситуация обосновывается тем, что не стоит волновать сотрудников будущими изменениями. Такой подход напрямую ведет к двум неприятностям.

Во-первых, из рассмотрения упускаются те самые изменения, которые необходимо в него внести и о которых чаще всего не знают топ-менеджеры, пусть даже привлеченные к управлению проектом.

Во-вторых, гарантирует неприятие сотрудниками компании проекта на стадии его внедрения. Намного разумнее привлечь всех сотрудников, которых затрагивает или может затронуть проект, к его выполнению. А если таких слишком много, то привлекать надо не самых слабых, как обычно бывает, а самых сильных, которые, как правило, загружены больше других и которых руководство не спешит отдавать в проект. Но именно такие сотрудники формируют общественное мнение, и ограждать от них проект, а их от проекта ни в коем случае нельзя.

ИТ-проект надо выполнять в обстановке максимальной открытости и прозрачности для всей компании, а если он затрагивает партнеров,

## Достаточно часто ИТ-проекты принято делать чуть ли не тайком, и большая часть компании о них даже не подозревает

бует определенных затрат, к которым можно отнести, в частности, расчеты с партнерами, увольнение или пере-квалификацию членов команды проекта, избавление от ненужного оборудования и ПО.

И, как это ни тяжело, надо научиться жить в условиях нестабильности, желательно получая от этого удовольствие. Тут есть два соображения.

Во-первых, мы очень ограниченно можем повлиять на изменение среды выполнения проекта, а потому не стоит тратить силы на борьбу с ними.

А, во-вторых, кроме рисков, такие изменения определенно несут некоторые возможности. В мире все сбалансировано. А если вы их не видите, то просто не туда смотрите.

Кроме треугольника, сейчас в управлении проектами в моде и другие геометрические фигуры. Например, квадрат, как на рис. 2, или даже шестиугольник, как на рис. 3.

Рис. 3 отличается от рис. 2 тем, что отдельные ресурсы – время и бюджет – вычленены в отдельные области. Встает вопрос, что осталось в ресурсах. Это, несомненно, людские ресурсы, которые, как я уже отмечала, по мере усложнения проектов становятся все более критическими для успеха проекта. Это также другие средства проекта – например, специальное оборудование, инструментарий, включающий программные системы и связь, а также помещения, необходимые для выполнения проектов. Поскольку ресурсы связаны друг с другом, отделять их стоит только при наличии серьезных оснований, например, если ими надо управлять раздельно.

Поскольку большинство проектов ИТ в процессе выполнения подвергаются существенному воздействию внешней среды, одно из основных условий успеха проекта – грамотно

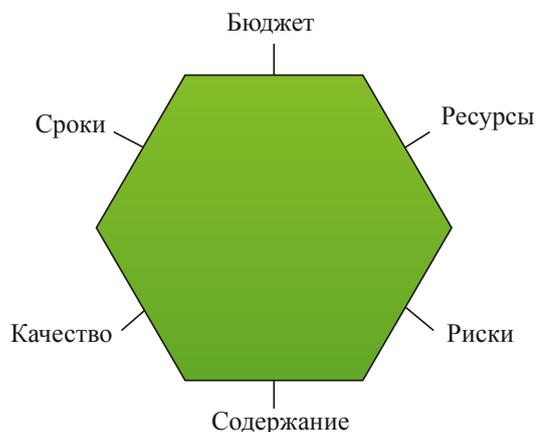


Рисунок 3. Шестиугольник управления проектами

то и для них тоже. Общее правило должно быть таким: «Открыто все то, что по соображениям информационной безопасности не должно быть закрыто». Для ИТ-подразделения очень важно наладить конструктивные отношения с подразделениями, отвечающими за безопасность.

Таким же образом должно быть организовано и все управление ИТ-проектами. Тут могут быть две ситуации: компания находится на высоком уровне зрелости с точки зрения управления проектами, есть проектный офис, разработаны, внедрены и оптимизируются регламенты процессов управления проектами или ничего этого нет. Реальная ситуация обычно занимает среднюю позицию между этими крайностями.

В первом случае многие ошибочно полагают, что можно особенно не заниматься управлением проектами ИТ, руководить ими могут РП проектного офиса, и все выполняется по обычным для компании правилам. Боюсь, что это не совсем правильная позиция. Ведь у проектов ИТ имеется ряд особенностей, учтя которые и разработав стандарты и регламенты именно для проектов ИТ, можно серьезно улучшить их показатели и упростить жизнь проектных команд. Да и поручать управление ИТ-проектом человеку, в ИТ ничего не смыслящему, довольно рискованно. Хотя я знаю, что есть разные мнения на этот счет. Могу сформулировать принцип по аналогии с законом Спенсера<sup>2</sup>:

- **идеальный** руководитель проектов способен справиться с управлением проектами ИТ;
- **хороший** руководитель проектов, обладая базовыми знаниями ИТ, способен справиться с управлением проектами ИТ;
- **средний** руководитель проектов, имея хорошие знания ИТ, способен справиться с управлением проектами ИТ.

Из всякого правила есть исключения, но ориентироваться

## 2. Закон Спенсера:

- Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией.
- Хороший руководитель способен принять решение, располагая недостаточной информацией.
- Идеальный руководитель способен принять решение, не зная решительно ничего.

на идеального руководителя проектов все же не стоит. Таких либо крайне мало, либо вовсе нет. И, безусловно, опасно строить свою систему управления на шаткой основе наличия или найма таких ангелов проектного управления.

---

*Поручать управление ИТ-проектом человеку, в ИТ ничего не смыслящему, довольно рискованно. Хотя я знаю, что есть разные мнения на этот счет*

---

Если же компания девственна с точки зрения проектного управления, то руководители часто считают, что внедрять управление проектами ИТ просто бессмысленно. Хочу покритиковать и этот подход.

Во-первых, без грамотного проектного управления сделать мало-мальски серьезный ИТ-проект не представляется возможным.

Во-вторых, ИТ достаточно часто выступают новаторами в своих компаниях. И если это произойдет с управлением проектами, то ничего плохого не случится. Глядишь, и другие подтянутся. Единственное, чего стоит опасаться в этом случае, – это низкого уровня ИТ-грамотности в компании. Потому что если бы он был высоким, то управление проектами в том или ином виде там бы уже присутствовало.

Под ИТ-грамотностью мы будем понимать умение правильно использовать современные технологии в своей работе. И, в частности, эффективно применять ИТ в управлении организацией. ИТ-грамотность отличается от компьютерной грамотности. Последняя учит использовать компьютер и его базовые программы. Прежде всего редакторы: текстовые и табличные, электронную почту и интернет. Этому учат в школе, к счастью. Но этого уже недостаточно. Современные ИТ-инструменты намного богаче этого скудного набора. Какие бы совершенные ИТ-инструменты вы ни создавали, если сотрудники компании не смогут их применить, ваши усилия пропадут даром, а ресурсы будут бессмысленно истрачены.

Понятно, что в первом и втором случае и глубина внедрения управления ИТ-проектами, и методика будут

совершенно различны. В первом на основании корпоративных стандартов надо разработать стандарты ИТ-проектов. Внедрение пройдет намного проще, и поддержка руководства практически обеспечена. Во втором такие стандарты придется разраба-

тывать самостоятельно на основании отечественного и международного опыта, они должны быть, возможно, проще, и внедрению их придется уделить серьезное внимание.

В первом случае проекты ИТ должны со временем занять положенное им место среди проектов компании. И с учетом развития ИТ это место будет постоянно и довольно быстро расширяться. Недавно обратилась к собравшемуся, довольно представительному обществу экспертов с просьбой сказать, какой современный инновационный проект с их точки зрения не является в большой степени проектом ИТ. Ведь даже проекты разработки новых продуктов и сервисов «не ИТ» очень тесно связаны с современными средствами анализа, проектирования и создания. Контрпример так никто и не смог привести.

Во втором случае, когда организация не продвинулась по пути проектного управления, проекты ИТ имеют шанс стать двигателем корпоративного развития. И эта роль им вполне по плечу.

И напоследок еще одно соображение. Иногда из боязни ИТ-проектов их пытаются назвать задачами и управлять ими соответствующим образом. Хочу заметить, что поза страуса, закапывающего голову в песок, еще никого не выручала. Большинство проектов ИТ очень сложны. Если управлять ими примитивным образом, то у них практически нет шансов на успешное завершение. Поэтому давайте не будем уповать на счастливый случай, а посвятим некоторое время основам проектного управления. **БИТ**



Владимир Гаков

# Спичечный лес небоскребов

С 19 по 22 августа в Гонконгском выставочном центре (Hong Kong Convention & Exhibition Centre) пройдет Международная выставка ICT (International ICT Expo 2012)

## Делу – время

- Выбор цели: Гонконг
- Время: август 2016

Аннотация организаторов просто поражает лаконизмом: «Четырехдневная выставка даст возможность познакомиться с последними продуктами и сервисами в сфере коммуникаций и компьютерной индустрии». Как говорится, простенько и со вкусом! Потому что достаточно назвать место проведения подобного мероприятия – Гонконг! – и более подробно расписывать все технологические новинки, которые там встретятся, нет нужды. И так ясно, что пустым посещение такой выставки быть не может. По определению.

Подробнее – см. здесь: <http://10times.com/hong-kong-computer-and-communications-festival>.

## Не делом единым

Великий английский поэт Редьярд Киплинг, вероятно, был уверен, что его знаменитые строки: «Запад есть Запад, Восток есть Восток, и с места они не сойдут», – тоже, как говорится, констатация на века. Если не на вечность. Но и великим свойственно ошибаться – особенно когда дело касается прогнозов на будущее.

В позапрошлом веке так оно и было – Запад оставался Западом, а Восток – естественно, Востоком. Но уже к концу века прошлого все перепуталось в образовавшейся «глобальной деревне», предсказанной в середине этого века канадским социологом Маршаллом Маклюэном. И самый разительный пример этого Великого Смешения культур и социумов – уникальный город Гонконг. До недавнего времени – город-государство.

## Дитя наркотехнологий

Да и сегодня, «вернувшись» под юрисдикцию родного Китая, этот бывший оплот также воспетой Киплингом

«империи, в которой никогда не заходит солнце» остается удивительным анклавом промышленно развитого, динамичного «Запада» на по обыкновению неторопливом, погруженном в тысячелетнюю медитацию «Востоке».

Сегодня Гонконг заряжен деловой энергией, а ночью при взгляде на пылающее зарево неона в голову приходит другое сравнение: «наэлектризован». Это ощущение не пропадает даже при «выключении света» в дневные часы.

Первое, что выхватывает взгляд, когда смотришь на город сверху, с высочайшей точки – пика Виктория (туда за десять минут доставит трамвайчик-фуникулер или бегущий эскалатор), – это лес небоскребов. Вторым замечаешь морской порт – между прочим, самый оживленный в мире, движение судов в нем напоминает автомобильный трафик на тех же гонконгских улицах в часы пик. И лишь потом, придя в себя от первого шока, начинаешь обращать внимание на окружающую город природную красоту. На изящный изгиб бухты, разбросанные по водной глади острова и зеленые чащи, покрывающие горы на материковой части Китая.

Может быть, поэтому всякий турист, даже не сильно сведущий в экономике, унесет с собой из Гонконга ясное ощущение: в этом городе не просто делаются большие деньги. В Гонконге они делаются с редким удовольствием и вкусом. И даже с каким-то непостижимым восточным изяществом.

Хотя, конечно, город на острове знавал и другие времена. Иной рукотворный «лес» – трущоб, самая мутная наркотическая клоака во всей Юго-Восточной Азии, штаб-квартира легендарных гангстерских «триад», мощная «труба» для отмывания денег... Этот темный шлейф тянулся за Гонконгом веками.

Англичане захватили удобный остров-плацдарм в 1841 году в результате нескольких войн с китайцами. Но не обычных войн, а «опиумных». Дело в том, что торговля европейцев с Поднебесной к началу позапрошлого века складывалась явно не в пользу первых. За чай и шелк, мода на которые приобрела в Европе характер массового помешательства, приходилось платить серебром и золотом. И тогда англичанам пришла в голову блестящая, хотя и циничная, мысль – они буквально завалили Китай дешевым индийским опиумом, на который «подсело» чуть ли не все население Поднебесной. Размах наркомании испугал китайского императора, и он ввел запрет на импорт опиума. Англичане ответили посылкой экспедиционного корпуса («защита свободы торговли» – а как же иначе!), их поддерживали ведущие европейские державы (увы, в этом «опиумном союзе» отметилась и Российская империя) и США. Как говорится, ничего личного, только бизнес – необъятный китайский рынок сулил невиданные барыши. И началось...

Как и следовало ожидать, победа в войне досталась странам, олицетворявшим тогда технический прогресс. И одним из условий мирного договора стала навязанная победителями-англичанами «аренда» узкой полоски земли на материке (ныне эти земли называются Новыми Территориями), которая позволяла защищать еще раньше захваченный остров Гонконг. В конце позапрошлого века аренда была продлена на 99 лет. Однако в 1984 году – до наступления роковой даты – английское правительство согласилось вернуть Китаю всю территорию вместе с островами вместо того, чтобы цепляться за них, не имея надежного «тыла» на материке.

Так в конце прошлого века произошло долгожданное воссоединение одного народа, разделенного не только

на два государства – на два враждебных лагеря! В Китае воссоединение именовали Великим, для жителей Гонконга оно несло понятную тревогу – они смутно представляли себе прелести социализма. К тому времени уже не маоистского, но все же... И хотя сегодня Гонконг формально принадлежит Китаю, он по-прежнему остается государством в государстве.

## Город, устремленный ввысь

Географически «особый район Гонконг» сам разделен на четыре неравных района. Во-первых, это одноименный остров, прикрывающий бухту Виктория с юга. Во-вторых и в-третьих – материковые Новые Территории и пригород Коулун, окружающие бухту с севера. Наконец, целый архипелаг из 260 с лишним Внешних Островов, многие из которых представляют собой необитаемые скалы, торчащие из воды.

Все вместе и есть Гонконг – один из главных торговых и экономических «узлов» Азии и всего мира.

Экономическое могущество крохотного государства олицетворяет тот самый лес небоскребов, который первым бросается в глаза путешественнику. Бурное строительство высоток началось в 1980-е годы, и уже к середине прошлого десятилетия деловой центр Гонконга напоминал нью-йоркский Манхэттен в миниатюре. Один из трех десятков гонконгских небоскребов, офис Bank of China, на время постройки занимал почетное пятое место в мире по высоте. А после того, как Америка в результате теракта лишилась сразу двух своих рекорсменов – башен-близнецов World Trade Center, это гонконгское здание вместе с гостиничным комплексом Central Plaza входило в мировую десятку «их высочеств». На сегодняшний день, правда, в этой десятке – всего лишь один гонконгский небоскреб – 108-этажное здание Международного коммерческого центра (International Commerce Centre), вознесшееся почти на полукилометровую высоту (чуть не дотягивает до московской Останкинской телебашни).

Что разительно отличает гонконгские небоскребы от американских прототипов, так это незаметный на первый взгляд, но незримо присутствующий «дух Востока». А Восток, как известно, – дело тонкое. Вот и гонконгские небоскребы поражают изяществом, неведомым грубоватым и напористым американцам. Они и в буквальном смысле тонкие – как карандаши. Вряд ли комфортно для жильцов, но зато экономично (земли в Гонконге мало, и она стоит бешеных денег). А еще – красиво! С точки зрения тех, кто все-таки лишь любит этими бетонными «соломинками» снизу – или с того же пика Виктория.



Строительство высоток велось не только по чертежам и расчетам архитекторов и инженеров-проектировщиков, но и согласно тысячелетним канонам восточной философии и эстетики. В частности, проникшей сегодня и к нам системы фэншуй, позволяющей гармонизировать любое техническое новшество с окружающей природной средой. Трудно вообразить, но то, что сверху, с горы Виктория, предстает плотной железобетонностеклянной «чашей», снизу оборачивается гектарами садов, парками, зелеными клумбами, царством диких животных и райских птиц!

Лишь один небоскреб в Гонконге построен «не по правилам» – наверное, потому его в городе никто не любит. И каждый житель убежден, что если и случится какая-то напасть, то ждать ее следует именно от этого «уродца». Хотя лично автору этой статьи, весьма далекого от идеологии фэншуй, нравится!

В городе небоскребов не обойтись без налаженной и работающей как часы системы общественного транспорта. К безусловным достоинствам Гонконга лично я отношу то, что большинству крупных отелей обеспечивают своим постояльцам бесплатный трансфер из аэропорта и в аэропорт. А вот отель Peninsula знаменит на весь мир тем, что его постояльцев возят... «роллс-ройсы»! Чтобы дважды прокатиться на такой «тачке» – может быть, в первый и последний раз в жизни! – стоит подумать о том, чтобы провести в этом отеле хотя бы одну ночь. В самом дешевом номере – долларов за 300 (американских)...

Зато между островом и полуостровом налажено бойкое паромное сообщение – дешевое и, как сейчас говорят, прикольное. Самый дешевый и романтичный паром – столетний «старичок» Star Ferry, увековеченный в фильмах про «гонконгскую мафию» (те самые триады, Джеки Чан и все такое).

Городские автобусы и трамваи – как правило, «британские» двухэтажные. Общественный транспорт дешевый, но в часы пик катание в нем вполне сойдет за «экстремальный туризм». То же относится и к метро – москвичи могут

вспомнить «родное» в часы пик и добавить к вееру удовольствий еще и «убойный», пронизывающий насквозь ледяной «кондишн». После которого ждет улица-парная с + 30°C и стопроцентной влажностью.

### Завтрак, обед и ужин туриста – по-гонконгски

Главная туристская достопримечательность острова Гонконг – это миллионы людей, живущих и работающих на этом островке «западного капитализма» на Востоке. Точнее, когда именно они работают, остается загадкой – меня, во всяком случае, не покидало стойкое ощущение, что все население острова 24 часа в сутки проводит на улицах.

Сравнение с кишасщим людским муравейником не выглядит преувеличением. Особенно это заметно даже не в деловом центре, а в прибрежном районе Абердин, где от бамбуковых плавучих домов на джонках рябит в глазах. Хотя это место не относится к самым фешенебельным районам города, тамошние плавучие ресторанчики, безусловно, считаются эталонными. И нередко можно видеть припаркованные на берегу «роллс-ройсы» и «ягуары», хозяева которых не погнушались отправиться на изысканную трапезу в скромной на вид деревянной посудине.

Еще одну городскую достопримечательность невозможно проскочить в суете – разве что нос заложен от насморка. Потому что именно нос приведет любого туриста к колоритному Центральному рынку, ароматы которого соблазнят даже самых закаленных диетиков. Не отведать местных деликатесов в десятках расположенных там же заведений – считайте, что зря слетали в Гонконг.

Во всех туристических проспектах главной гастрономической меккой, обязательной для посещения, называется Jumbo – вероятно, самый большой плавучий ресторан в мире. Заглянуть в этот сверкающий тысячами фонариков дворец, безусловно, стоит. А вот разоряться на тамошний ужин – вряд ли. Гораздо вкуснее и дешевле можно поужинать в любом из десятков менее помпезных плавучих ресторанчиков там же, в Абердине. Или на улице Натанроуд, или в «кулинарных кварталах» Со Хо и Лан Квай Фон – да где угодно!

Умереть с голоду в Гонконге вам точно не дадут. Суп из акульих плавников, сдобренный китайскими грибами и разнообразными морепродуктами, хрустящую пекинскую утку, гигантские креветки (их впору резать ножом, как сардельки!) или совсем уж умопомрачительные лобстеры, которые в одиночку просто не одолеть, – все эти восточные деликатесы предлагаются буквально на каждом углу. И уж если в вашем гостиничном ресторане обещан на вечер шведский стол, будьте уверены – будут там и всевозможные свежайшие морепродукты (разве что без лобстеров), и полный набор японских суши-сашими, и ассортимент восточных закусок дим-сам – словом, все-все. И самое главное (что встретишь разве что на экзотическом курорте по системе all inclusive, но почти никогда – в городском ресторане) – безлимитный отпуск местного вина, пива, соков и безалкогольных напитков.

Впрочем, отели в Гонконге привлекают постояльцев не только гастрономией. Что-то не припомню другого такого места на планете – из тех, в которых побывал, – где можно поселиться так дешево и одновременно «так красиво»! (Разве что в Лас-Вегасе...) Это же относится и к мегаполисам материкового Китая. Для тех же, кто отправится в Гонконг рейсами местной авиакомпании Cathay Pacific, настоятельно советую зайти на ее русскоязычный сайт, где будущего авиапассажира ждет приятный сюрприз – «специальные





предложения» для тех, кто останавливается в Гонконге на несколько суток. Там и указанные отели-дворцы за полцены, и тот самый бесплатный трансфер, и скидки на посещение разнообразных местных достопримечательностей... Не пещеры Али-бабы из «Сказок 1001 ночи», конечно, но все же экономия может выйти немалая.

## Союз Будды и капитала

Только одну проблему будущего визитера в Гонконг не смогут решить ни в офисе Cathay Pacific, ни в одном из представительств различных туркомпаний. Это проблема коммуникаций для тех, кто «сами не местные». Говорят в Гонконге, естественно, по-китайски (правильнее: на множестве «китайских», так как языков и диалектов в Китае – сотни!) и по-английски. Но, к примеру, городские таксисты в большинстве своем тоже «сами не местные» – как правило, «понаехавшие» из материкового Китая. А значит, по-английски не говорят и карт читать не умеют. Поэтому лучше будет попросить на ресепшене в отеле, чтобы вам написали требуемый пункт назначения иероглифами, после чего просто показать эту «китайскую грамоту» водителю – он поймет, куда вас нужно доставить.

По ночам город вспыхивает неонами, как рождественская елка, как огнедышащее жерло вулкана, сравнение с которым особенно уместно, если глядеть на город все с той же горы Виктория. Небоскребы освещаются невообразимой иллюминацией, к которой в определенные часы добавляется еще и ежедневный фирменный аттракцион – фейерверк.

В это время суток народ высыпает на Натан-роуд и в район Монг Кок на полуострове Коулун. Ощущение такое, что находишься на гигантской, в несколько кварталов, дискотеке, все время соприкасаясь телами с такой же разгоряченной публикой. Или на съемках очередного научно-фантастического блокбастера, посвященного мегаполису близкого будущего – перенаселенному, электронному, энергетическому. Для пущей экзотики населенного одними китайцами...

Днем Коулун – лучшее место для шопинга. Местные кварталы Цим Ша Цуй и Ю Ма Тэй, где на площади в один квадратный километр размещаются только магазины и рестораны, стоят иных предлагаемых «культурных» экскурсий по городу. Впрочем, утомившись от лицезрения витрин (того, что американцы называют window shopping), можно перейти к осмотру иных диковин – экспонатов находящихся там же, в Коулуне, Исторического музея и Музея космоса.

Воистину, прошлое и будущее слились в этом городе неразрывно и незаметно переходят друг в друга. Как древний восточный магический символ Ин и Янь – две запятые, темная и светлая, вписанные в окружность.

Будущее олицетворяет суперсовременная техника, буквально пронизывающая Гонконг. Это бегущие дорожки эскалаторов, поднимающих туристов на гору Виктория, горные трамваи, туннели метро, проложенные прямо под морем. Те же небоскребы, наконец. Однако не следует думать, будто Гонконг – это один технический прогресс и ничего кроме указанных «наворотов» hi-tech.

Любителям дикой природы можно посоветовать не пожалеть пары дней и провести их в «нетоптанных» местах – на Новых Территориях или на одном из островов. Там царство экзотических птиц, уютные бухты для рыбалки и дайвинга, прекрасные пляжи, где можно искупаться, позагорать, заняться серфингом.

Наконец, не зарастает туристская тропа на крупнейший остров архипелага, Лантау, куда недавно с материка проложили длинный мост. На этом острове, кроме международного аэропорта, находится крупнейшая в Азии бронзовая статуя Будды. К сверкающему на солнце изваянию ведут ровно 365 ступенек – по числу календарных дней в году. Гигантская фигура божества на горе с истинно восточной невозмутимостью взирает на лес небоскребов, неоновую вакханалию, технический прогресс и людской муравейник, занятый «деланием денег». Будда знает, что все это – суета сует перед лицом Вечности... **БНТ**

## 12 Без меня меня женили...

Зачем нужен государственный агрегатор электронной торговли? Этим вопросом задался наш эксперт **Алексей Лагутенков**.

«Что если собрать все яйца в одну корзину для централизованного хранения? Теоретически это же одни сплошные выгоды! Судите сами: все объекты хранения всегда под рукой, внедряя любые программы прогрессивного хранения становится максимально просто. За счет всех яиц из этого хранилища можно создать единый фонд страхования, из которого теми же яйцами из той же корзины покрывать битые и испорченные объекты хранения! Это же просто торжество научного менеджмента!

Когда российский представитель малого бизнеса слышит фразу «Способствование развитию малого бизнеса в России», то он обычно сначала нервно потеет, потом резко начинает хвататься за то место, где у него обычно хранится кошелек с кровно заработанными. В большинстве случаев почему-то все благие намерения государства по вспоможению в обогащении малого бизнеса неизменно приводят к новым жестким рамкам в регулировании деятельности, свежим налогам или масштабным ограничениям...

Новая инициатива Минэкономики вряд ли будет чем-то отличаться от того, что делалось раньше. Недавно в СМИ появилась информация о проекте «Русской Алибабы». Речь идет прежде всего о том, что для российских предпринимателей-экспортеров хорошо бы создать среду по аналогии с китайскими Alibaba или JD, ну, или хотя бы по аналогии с американскими eBay и Amazon. Проект будет государственный, с привлечением экспертов, уже работающих в данной области, таких как Ulmart, Yandex.Market и Wikimart. А уж российским малым и средним бизнесменам будет от внедрения того проекта одно сплошное удовольствие! Такой вот драфт. Теперь посмотрим на детали...»

## 50 Выбери представления данных и выяви из них лучшее

«Есть несколько базовых принципов, владение которыми помогает повысить обоснованность принимаемых решений», – рассказывает **Эдуард Клышинский**, к.т.н., доцент департамента компьютерной инженерии НИУ ВШЭ.

«Для того чтобы правильно принимать решения, необходимо уподобиться главному герою фильма «Люди в черном» в тот момент, когда он проходил вступительный экзамен. Пока все стреляют в монстров, ты находишь главную мишень и поражаешь ее с первого выстрела. Но как отличить ее от всех остальных?»

...Перед нами лежит неисследованная область, логику поведения которой мы не понимаем. Например, пользователи приходят на сайт тогда, когда это удобно им, а время их прихода меняется год от года. Что стоит за этими изменениями? Правильным ответом здесь будет: «Вопрос нуждается в исследовании».

## 44 Где искать стратегию ИТ?

«Я всегда была уверена, – пишет **Марина Аншина**, президент фонда ФОСТАС, председатель Комитета по стандартам Российского Союза ИТ-директоров, – что стратегия ИТ необходима.

Да и любая стратегия – что для компании, что для человека. Ведь без стратегии будешь, как белка в колесе, вертеться в ежедневном круге дел, не очень понимая, зачем это делаешь. И такой бессмысленный бег не просто бесцелен, а невероятно утомителен. Только стратегия позволяет придать этому круговерчению направление и обеспечить какое-то движение к поставленной цели.

Своей уверенностью я неоднократно пыталась увлечь других: на конференциях, мастер-классах, в статьях. Даже одну книгу об этом взялась редактировать. Конечно, всюду, где работала ИТ-директором, я вместе со своими коллегами и заказчиками – бизнес-руководителями стратегию ИТ разрабатывала, согласовывала, защищала и реализовывала. В целом, без ложной скромности, добиваясь неплохих успехов.

Но последние глобальные изменения в мире, связанные с ИТ-технологиями, эту мою уверенность серьезно поколебали. И этими колебаниями я хочу поделиться с читателями...»

## 60 Спичечный лес небоскребов

С 19 по 22 августа в Гонконгском выставочном центре (Hong Kong Convention & Exhibition Centre) пройдет Международная выставка ICT (International ICT Expo 2012).

Наш автор **Владимир Гаков** советует не только посетить эту выставку и познакомиться с последними продуктами и сервисами в сфере коммуникаций и компьютерной индустрии, но и обязательно получше познакомиться с Гонконгом. Почему?

«Великий английский поэт Редьярд Киплинг, вероятно, был уверен, что его знаменитые строки: «Запад есть Запад, Восток есть Восток, и с места они не сойдут», – тоже, как говорится, констатация на века. Если не на вечность. Но и великим свойственно ошибаться – особенно когда дело касается прогнозов на будущее.

В позапрошлом веке так оно и было – Запад оставался Западом, а Восток – естественно, Востоком. Но уже к концу века прошлого все перепуталось в образовавшейся «глобальной деревне», предсказанной в середине этого века канадским социологом Маршаллом Маклюэном. И самый разительный пример этого Великого Смешения культур и социумов – уникальный город Гонконг. До недавнего времени – город-государство...»



10-12 МАЯ

Москва // Экспоцентр  
[www.mcf.moscow](http://www.mcf.moscow)

# МКФ 2016

БОЛЬШОЙ МЕДИА  
КОММУНИКАЦИОННЫЙ  
ФОРУМ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ:

**И+** ИНТЕРНЕТ  
+МЕДИА

**медиа  
спектр**



ОРГАНИЗАТОРЫ:

РАЭК



ИРИ



МКФ

# БЕЗОПАСНОСТИ МНОГО НЕ БЫВАЕТ. ОСОБЕННО В IT

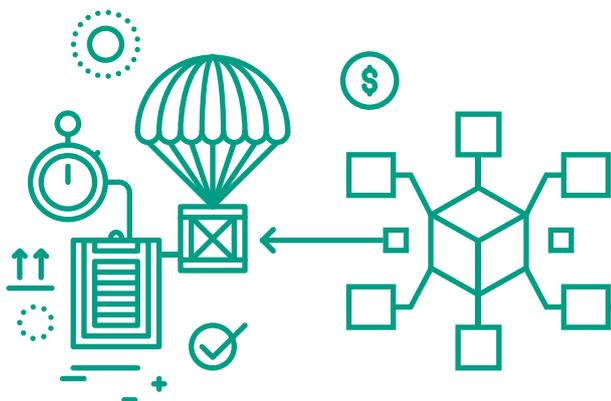
## ВЫ ШИФРУЕТЕ ДАННЫЕ?

Сколько стоят ноутбук или флешка? Миллионы, если на них хранится важная деловая информация — например, клиентская база или финансовый план. Ваши конкуренты или недоброжелатели наверняка мечтают получить их в свое распоряжение.



## ВЫ БЕРЕЖЕТЕ РЕСУРСЫ?

Управление разрозненными, трудносовместимыми защитными решениями отнимает множество ресурсов и серьезно бьет по бюджету. А огромное количество повседневных задач просто не позволяет IT-службе сосредоточиться на развитии инфраструктуры.



## ВЫ ЗАЩИЩЕНЫ ОТ СБОЕВ?

Кибератаки часто вызывают простои и нарушают бизнес-процессы. При этом, чтобы вернуться к привычной работе, порой требуются дни и недели. А клиенты ждать не любят.



## ВАМ ВАЖНА МОБИЛЬНОСТЬ?

Использование личных устройств в рабочих целях — распространенная, но опасная практика. Например, их часто атакуют злоумышленники, чтобы проникнуть в корпоративную сеть. А что, если смартфон украдут, а вместе с ним и деловую информацию?



**Kaspersky  
Endpoint Security  
для бизнеса**

РАСШИРЕННЫЙ

**ВЫБОР КОМПАНИЙ,  
НАЦЕЛЕННЫХ НА РАЗВИТИЕ  
И УСПЕХ**

РЕКЛАМА



© АО «Лаборатория Касперского», 2016.  
Зарегистрированные товарные знаки и знаки обслуживания  
являются собственностью их правообладателей.

8 800 755 88 08  
[kaspersky.ru/advanced](http://kaspersky.ru/advanced)

**KASPERSKY**