



Мы зарегистрировали нашу ERP-систему под названием «Ma-3»...

16+

[стр. 4]

itnews

НОВОСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Финтех-компании максимально активны в Индии и Китае

[стр. 13]

IT NEWS • 2017 • № 11 (265)

АНАЛИТИКА → ОБЗОРЫ РЫНКА → МНЕНИЯ → ИНТЕРВЬЮ

IT-WEEKLY.RU

# КАНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

## НУЖНА ЛИ

маркетинговая стратегия IT-дистрибьютору...

[стр. 6]



## РАЗВИТИЕ

партнерского канала за рубежом...

[стр. 12]

ИННОВАЦИОННАЯ КОМПАНИЯ: ПРОГНОЗИРОВАТЬ КАЧЕСТВЕННО, РЕАГИРОВАТЬ БЫСТРО

[стр. 14]

РЫНОК

IDC

ОБЛАЧНЫЕ УСЛУГИ В РОССИИ... стр. 16

АНАЛИТИКА

CISCO

ИБ-УГРОЗЫ... стр. 18

РЫНОК

TOSHIBA

ПРОДАЕТ АКЦИИ, ОПАСАЯСЬ ВЫЛЕТЕТЬ С БИРЖИ... стр. 17

МНЕНИЯ

АЛЕКСАНДР АЛЕКСЕЕВ

ЕЛКО ПРИСЛУШИВАЕТСЯ К ПУЛЬСУ РЫНКА... стр. 9



## MERLION РАСШИРЯЕТ ПОРТФЕЛЬ ПРОДУКТАМИ «РОСПЛАТФОРМЫ»

Средства серверной виртуализации вычислительных систем и СХД российского вендора включены в Реестр отечественного ПО Минкомсвязи РФ, в их основе лежат мировые технологии для обработки петабайтов данных. «Росплатформа» обладает локальной инфраструктурой разработки и поддержки, имеет полные права на исходный код своих продуктов и гарантирует их санкционную устойчивость своим пользователям.

## ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ MERLION ПОПОЛНИЛИ РЕШЕНИЯ POSTGRES PROFESSIONAL,

в том числе СУБД Postgres Pro — российская версия системы управления базами данных PostgreSQL.

## AUVIX ПОЛУЧИЛА СТАТУС МАСТЕР-ДИСТРИБЬЮТОРА MUXLAB,

канадского производителя, специализирующегося в области ProAV, телевидения и видеонаблюдения. Компания MuxLab разрабатывает и производит широкий спектр оборудования по передаче и обработке сигнала: удлинители, коммутаторы, матричные коммутаторы, сплиттеры, конвертеры, контроллеры, трансформаторы и т. д. MuxLab, фокусируется на производстве решений на базе технологии AV over IP.

## MERLION ПОПОЛНИЛА ПОРТФЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО ПО

аналитической платформой Polymatica, разработчиком которой является одноименная компания. Данная система качественно отличается от традиционных продуктов класса Business Intelligence, Data Mining, OLAP-серверов и интерактивных визуализаторов. В основу платформы Polymatica заложены высокая скорость обработки больших объемов информации, а также новые визуальные принципы аналитической работы с данными.

## AUVIX ПОЛУЧИЛА СТАТУС АВТОРИЗОВАННОГО ДИСТРИБЬЮТОРА ВСЕХ ВКС-РЕШЕНИЙ VINTEO

Продукты российского вендора полностью совместимы со стандартными протоколами ведущих производителей аппаратных и программных ВКС (Cisco/Tandberg, Polycom, LifeSize, Sony, Panasonic, Huawei, Yealink и др.) и входят в реестр отечественного ПО.

## BSS-платформа «Петербург-Сервис»

включена в «магический квадрант» Gartner для интегрированных систем управления доходами и взаимоотношениями с клиентами (Integrated Revenue and Customer Management, IRCM)...

«LG U+» и Huawei провели тестирование IP-телевидения сверхвысокой четкости (UHD) в сети фиксированного беспроводного доступа стандарта 5G...

«Дом.ру Бизнес» обеспечил связью спортивную базу ХК «Локомотив»...

MCN Telecom интегрировал облачную АТС с retailCRM...

Tele2 запускает опцию «Безлимитный интернет» в ОАЭ и открывает роуминг в сетях Proximus (Бельгия), 9mobile (Нигерия) и True Move (Таиланд)...

## МТС И ERICSSON ПОДПИСАЛИ СОГЛАШЕНИЕ О МОДЕРНИЗАЦИИ И ПОДГОТОВКЕ СЕТИ МТС

к стандарту 5G и технологиям «Интернета вещей», в рамках которого в 2017–2020 гг. шведская компания поставит МТС оборудование и ПО на сумму более €400 млн. Внедрение готового к поддержке 5G и IoT нового программного и аппаратного обеспечения позволит обновить сети МТС поколений 2G, 3G и LTE в Приволжском, Северо-Западном, Сибирском, Уральском и Южном федеральных округах. С заключением контракта общий объем закупок МТС продукции и услуг Ericsson с 2008 до 2020 года может составить с нарастающим итогом около €2 млрд.

## СТОЛИЧНЫЙ «МЕГАФОН» РАСШИРЯЕТ ПОКРЫТИЕ

С 1 сентября по 30 октября оператор увеличил скорость мобильного Интернета во всех административных округах столицы и 53 административно-территориальных единицах Подмосквья, построив порядка 700 новых и модернизировав 340 базовых станций.

## AVAYA РАСШИРЯЕТ СОТРУДНИЧЕСТВО С BOSCH GROUP

в рамках глобальной стратегии по переходу к рабочему месту нового поколения. По условиям соглашения на сумму \$60 млн более 160 тыс. сотрудников Bosch по всему миру смогут использовать целый ряд коммуникационных решений на базе Avaya Private Cloud Services.

## «МЕГАФОН» ЗАПУСТИЛ СЕРВИС МЕДИЦИНСКИХ ВИДЕОКОНСУЛЬТАЦИЙ

Приложение «МегаФон.Здоровье» (18+), разработанное совместно с «Телемед Хелп», появилось в цифровых магазинах Google Play и AppStore. Загрузив его на смартфон, пользователь может через видеозвонок получить онлайн-консультацию врачей, загружать и хранить в медицинской карте результаты исследований и другие документы. В приложении представлены более 1000 врачей 39 специальностей из 14 медицинских сетей: это практикующие специалисты, которые совмещают обычный прием в клиниках Москвы и Подмосквья с дистанционным консультированием. Плата за пользование сервисом составит 150 рублей в месяц.



## МТТ ВВОДИТ В КОММЕРЧЕСКУЮ ЭКСПЛУАТАЦИЮ MVNE-ИНФРАСТРУКТУРУ

и ключевые элементы сети для бизнес-MVNO от компании MCN Telecom.

Мобильный виртуальный оператор для корпоративного сегмента MCN Telecom будет запущен осенью этого года в Москве, Санкт-Петербурге и еще четырех городах-миллионниках. Хост-провайдером в проекте выступил Tele2. На сегодняшний день свои MVNO и мобильные проекты на базе MVNE МТТ запускает целый ряд компаний, включая «Алмател» и «1С». МТТ обеспечивает для проекта технологическую инфраструктуру и компетенции: MVNE-платформу, которая обеспечивает работу виртуального оператора и предоставление сервисов абонентам, а также реализует FMC — объединение мобильной, фиксированной и внутрикорпоративной связи.

## TELE2 ПОДВЕЛ ИТОГИ РАБОТЫ В БИЗНЕС-СЕКТОРЕ СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО РЕГИОНА

За три квартала 2017 года выручка от M2M-направления выросла на 24%. Предприниматели стали чаще отдавать предпочтение автоматизированным решениям, в частности услугам «Бизнес-SMS» и «Корпоративная АТС».

## TELE2 ПРЕДЛАГАЕТ АБОНЕНТАМ МЕНЯТЬ НЕИЗРАСХОДОВАННЫЕ МИНУТЫ НА ИНТЕРНЕТ-ТРАФИК

Абоненты всех пакетных тарифов линейки «Мой Tele2» могут обменять оставшиеся минуты на дополнительные гигабайты и увеличить объем доступного трафика по фиксированному курсу: 1 Гбайт за 100 минут (10,24 Мбайт за 1 минуту).

## HUAWEI И TELUS (НАЦИОНАЛЬНЫЙ ОПЕРАТОР СВЯЗИ В КАНАДЕ)

протестировали решение на базе технологии малых сот (small-cell): результат показал одинаково высокую скорость передачи данных — свыше 1 Гбит/с — как внутри зданий, так и на улице, в том числе при использовании беспроводной связи. Исследование проводилось в TechCity 5G Living Lab.

## «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ» ОБЪЯВИЛ

консолидированные финансовые результаты за 9 месяцев 2017 года. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года выручка увеличилась на 20% (до 24 685 млн рублей), выручка B2B — на 25% (до 7944 млн рублей), выручка B2C — на 18% (до 16 741 млн рублей), а чистая прибыль год к году — на 150% (до 1035 млн рублей). Число активных абонентов B2C выросло на 7% (до 6 041,4 тыс.).

## МТС ЗАВЕРШИЛА

проект модернизации сети 4G в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, что позволило увеличить скорости в сети четвертого поколения в полтора раза.

## «РОСТЕЛЕКОМ», «ТАТТЕЛЕКОМ», HUAWEI И МИНИФОРМСВЯЗЬ ТАТАРСТАНА

заключили соглашение о сотрудничестве, в рамках которого будут рассмотрены практические вопросы создания в Иннополисе опытной зоны сети мобильной связи пятого поколения 5G, в частности использования оборудования широкоспектрального беспроводного доступа Huawei с элементами направления 5G (Massive MIMO).

«Лаборатория Касперского» и Zecurion стали технологическими партнерами...

## «КОД БЕЗОПАСНОСТИ» ЗАПУСТИЛ ПРОДАЖИ ТОНКОГО КЛИЕНТА TERMINAL

с встроенными средствами защиты информации от несанкционированного доступа. Решение позиционируется как альтернатива ПК для организаций, использующих терминальные серверы или инфраструктуру виртуальных рабочих столов. Все рабочие места пользователей и приложения можно централизованно администрировать с помощью ПО для развертывания и управления. При таком подходе вся информация обрабатывается и хранится на сервере, что снижает риск несанкционированного доступа и хищения данных.

## «ДОКТОР ВЕБ» ОБНАРУЖИЛ В КАТАЛОГЕ GOOGLE PLAY

приложения с встроенным троянцем Android. RemoteCode.106.origin: незаметно открывая веб-сайты, он переходит по расположенным на них рекламным ссылкам и баннерам, накручивая посещаемость интернет-ресурсов. Кроме того, зловред может использоваться для проведения фишинг-атак и кражи конфиденциальной информации. В общей сложности его загрузили от 2 370 000 до более чем 11 700 000 пользователей.

Указанный троянец найден в следующих приложениях: Sweet Bakery Match 3 — Swap and Connect 3 Cakes версии 3.0; Bible Trivia версии 1.8; Bible Trivia — FREE версии 2.4; Fast Cleaner light версии 1.0; Make Money 1.9; Band Game: Piano, Guitar, Drum версии 1.47; Cartoon Racoon Match 3 — Robbery Gem Puzzle 2017 версии 1.0.2; Easy Backup & Restore версии 4.9.15; Learn to Sing версии 1.2.



## CHECK POINT SOFTWARE TECHNOLOGIES LTD. В ОКТЯБРЕ ЗАФИКСИРОВАЛА

широкое распространение CoinHive — вредоносного ПО для майнинга криптовалюты, в частности атак (шестое место в октябрьском рейтинге Global Threat Impact Index). Вредонос способен втайне от пользователя добывать криптовалюту Monero, когда тот посещает веб-сайты: внедряя JavaScript, который использует мощности процессора ПК пользователя, он таким образом сильно снижает его производительность. Вместе с тем, как и в сентябре, наиболее распространенными угрозами остались RoughTed и Locky.

## SOLAR SECURITY И ЦЕНТР БЕЗОПАСНОСТИ ИНФОРМАЦИИ ЗАВЕРШИЛИ ИНТЕГРАЦИЮ

DLP-решения Solar Dozor и системы мониторинга информационной безопасности NeuroDAT SIEM. Схема взаимодействия, реализованная в рамках технологического сотрудничества, позволяет обогащать NeuroDAT SIEM информацией об инцидентах из Solar Dozor.

## ПО ДАННЫМ КОМПАНИИ INFOWATCH, ЭТОЙ ОСЕНЬЮ СЕРЬЕЗНЫЕ ИБ-ИНЦИДЕНТЫ

зафиксированы сразу в трех ведущих консалтинговых и исследовательских компаниях — Deloitte, Forrester, Accenture. В результате были скомпрометированы массивы важной информации, включая клиентские данные. Подобные инциденты вызывают особую тревогу, ведь они произошли у корифеев аудита и аналитики, которым доверяют свою информацию сотни ведущих компаний и государственных органы. Поэтому их последствия могут быть разрушительными для самого широкого спектра участников рынка.

## QRATOR LABS ЗАКЛЮЧИЛА ПАРТНЕРСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ

с NTT Communications — ведущим поставщиком информационных и коммуникационных технологий в Азии. Данный шаг позволил Qrator Labs открыть новую точку присутствия в Гонконге и Сингапуре. Таким образом, сеть фильтрации компании насчитывает теперь три узла в США и по два в России, на территории ЕС и в Азии.

## 24 ОКТЯБРЯ ТРАНСПОРТНЫЕ КОМПАНИИ И ГОСУЧРЕЖДЕНИЯ УКРАИНЫ, А ТАКЖЕ РЯД РОССИЙСКИХ СМИ ПОДВЕРГЛИСЬ АТАКЕ ШИФРАТОРА

По сообщениям из открытых источников, в числе пострадавших Киевский метрополитен, аэропорт Одессы, Министерство инфраструктуры Украины и российские редакции «Интерфакса» и «Фонтанки.ру».

По данным вирусной лаборатории ESET, в атаке на Киевский метрополитен использовалось вредоносное ПО Diskcoder.D — новая модификация печально известного Petya.

## РЕТЕЙЛ (16.10 – 15.11)

### ПО ИТОГАМ СЕНТЯБРЯ ПРОДАЖИ СМАРТФОНОВ В КРЕДИТ ВЫРОСЛИ В СЗФО НА 64%

к прошлому году, сообщила пресс-служба «Евросети» (в августе доля таких смартфонов составила 65%). Наибольший рост пришелся на Калининград (+128%), Псков (+104%), Череповец (+92%), Великий Новгород (+89%) и Мурманск (+74%). В Северной столице скромнее (+65%). Средняя цена покупки смартфонов в кредит поднялась в регионе на 18%, до 17 819 рублей (в Санкт-Петербурге — на 16%, до 19 951 рублей). Максимально средний чек вырос в Архангельске (+26%, до 16 669 рублей), Пскове (+25%, до 15 956 рублей), Череповце (+22%, до 16 816 рублей) и Мурманске (+20%, до 20 347 рублей).



## ФИНАНСЫ (16.10 – 15.11.2017)

**СБЕРБАНК ЗАПУСТИЛ ПРОДУКТ «ЛИЧНЫЙ ЮРИСТ»** — универсальный сервис для физических лиц и предпринимателей, обеспечивающий юридическую помощь по всем отраслям права, устные и письменные консультации (в том числе по оценке возможных рисков). Сервис доступен 24 часа в сутки 7 дней в неделю посредством разных каналов, включая круглосуточный телефон, электронную почту, личный кабинет на сайте, Skype и мобильное приложение «Личный юрист». Допускается подключение до трех членов семьи.

### CISCO ПРЕДЛОЖИЛА CITY INFRASTRUCTURE FINANCING ACCELERATION PROGRAM

программу ускорения финансирования городской инфраструктуры общим объемом \$1 млрд. Цель — помочь городам в любой стране мира скомпоновать тот или иной пакет финансовых инструментов для внедрения инновационных технологий с минимальными начальными вложениями. Финансирование будет осуществляться посредством компании Cisco Capital при участии инвестфонда Digital Alpha Advisors и пенсионных фондов APG Asset Management (APG) и Whitehelm Capital.

### YADRO ПОЛУЧИТ ЗАЁМ НА ЗАПУСК СЕРИЙНОГО ПРОИЗВОДСТВА СЕРВЕРА VESNIN

В ноябре 2017 года экспертный совет Фонда развития промышленности одобрил данный проект. Его общая стоимость оценивается компанией YADRO в 1,1 млрд рублей, из которых 500 млн после подписания договора предоставит ФРП в виде льготного займа.

**Сбербанк** запустил онлайн-сервис Best of Business Partners для участников внешнеэкономической деятельности...

**Сбербанк** первым в России ввел технологию распознавания лица в интернет-банке для бизнеса. Приложение работает на Windows 10...

### В ПРОМСВЯЗЬБАНКЕ (ПСБ) ВНЕДРЕНО IT-РЕШЕНИЕ

для электронного обмена данными с Пенсионным фондом России — «RS-Connect. Обмен с ПФР». С помощью веб-модуля, разработанного компанией R-Style Softlab, в ПСБ автоматизированы процессы получения, обработки и хранения поступающей от ведомства информации о социальных выплатах гражданам, а также проведения и учета операций по возврату средств в Пенсионный фонд.

### «ПРЕФЕРЕНТУМ» (ГК «АЙТИ») СОВМЕСТНО С КОМАНДОЙ

по развитию ITSM-процессов банка завершил проект по автоматизации службы Service Desk в банке «Открытие». Система, построенная на платформе Preferentum, позволила наладить автоматическую классификацию заявок, повысить качество и скорость работы подразделения, уменьшить влияние человеческого фактора и достичь экономической эффективности.

**Генеральный директор**  
 Олег Марсавин  
**Главный редактор,**  
**шеф-редактор IT-редакции**  
 Геннадий П. Белаш  
 gennady.belash@fsmedia.ru

**Редакция**  
 Ольга Блинкова  
 Евгений Курышев

**Дизайн, верстка**  
 Лариса Дурова  
**Отдел маркетинга**  
 it.marketing@fsmedia.ru

**Отдел по работе с партнерами**  
 Александр Козлов  
 Наталья Демина  
 Алла Васильева  
 it.adv@fsmedia.ru

**Москва**  
 115088, Москва,  
 Южнопортовая ул., д. 7,  
 корпус Д, 2-й этаж  
 Тел. (495) 987-3720

**Санкт-Петербург**  
 190121, Санкт-Петербург,  
 Садовая ул., 122  
 Тел. (812) 438-1538  
 Факс (812) 346-0665  
 http://www.finestreet.ru

**Для пресс-релизов и новостей**  
 it.news@fsmedia.ru

**Подписка**  
[it-weekly.ru/subscribe/](http://it-weekly.ru/subscribe/)  
 «Роспечать» — 18293

**Учредитель**  
 ООО «Медиа Групп Файнстрит»  


**Адрес издателя, редакции**



ООО «ИТ Медиа»  
 Санкт-Петербург,  
 Петроградская наб., д. 34, лит. Б

Отпечатано в типографии  
 «Премиум Пресс»,  
 197374, Санкт-Петербург,  
 ул. Оптиков, 4.

Газета «Новости информационных технологий / IT News»  
 зарегистрирована: Управление  
 Федеральной службы по надзору  
 в сфере связи, информационных  
 технологий и массовых коммуникаций  
 по Северо-Западному федеральному  
 округу.

Свидетельство о регистрации  
 ПИ № ТУ78-01940  
 от 17 октября 2016 года.

Дата выхода в свет 27.11.2017.  
 Тираж 10 000 экз.

Редакция не несет ответственности  
 за информацию, приведенную  
 в рекламных материалах.  
 Полное или частичное  
 воспроизведение материалов  
 допускается только с разрешения ООО  
 «ИТ Медиа».

Свободная цена.



**На вопросы главного редактора IT News Геннадия Белаша отвечает Алексей Копотилов, генеральный директор компании «Национальная платформа», входящей в холдинг НКК.**

**Признаться, мне казалось, что уже никто не рискнет взяться за разработку новой ERP-системы, тем не менее ваша компания на это решилась. Кто принял столь смелое решение?**

На фоне общей стагнации экономики и IT-рынка в начале 2014 года в холдинге «Национальная компьютерная корпорация» шел поиск перспективных направлений. Экспертная группа начала масштабную аналитику существующих IT-решений для



**Алексей КОПОТИЛОВ:**

## «Мы зарегистрировали нашу ERP-систему под названием «Ma-3»

госсектора и промышленности, и мы предложили создать собственное производительное ERP-решение. Искать технологического партнера решили в странах БРИКС. Через какое-то время ситуация усложнилась, и большая часть отечественных предприятий оказалась ограничена в использовании западного программного и аппаратного обеспечения. Мы поняли, что шли в правильном направлении. После ряда встреч с различными вендорами мы остановили свой выбор на компании TOTVS. Это крупнейший разработчик ERP-систем в Бразилии и Латинской Америке, который на постоянной основе вкладывает существенные средства в развитие своей системы. В рамках соглашения TOTVS передала НКК технологию для создания российской системы. Так мы решили проблему долгосрочной разработки платформы с нуля и получили уникальный продукт, созданный на основе 30-летнего опыта разработки и внедрения ERP.

**Что было самым трудным на начальном этапе?**

Основная трудность заключалась в проведении переговоров по условиям передачи нам бразильской технологии TOTVS для создания российского продукта. В 2014 году у нас была сформирована рабочая группа, которая постоянно ездила в командировки в бразильский город Сан-Паулу, занималась расчетами и оценками всех рисков будущего проекта. На это у нас ушло полтора года — сделка состоялась только в мае 2016 года.

**На каких условиях была подписана сделка?**

Мы создали совместное предприятие с минимальной долей акционерного капитала, принадлежащего компании TOTVS. Нам были переданы технологии, и наша команда занялась доработкой ядра и функциональности системы.

**Ваш бразильский партнер будет получать процент с продаж?**

Акционеры совместного предприятия, конечно, будут получать определенные проценты с продаж пропорционально доле, которой владеют. Но о перепродаже нами лицензий TOTVS речи не идет. Мы зарегистрировали нашу ERP-систему под собственным названием «Ma-3».

**Почему ваша система получила такое название?**

Здесь история достаточно интересная. Когда мы начали работать с системой, увидели всю ее многоуровневость, многослойность, то стали в шутку между собой называть ее матрешкой. За многие месяцы имя так прижилось, что не хотелось от него отказываться. Но как только мы озвучили это нашим маркетологам, они взялись за голову. И после тщательного анализа рынка заявили, что такое имя не пойдет, название «Матрешка» — это утопия. В результате все же удалось сохранить название, но в несколько завуалированном виде: «Ma-3», то есть «Ma-трешка». Можно сказать, что мы оцифровали матрешку, как язык переводят в бинарный код.

**Сколько сотрудников занималось перепрограммированием бразильской ERP-системы?**

Здесь не совсем корректно говорить только о штатных сотрудниках. В работе над новой системой участвовали сотни специалистов холдинга НКК, куда входит наша компания. Их привлекали на аутсорсинг на короткие отрезки времени, что было много эффективней и много дешевле.

**Функционал бразильского варианта ERP-системы вы ускаете или расширяете?**

В их системе намного шире развиты отраслевые решения: сельское хозяйство, медицина, образование и рядом других. Мы планируем сконцентрироваться на машиностроении и всем том, что связано с ОПК, органами государственной власти, госкорпорациями и крупными предприятиями федерального масштаба. Мы расширяем и дорабатываем именно эту функциональность. Однако доступ ко всем модулям бразильской ERP-системы у нас есть, и если вдруг появится необходимость внедрения в других сегментах рынка, то ничего не мешает нам подключить дополнительный функционал.

**Правильно ли я понял, что цель вашей ERP-системы — занять позицию между продуктами SAP и «1С» по цене, качеству, возможностям и производительности?**

Один из важнейших показателей любой ERP-системы — производительность. Если система позволяет большому количеству пользователей работать в том

## СУД МОЖЕТ ЗАПРЕТИТЬ ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖУ APPLE В КИТАЕ

**Компания Qualcomm подала в Китае иск, согласно которому в КНР следует запретить производство и продажу смартфонов компании Apple. Иск был подан в Пекинский суд по правам интеллектуальной собственности (Beijing intellectual property court), в нем заявляется о нарушении патентных прав.**



Apple сообщила, что всегда готова платить справедливые и разумные ставки за патенты, которые использует компания. В заявлении Apple отмечается, что компании сотрудничают по вопросам интеллектуальной собственности долгие годы, но именно эти патенты никогда ранее не обсуждались. К слову, по сведениям агентства Reuters, компания Apple ведет долгую юридическую битву с давней практикой Qualcomm по взиманию процента от общей стоимости iPhone и других устройств Apple в качестве платы за лицензирование для своих патентов.

История долгая. Напомним, все началось в январе текущего года, когда Федеральная торговая комиссия США (Federal Trade Commission, FTC) подала иск против компании Qualcomm, обвиняя последнюю в антиконкурентной тактике. Якобы Qualcomm использовала свое доминирующее положение в качестве поставщика чипов и создавала конкурентам «обременительные» условия лицензирования.

Два дня спустя Apple подала на Qualcomm в суд, спор возник вокруг судьбы рибейтов на \$1 млрд, который Qualcomm должна была заплатить «яблочной» компании за эксклюзивное использование чипов, но передумала выплачивать деньги после проблем в Южной Корее. Проблемы же в Корее возникли в декабре 2016 года, когда южно-корейская антимонопольная служба оштрафовала компанию Qualcomm на 1,03 трлн вон (\$854 млн) за «нечестную» деятельность в области патентного лицензирования и продажи чипов.

Отметим, что Qualcomm является одним из основных поставщиков чипов для Apple и Samsung, обеспечивая их, в частности, модулями беспроводной связи. От этих двух компаний поступило 40% из всей суммы в \$23,5 млрд, заработанной Qualcomm в 2016 году. И вот следующая часть «Марлезонского балета»: Qualcomm планирует получить судебный запрет на производство и продажу смартфонов Apple в Китае.

ОЛЬГА БЛИНКОВА

## TESLA ПОКАЗАЛА УБЫТКИ, НО ПРОГНОЗИРУЕТ СВЕТОЕ БУДУЩЕЕ

**Акции компании Tesla потеряли в цене после того, как она объявила о крупных квартальных убытках.**



За третий квартал текущего года Tesla потратила крупные средства на наращивание производства своего автомобиля Model 3.

Осложнения производственного процесса привели к тому, что за квартал было произведено менее трех сотен автомобилей Model 3 при очереди в полмиллиона человек.

Впрочем, в Tesla заявили, что планируют довести производство автомобиля Model 3 до 5 тыс. штук в неделю в первом квартале 2018 года. Ранее в компании утверждали, что эта цифра будет достигнута в конце текущего года.

Выручка Tesla за отчетный квартал составила \$2,98 млрд, а убытки — \$619,4 млн. Несмотря на трудности с Model 3, компания поставила за три месяца 25 915 автомобилей Model S и Model X. Число доставленных покупателям Model 3 составило 222 штуки. Ожидается, что по итогам 2017 года общее число поставленных автомобилей превысит 100 тыс., это на 30% больше, чем показатель 2016 года.

В Tesla отметили, что работают над устранением «бутылочных горлышек» в производственном процессе Model 3 и решают вопросы с цепочками поставок. Аналитики полагают, что проблемы с производством Model 3 не затормозят спрос и не приведут к отменам брони на заказанные автомобили.

Отметим, что, несмотря на крупные убытки, акции Tesla на рынке подешевели всего на 5%.

ОЛЬГА БЛИНКОВА

числе и с Big Data, то это хорошее решение для крупного корпоративного рынка. Наша «Ma-3» по данному параметру все же ближе к SAP. Но перед нами не стоит задача догнать или перегнать конкурентов, поскольку у нас разные целевые аудитории, подходы к работе с рынком и разные стратегии продаж. На партнерской конференции DIF 2017, организованной OCS, наша компания дебютирует, впервые представляет свою ERP-систему широкой публике. Но мы уже начали развивать партнерскую сеть, поскольку планируем работать именно через партнеров. Первые внедрения «Ma-3», однако будут проходить под нашим экспертным контролем, ведь высокий уровень проектов очень важен для нас.

### Тестирование ERP-системы у вас производилось на каком количестве пользователей?

Мы провели успешное нагрузочное тестирование для 4 тысяч пользователей.

### Летом этого года Сергей Нуралиев, руководитель отделения разработки экономических программ компании «1С», заявил об успешном тестировании для 5 тысяч пользователей, как вы это прокомментируете?

Важно учитывать при каких условиях проводится нагрузочное тестирование. В отсутствие общих стандартов каждый вендор принимает за норму некий собственный показатель, например индекс APDEX. Если тестировщика устраивает отклик системы продолжительностью, скажем, больше минуты, то тестирование можно считать успешным и при 10 тысячах одновременных пользователей. Поэтому в отсутствие детальной информации сложно прокомментировать данные, которые представили наши коллеги. Тестирования «Ma-3» проводятся при условиях, максимально приближенных к реальности. Например, наши 4 тысячи пользователей при тестировании были обращены к потоку документов (что существенно усложняет процесс обработки данных сервером приложений) и при этом сохранилась высокая скорость отклика системы. Озвученный нами показатель в 4 тысячи пользователей — это реальность, которую мы будем готовы представить рынку уже через несколько месяцев с выходом первого релиза системы.

### Сколько должно длиться ваше обучение партнеров, чтобы они смогли выполнять сложные корпоративные проекты?

Такое обучение займет примерно два месяца. Понятно, что в процессе обработки нашей ERP-системы примерно год-два можно ожидать определенных трудностей при выполнении проектов, это естественно для таких сложных систем.

### Какая стратегия была у вашей компании в течение полутора лет с момента подписания договора с бразильской компанией?

Конечно же, у нас была инвестиционная стратегия, пока она такой и остается — предпродажная активность начинается только сейчас. До этого мы занимались исключительно разработкой системы, инвестируя в нее очень большой объем средств. В будущем у нас есть планы создать центр разработок в Иннополисе, благо власти Республики Татарстан создали очень дружелюбную бизнес-атмосферу у себя в регионе.

### Вы больше ориентируетесь на заказчиков, уже имеющих ERP-систему, или же тех, у кого ее еще нет?

Наши потенциальные клиенты — крупные производственные предприятия — сейчас испытывают сложности. У них либо внедрены западные ERP-решения, которые они обязаны заменить, либо уже есть российские системы, но чаще всего они самописные или низкопроизводительные. Также имеет место внедрение отдельных функциональных модулей без построения комплексной системы.

### Но ведь огромную роль играет и команда внедренцев, которая должна отлично знать отрасль, в которой она внедряет вашу ERP-систему?

Вы правы, ERP-система — это только инструментарий, которым нужно уметь пользоваться. У нас очень мощная команда, сотрудники имеют огромный опыт внедрений в области машиностроения.

### Эта команда будет сама выполнять первые проекты?

Не исключено. Но все будет зависеть от заказчика. Экономически, повторюсь, целесообразнее работать через партнеров, однако первые проекты будут идти под контролем именно этой команды.

### Кто-то из партнеров уже проходит двухмесячное обучение?

Нами уже подготовлены курсы по обучению нашей ERP-системе «Ma-3», и до конца года несколько партнеров должны их пройти.

### В чем будут особенности работы вашего отдела маркетинга?

На него возложена в основном аналитика, отслеживание трендов интересующего нас сегмента рынка. Ну и, конечно, PR и прочие активности для подготовки успешных продаж нашего продукта.

### Какую долю ERP-рынка Латинской Америки занимает продукт вашего партнера — бразильской компании TOTVS?

Более 50% ERP-рынка Бразилии и 30% — Латинской Америки.

# НУЖНА ЛИ МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ IT-ДИСТРИБЬЮТОРУ



*«Быть воином — это самый эффективный способ жить. Воин сомневается и размышляет до того, как принимает решение. Но когда оно принято, он действует, не отвлекаясь на сомнения, опасения и колебания. Вперед — еще миллионы решений, каждое из которых ждет своего часа. Это — путь воина».*

Карлос Кастанеда

Российский рынок информационных технологий сегодня может похвастаться изобилием передовых форматов бизнеса и, в силу ряда обстоятельств, отчасти избаловал участников своей цивилизованностью и прозрачностью возможных схем развития компаний, будь то стартап, дистрибьютор или производитель. Иными словами, уж на IT-рынке все происходит, словно, казалось бы, на страницах учебников больших маркетологов, Котлера или Ламбена. И все же, как будет показано ниже, в стратегической перспективе даже на сформированном высокотехнологичном и в значительной степени предсказуемом рынке есть место для прорывных решений, которые могут сильно удивить ваших конкурентов.

## ЗАЧЕМ НУЖНА МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Если подходить утилитарно, **маркетинговая стратегия нужна для того, чтобы:**

1. **Не повторить ошибок** и не наступить на грабли впереди идущих компаний. Иными словами, получить шанс оказаться в немногочисленном отряде бизнесов, успешно добравшихся до победных результатов, какими бы они ни были.
2. Существенно **повысить предсказуемость развития бизнеса**, используя лучшие практики.
3. Понять, в каких ключевых и поворотных моментах жизни компании (или точках бифуркации) **какой именно выбор дальнейшего развития имеет смысл делать**. Да и вообще понять, когда такой момент наступил — не опоздать с выбором.

Из сказанного можно сделать промежуточный вывод, что маркетинговая стратегия, вернее способность ее сформировать и потом ей следовать, — полезная **компетенция** собственников и топ-менеджеров компании. На практике она складывается из двух по-разному неожиданных составляющих: **знания** законов развития бизнеса в зависимости от его вида, с одной стороны, и **воли** реализовать изменения — с другой. И опять, иными словами, из умения сопоставлять свои возможности и прогнозы, а также, отбросив страхи, делать нужные шаги, когда это требуется.

Получается сплошная эзотерика, не правда ли? И действительно, стратегирование — это в чистом виде управление будущим — своим или своей компа-

нии. И что же в качестве приза? Все просто: рост быстрее рынка, своевременный отказ от отмерших ветвей, интеграция и консолидация лучших решений и бизнес-проектов — мечта, да и только!

## ИСКУССТВО СТРАТЕГИРОВАНИЯ

Мы недаром вынесли в эпиграф цитату о пути воина. Она рисует эффективную схему, которую должен представлять себе каждый стратег.

**Пошаговая схема построения стратегии выглядит так:**

**1-й шаг:** анализ и прогнозирование развития рынка и компании. Результат — два-три сценария развития ситуации. На этом шаге стратег думает.

**2-й шаг:** анализ возможностей выбора пути развития компании на стратегическую перспективу. Результат — выбор из двух-трех возможных решений. На этом шаге стратег принимает решение и формирует стратегический план.

**3-й шаг:** реализация одного/нескольких пунктов стратегического плана или всего плана. На этом шаге стратег действует. Надо отметить, что стратег (как и воин) никогда не думает (принимает новые решения) во время действия, то есть не думает и не действует одновременно. Почему такой подход эффективен, дает понимание следующий шаг.

**4-й шаг:** новая оценка ситуации и обязательная корректировка стратегического плана. Пока стратег действовал, то есть реализовывал план, рыночная конъюнктура, возможности и угрозы обязательно изменились. Также неминусом ваша компания придет из точки А в не совсем запланированную точку В, скорее

в какую-то точку В'. Требуется новая оценка, новые действия и новые шаги.

**5-й шаг:** проверка себя на сохранение общего направления (траектории) движения, несмотря на некоторую корректировку целей.

Эта траектория, состоящая из последовательности тактов «анализ-решение-действие», и является оптимальной стратегией.

Схематично это движение, больше всего напоминающее кусочно-непрерывную функцию, можно изобразить так:

На рисунке сплошной линией обозначено стратегическое направление, а пунктирной — реальные действия компании. Остается добавить, что стратегической перспективой в нашей стране принято считать промежуток от пяти-семи лет.

**Пример из практики.** Дистрибьюторская компания, стартовавшая в 2000-х годах, собрала вендорский портфель из известных на российском рынке компаний, нескольких малоизвестных и нишевых компаний. Развитие рынка и усилия дистрибьюторской компании подтолкнули рост нишевого вендора и повлекли за собой повышение его рыночного статуса — из нишевого игрока в нишеобразующего. Вендор подошел к решению открытия представительства в России со своим складом продукции. Казалось бы, в этой точке В дистрибьютор (а таких примеров масса) стал не нужен. Общая стратегическая линия дистрибьютора предусматривала максимальное расширение портфеля. Поэтому к точке В он подошел с готовностью к любому решению вендора, хотя стройность его развития все же была нарушена. В точке В' было принято решение сделать ставку на другого вендора, с которым

уже были выстроены отношения, но приоритета в них не было. Таким образом, стратегия роста через максимальный охват сегментов в портфеле, хоть и будучи сложной, оказалась выигрышной.

## ДВЕ СТРАТЕГИИ IT-ДИСТРИБЬЮТОРА

Майкл Портер указал две возможные маркетинговые стратегии для дистрибьютора:

### 1. Доминирование по цене = доминирование по издержкам

Эта стратегия максимального или идеального портфеля продуктов в совокупности с выигрышными логистическими решениями, иначе называемая стратегией бокс-муверов (box-movers), предполагает, что все время существования вашей компании вы будете вынуждены неустанно оптимизировать свои бизнес-процессы и операционную деятельность.

Ключевые достоинства дистрибьютора на IT-рынке с точки зрения обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ:

1. Грамотный портфель продуктов.
2. Лучшая автоматизация бизнеса.
3. Компетенции в продажах лучше, чем у конкурентов.
4. Цена продукции ниже (как и себестоимость).
5. Логистика лучше, оптимизация бизнеса.
6. Наличествует инвестиционный рычаг (все в порядке с финансами).
7. Есть административный ресурс.
8. Есть грамотное юридическое сопровождение.
9. Грамотный маркетинг.

Если в начале 2000-х компании были сосредоточены на создании и управлении каналами продаж (построение прямых и косвенных цепочек сбыта),

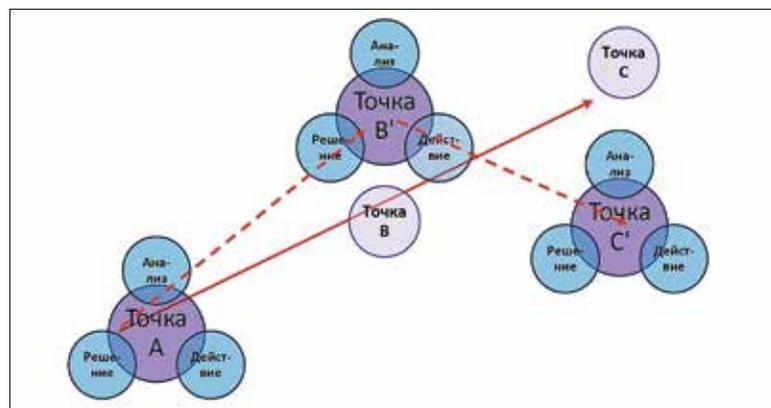


Рис. Последовательность шагов при реализации стратегии

## ПРОДАЖИ ИЗОГНУТЫХ МОНИТОРОВ В ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЕ БЬЮТ РЕКОРДЫ

Продажи изогнутых мониторов в Западной Европе подросли в третьем квартале 2017 года, сообщает компания Context.

В штучном выражении объем этого рынка вырос в регионе за отчетный период на 73%, а в денежном — на 64%. В финансовую копилку внесли свой вклад хорошие продажи премиальных мониторов диагональю 49 дюймов с ценой более €1000. В то же время рынок мониторов в целом прибавил в Западной Европе только 2%. Основным локомотивом роста рынка в штучном выражении стали изогнутые мониторы диагональю 31,5 дюйма: их продажи через дистрибьюторов увеличились на 400%, а доля в продажах — до 11% (с 4% в 2016-м).

Также хорошо шли модели диагональю 34 дюйма, их доля в общих продажах изогнутых мониторов увеличилась до 20%. Интерес покупателей привлекали и мониторы диагональю 24, 23,5, 23,8 и даже 21,5 дюйма. Тем не менее самой популярной оставалась 27-дюймовая модель.

Среди вендоров, доминирующих на рынке изогнутых мониторов, специалисты компании Context отметили Samsung, Acer, HP и Philips.

Что касается отдельных стран, то рост продаж изогнутых мониторов в Германии составил 90,2%, в Италии — 120,3%, а во Франции и вовсе 123,5%. В Великобритании рост скромнее: около 33,6%. Неплохо выступила Швейцария, прибавив 70,4%, а Польша оказалась среди лидеров (+128,9%). Вполне убедительно выглядел рост рынка в Испании (+61,5%) и Швеции (+41,9%), а Нидерланды нарастили продажи чуть меньше, на 36,7%. Хорошо проявили себя рынки Австрии (+111,3%), Финляндии (+84,5%) и Бельгии (+46%). Португалия (+30,8%) и Норвегия (+45,7%) также находились в зеленой зоне. Рынок изогнутых мониторов проявил негативную тенденцию только в Дании, съжившись на 19%. Чемпионские результаты же наблюдались в Ирландии: +153,6%.

ОЛЬГА БЛИНКОВА



подходящей именно ее клиентам системы продаж и коммуникаций через разные каналы. Омниканальная стратегия — это оптимальное решение для компании, при котором все группы клиентов получают, что им требуется, удобным для них способом, а компания при этом через все каналы транслирует единые (не всегда одинаковые) обращения с клиентами, дополняющие друг друга. Так, мобильные приложения могут содержать ключевую информацию для потребителей, размещенную на сайте, сайт дает ссылки на группы в соцсетях, группы информируют о наличии каналов в мессенджерах, а мессенджеры отсылают потребителей к актуальной информации на сайте. Другой пример — уже широко распространенная канальная стратегия, при которой клиенты могут заказать товар на сайте или в закрытом партнерском разделе, а забрать — на складе или в точке продаж.

### ИННОВАЦИИ FOREVER

Правильное планирование портфеля, работа с новыми продуктами решает многие вопросы и обеспечивает конкурентоспособность на века. И здесь неплохо бы отметить, что новый продукт в 90% случаев это совсем небольшие инвестиции. Вы потеряете больше, если его не будет. Такой простой и необходимый дистрибьютору маркетинговый инструмент оптимизации продуктового портфеля, как ABC-анализ, можно дополнить обещанием самим себе заменять продукцию группы С инновационными продуктами: для начала на 10%, затем — по возрастающей.

\*\*\*

В заключение статьи хотелось бы отметить, что маркетинговую стратегию лучше всего представлять себе (и оформлять также) как дорожную карту, на каждом шаге которой закладываются новые параметры будущего и настоящего успеха вашей компании. Думайте активно и позитивно, планируйте свой успех, и он обязательно придет к вам, надо только очень профессионально поработать прямо сегодня. Но не забывайте о том, что каналы продаж и их эффективность меняются вместе с изменением потребностей клиентов, рынком и развитием цифровых технологий. А это значит, что важно не только думать, но и не забывать анализировать тренды, экспериментировать и исследовать новые возможности построения активного взаимодействия с клиентами.

Анастасия ПТУХА,

ГК Step by Step, управляющий партнер

Елена ПОНОМАРЕВА,

маркетинговое агентство Step by Step,

директор по развитию



то сегодня каналный маркетинг охватывает все возможные каналы взаимодействия предприятия со своими клиентами. Это не только традиционные каналы продаж, но любые каналы коммуникаций, которые компания задействует или планирует задействовать в работе с клиентами. Качественный перевод бизнеса в онлайн — доступность 24x7 (онлайн-консультанты, чат-боты, круглосуточная горячая линия или канал в мессенджере и многое другое), развитие партнерских порталов, интеграция их с ERP и CRM — обещает в скором времени перевести бизнес дистрибьютора в иной формат за счет цифровизации. При этом современный и функциональный сайт, мобильное приложение или интернет-магазин — это не панацея. Работают только системные каналные решения, а не точечное повышение эффективности.

Новые каналы распределения создают для компаний достаточно серьезную проблему. Планирование продаж по-новому предполагает привлечение специалистов новой формации, которые, возможно, только становятся на профессиональные рельсы, их непросто найти. И компании, перестраиваясь, приходится в интенсивном режиме осваивать новое: аутсорсинг функций и аутстаффинг персонала, работу с профессиональными консультантами или проектными экспертами, заниматься обучением персонала. На первый взгляд, вопросы чисто управленческие, но все же стратегический маркетинг эти вопросы ставит, а потом их выносят на обсуждение.

### НИШЕВАЯ СТРАТЕГИЯ

В данном случае под нишей мы будем понимать как продуктовую, так и клиентскую нишу, то есть нацеленность на обслуживание одного или нескольких сегментов клиентов.

Грамотный маркетинг такого нишевого дистрибьютора будет концентрироваться в сфере маркетинга баз данных (клиентов), то есть персонализированного

учета всех или почти всех возможных клиентов, которым интересен продуктовый портфель дистрибьютора. Например, концентрация на среднем бизнесе обязывает иметь портфель продуктов одного характера, а концентрация на клиенте из общепита и торговли — совсем другого. А если предлагаются кассовое оборудование и решения для ЕГАИС — ваша клиентская ниша еще больше сужается. Но во всех случаях главное — это заботиться о грамотном учете клиентов, постоянном напоминании о себе, упреждении связей с клиентами, улучшении сервисов. В идеале база данных дистрибьютора должна включать в себя всех потенциальных клиентов именно.

В стратегической перспективе очень важно понять, кто вы сегодня, завтра и послезавтра: бокс-мувер широкого профиля или нишевой игрок. Тогда и приоритеты деятельности станут определенными.

### ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ: ДУМАТЬ НЕ ТОЛЬКО О БУДУЩЕМ, НО И О ПРОШЛОМ

Компании все больше становятся зависимыми от эффективной системы продаж. Клиент уже давно не приходит сам, а телефон компании не разрывается от входящих запросов. И компании привычно реагируют, вливая деньги и усилия в штат продавцов. В то время как изобретательная программа лояльности, направленная на удержание клиентов, построенная на детальном анализе продаж компании, — это серьезное конкурентное преимущество и существенное снижение затрат на получение новых клиентов, которое действительно с каждым годом все сложнее. Планируйте программу лояльности хотя бы на три года вперед. Вкладывайте во взаимоотношения с клиентами — и вам будет сопутствовать успех долгие годы.

### ОПТИМАЛЬНОЕ СОЧЕТАНИЕ КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИЙ

Компании не нужно бояться экспериментировать в поисках

## КАНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

В последнее время IT-рынок меняется весьма интенсивно, не обошли эти изменения стороной и дистрибьюторские компании, которые работают в качестве промежуточного звена между вендорами и партнерами. В какой степени эти изменения привели к изменениям в маркетинге дистрибьюторских компаний, мы попросили ответить ведущих игроков этого рынка.



В книге «ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА» Питер Друкер пишет, что у бизнеса есть только две дороги к успеху: маркетинг и внедрение инноваций. А в вашей компании в каком примерно соотношении используются эти две дороги для достижения текущего успеха?



**Александр АЛЕКСЕЕВ,**  
коммерческий директор  
компании ELKO Russia:

Более 50 лет прошло с тех пор, как Питер Друкер высказал эту мысль, и мне кажется, за это время процесс успешного построения бизнеса все же претерпел изменения. Сейчас нельзя отделить внедрение инноваций от маркетинга, потому что маркетинг сегодня — это и есть инновации: мы постоянно ищем новые инструменты, пробуем новые методики, используем новые каналы коммуникаций. Старыми способами мы не получим новых клиентов. Но нельзя забывать, что инновации необходимы не только в маркетинге, они должны охватывать все сферы бизнеса, в том числе управление, работу с персоналом, выстраивание внутренних и внешних бизнес-процессов.



**Александр ЯНОВСКИЙ,**  
директор по маркетингу  
компании  
«Марвел-Дистрибуция»:

Вопрос о процентном соотношении в нашем случае не совсем корректен — речь идет о взаимосвязанных вещах. Поскольку «Марвел» — дистрибьюторская компания, мы видим свою задачу в том, чтобы быть проводником мировых инноваций на российский рынок, продвигать и популяризировать новые технологии, такие как дроны, VR, 3D-печать, облака и т.д. И маркетинговая поддержка, направленная как на наших партнеров (b2b), так и на массового потребителя (b2c), здесь крайне важна.



**Наталья КЛИМДИХ,**  
директор по маркетингу  
OCS Distribution:

Возможно, это даже не две дороги, а две колеи — они идут параллельно и работают одновременно. Мы в OCS стараемся гармонично развивать маркетинг и внедрять ноу-хау, чтобы быть лидерами рынка. Мы никогда не задавались вопросом о соотношении тех или иных инструментов развития компании — мы смотрим, что нужно и важно в дан-

ный момент, в данной ситуации, какие есть запросы у рынка и наших партнеров.



**Татьяна АЛЕХИНА,**  
руководитель отдела маркетинговых коммуникаций  
компании AUVIX:

Маркетинговые коммуникации — неотъемлемая часть дистрибьюторского бизнеса. Мы скорее используем современные маркетинговые инструменты для работы с партнерами и анализа информации. К ним можно отнести CRM-систему AUVIX-online, которая постоянно совершенствуется, предлагая новые сервисы, программу, созданную собственными разработчиками для контент-анализа.



**Анастасия СОКОЛОВА,**  
директор по маркетингу  
компании MERLION:

Рынок сегодня настолько динамичный, что маркетинг уже неотделим от процесса внедрения инноваций, которые, в свою очередь, требуют постоянных исследований меняющейся рыночной среды и эффекта от внесенных обновлений. Поэтому можно говорить, что соотношение 50×50.

Что вы относите к внедренным инновациям?

**Александр ЯНОВСКИЙ («Марвел-Дистрибуция»):**

Современная и оптимизированная под задачи взаимодействия с нашими партнерами система b2b — одна из ключевых инноваций. Она не только включает стандартные функции для заказа и отгрузки продукции, но и стала для нас еще одним каналом продвижения вендоров, входящих в наш портфель, действуя зачастую куда эффективнее стандартных маркетинговых инструментов.

**Александр АЛЕКСЕЕВ (ELKO Russia):**

Компания ELKO активно прислушивается к пульсу рынка, анализирует тенденции, поэтому мы взяли курс на digital-трансформацию и на данном этапе внедряем проверенные рынком инструменты, дабы партнеры не потеряли в качестве нашего взаимодействия. Используя в менеджменте BI-системы, мы пытаемся выстроить предиктивную аналитику. В клиентском сервисе — работаем над улучшением b2b-системы, используя методы UX-дизайна. В маркетинге мы отдаем приоритет ценностно-ориентированному подходу, уделяя повышенное внимание психологии принятия решений и изучению потребительского поведения.

**Наталья КЛИНДУХ (OCS Distribution):**

Сила дистрибьюторской компании — в ее технологиях. Мы много внимания уделяем совершенствованию бизнес-процессов, активно ищем оптимальные способы и инструменты для их ускорения и упрощения, снижения временных и финансовых издержек. И все запросы от бизнеса всегда активно подхватываются нашим IT-департаментом. В подразделении более 100 человек, которые в связке со специалистами других подразделений работают над тем, чтобы всем, кто вовлечен в процесс работы нашей компании — будь то сотрудник OCS или наш партнер, — работать становилось удобнее, быстрее и технологичнее. За последние три года у нас была внедрена и активно развивается система CRM, мы начали использовать ЭДО и вовлекаем в этот процесс как наших вендоров, так и партнеров. Внедренные технологические процессы существенно сократили время доставки как наших товаров, так и финансовых документов. Казалось бы, мы не можем заставить машину ехать быстрее, но внедренные процессы обработки и подачи документов позволяют творить чудеса и делают жизнь наших партнеров удобнее.

**Анастасия СОКОЛОВА (MERLION):**

Их очень много, а если говорить о недавних и заметных, то к ним можно в первую очередь отнести, созданную специалистами MERLION платформу для продвижения облачных сервисов. В процессе ее развития в структуру дистрибьютора были интегрированы провайдер облачных услуг «Рентсофт» и разработчик специализированной программной платформы Velvica. Благодаря созданной «витрине облачных решений» пользователи имеют возможность выбирать и подключать нужные им сервисы, а их разработчики и провайдеры могут при необходимости подстраивать свои продукты под нужды конкретных проектов и заказчиков. Кроме того, мы совершенствуем процесс обмена электронными

(Окончание на стр. 10-11)

# Канальный маркетинг: опрос партнеров CONTEXT

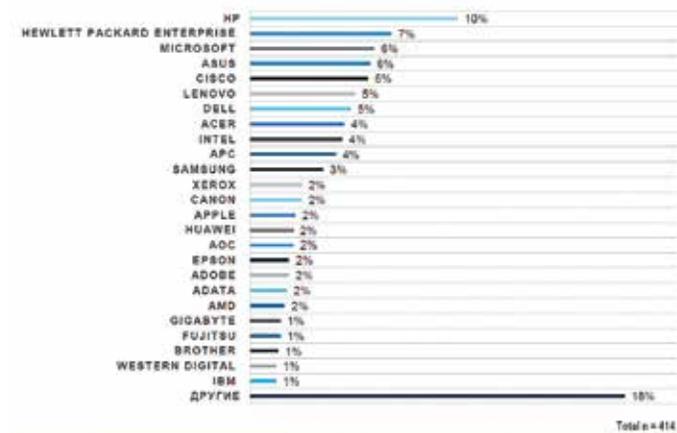


В этом году компания CONTEXT опросила партнеров канала в 20 странах мира: Великобритании, Франции, Германии, Испании, Италии, Португалии, Нидерландах, Дании, Швеции, Польше, Чехии, Словакии, Эстонии, Латвии, Литве, России, Турции, Австралии, Новой Зеландии и Бразилии. Всего откликнулось 7500 реселлеров, из них 961 — из России (помогали в этом российские дистрибьюторы — OCS, Marvel, DiHouse, MERLION и ELKO). 55% опрошенных представляли малый бизнес (от 10 до 99 сотрудников), 26% — индивидуальные предприятия (до 9 сотрудников). 39% всех респондентов принадлежали к категории «Корпоративный реселлер, VAR, системный интегратор» и 12% — «SMB-реселлер».

НАТАЛЬЯ ФУНКНЕР,  
региональный менеджер аналитического агентства CONTEXT

## О канале

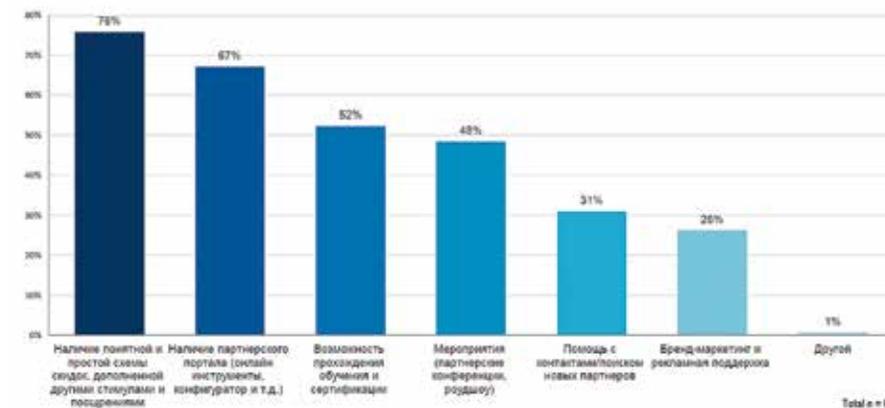
Какие вендоры имеют наиболее эффективные маркетинговые программы?



© 2017 CONTEXT CONFIDENTIAL. It Not to be reproduced or disseminated without permission. ChannelWatch

## О канале

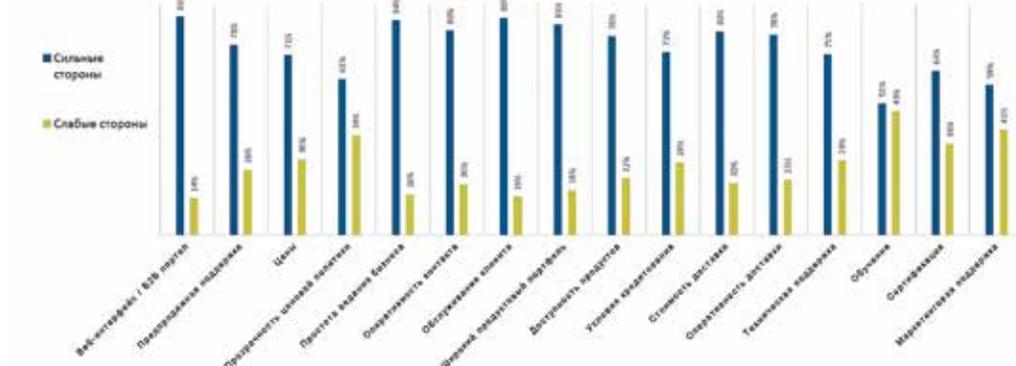
Что для Вас наиболее важно в маркетинговой программе для канала?



© 2017 CONTEXT CONFIDENTIAL. It Not to be reproduced or disseminated without permission. ChannelWatch

## О дистрибьюторах

На ваш взгляд, каковы основные сильные и слабые стороны Ваших дистрибьюторов?



(Окончание на стр. 11)



Какие программы лояльности партнеров действуют в вашей компании в настоящее время?

**Александр ЯНОВСКИЙ («Марвел-Дистрибуция»):**

Мы используем целый комплекс инструментов повышения лояльности партнеров. Это и различного рода промопрограммы, и партнерские мероприятия, и директ-маркетинг, и работа с социальными сетями. Но главное для формирования лояльности — это постараться построить отношения на основе индивидуального подхода к каждому партнеру, поэтому маркетинг становится все более персонифицированным.

**Татьяна АЛЕХИНА (AUVIX):**

Мы стараемся подходить индивидуально к задачам каждого партнера, поэтому понятия какой-то стандартизированной сетки у нас нет, скорее — гибкие условия, учитывающие продолжительность и историю работы с компанией. У нас постоянно проходят маркетинговые акции, обучающие программы, партнерские конференции, мы также готовы предложить специальные финансовые условия под проекты.

**Наталья КЛИНДУХ (OCS Distribution):**

У нас в компании нет такого термина, как «программы лояльности». У нас около 9 тысяч партнеров очень разных направлений и разных сегментов, которым мы стараемся оказывать комплексную поддержку, включая маркетинговую, техническую и финансовую помощь. Наверно, все эти формы взаимодействия можно в какой-то степени назвать одной большой программой лояльности, но нам, повторю, такой термин не нравится.



**Светлана ТУМАНОВА, директор по маркетингу RRC Group:**

Канальный маркетинг имеет свои особенности. Они состоят в том, что у тебя из года в год одни и те же партнеры. Рынок ИТ зрелый, число партнеров не растет катастрофически, людей, которые в теме, ограниченное число. Это накладывает на нас требования все время разнообразить подход, программы, все время придумывать что-то новое, неизбитое, интересное. В 2013 году родился RRC Run Club как программа канальной лояльности партнеров. Сегодня это беговой клуб численностью более 100 человек. Его участники — партнеры и вендоры в Москве, Санкт-Петербурге, Самаре, Красноярске. В этом году клуб занял первое командное место в Trail Sacred Forest 2017 в Тоскане (Италия), а 30 членов клуба ездили во Францию на знаменитый беговой «Фестиваль тамплиеров», где было порядка 10 тысяч участников из всех стран. Это мероприятия мирового уровня по скайранингу (бегу по горам). Были у нас и восхождения в горы, зарождается сейчас триатлонный клуб, проводили в прошлом феврале «Лыжную гонку ИТ-мира». В 2018 году планируем повторить 23 февраля в Битце — приглашаем к участию всех желающих лыжников и айтишников. Самое важное — долгосрочные программы, которые интересны и партнерам, и нам.

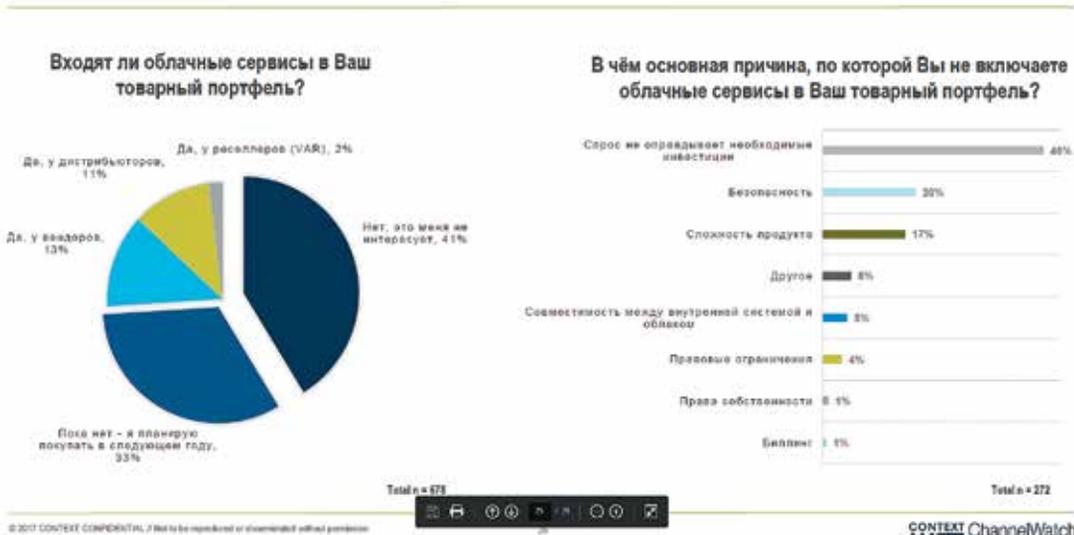
*(Окончание следует)*

Полную версию материала читайте по адресу: [www.it-weekly.ru/it-news/sales/135486.html](http://www.it-weekly.ru/it-news/sales/135486.html)

# Канальный маркетинг: опрос партнеров CONTEXT

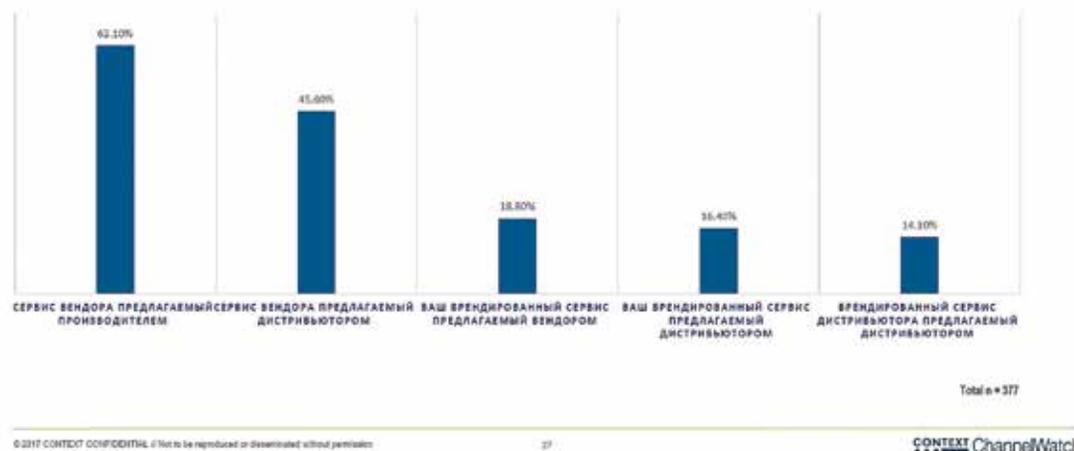
(Окончание. Начало на стр. 9)

## Облако



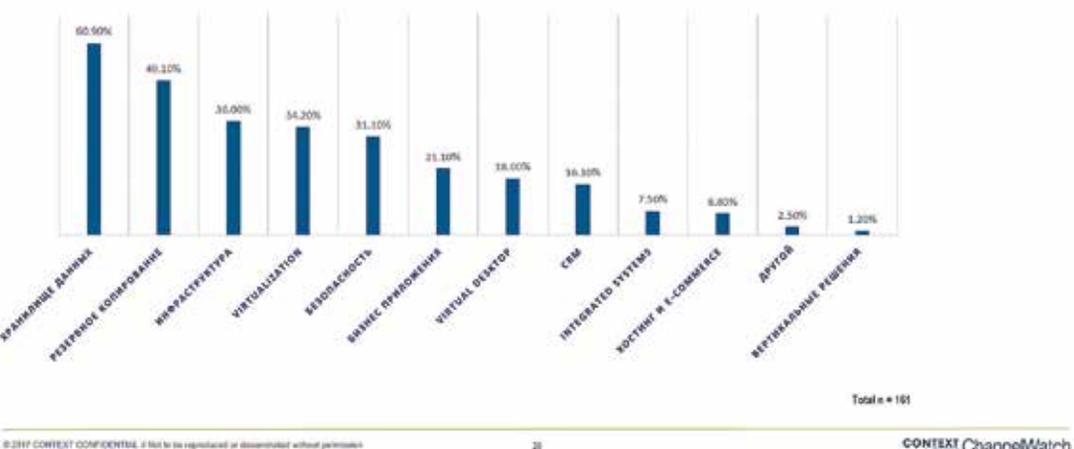
## Облако

### Какие облачные сервисы Вы бы предпочли продавать?



## Облако

### Какие категории облачных сервисов Вы продавали в последние 6 месяцев?



## ПЛАНЫ ИНДИИ НАЛАДИТЬ ПРОИЗВОДСТВО СМАРТФОНОВ ТОНУТ ИЗ-ЗА НЕДОСТАТКА ИНЖЕНЕРОВ

Планы Индии стать крупным мировым производителем смартфонов наталкиваются на дефицит квалифицированных работников и недостаточное количество поставщиков комплектующих. Также не в пользу индийских планов играет сложный налоговый режим в стране.

Власти Индии продвигают слоган «Сделано в Индии» для того, чтобы подстегнуть развитие экономики и создать новые рабочие места. В частности, есть планы производства в этой стране смартфонов компании Apple. Агентство Reuters напоминает, что Индия — один из самых быстрорастущих рынков смартфонов в мире.

В настоящее время, к сожалению, Индия смогла наладить только сборку гаджетов из импортных компонентов. Несмотря на то что в стране присутствуют такие крупные контрактные производители электроники, как Foxconn и Flextronics, комплектующие в Индии практически не производятся.

Ранее в Foxconn заявляли о планах создать к 2015 году в Индии завод по производству компонентов на 50 тыс. рабочих мест, но проект канул в Лету.

Исследовательская компания Counterpoint напоминает, что сборка смартфонов ведется в Индии потому, что, согласно местному законодательству, часть комплектующих должна быть местного производства. В реальности таких частей всего две — зарядное устройство и наушники. Отмечается, что в Индии наблюдается серьезный недостаток квалифицированных инженеров. Также есть и негативный опыт: некоторое время назад Nokia пыталась наладить производство в Индии. В результате проект провалился, создав мощный негативный резонанс. Аналитики отмечают, что как только разговор заходит о производстве в Индии, все сразу вспоминают о неудаче Nokia.

ОЛГА БЛИНКОВА



## Развитие партнерского канала за рубежом: ошибки, которые делает российский бизнес, и как их избежать

Производство программного обеспечения в мире ежегодно растет минимум на 6%. Неудивительно, что отечественные IT-компании все чаще смотрят в сторону зарубежных рынков.

До 2012 года российский рынок ежегодно прибавлял в среднем по 17%. Но в 2013 году рост замедлился, достигнув своего максимального исторического значения в \$4,99 млрд. Более половины этой суммы приходится на различные приложения, около 30% — на инфраструктурное ПО, чуть менее 20% — на ПО для разработки приложений. Компания IDC, предоставившая эти данные, предполагает, что, с учетом кризисного периода на российском рынке, производители все больше будут ориентироваться на зарубежные рынки, и предсказывает увеличение экспорта программного обеспечения примерно на 8% к 2018 году.

### НЕ ТАК ВСЕ ПРОСТО

Пытаясь повторить успех таких гигантов, как Kaspersky Lab, Acronis, Parallels, ABBYY или Terrasoft, отечественные компании делают ставку на поиск опытных партнеров и ожидают немедленного старта продаж своего решения.

Подобная стратегия чаще всего быстро упирается в низкую активность партнерских каналов и их нежелание продавать новый продукт. Проблема заключается в стратегии, которая ограничивается поиском партнера, подписанием с ним договора, разделяющего обязанности, и использованием его инфраструктуры для продаж. Но, помимо хороших условий, партнеру необходима мотивация продвигать именно этот продукт.

Полноценная организация выхода на зарубежный IT-рынок предполагает разработку более развернутой стратегии, которая заставит партнерский канал продавать продукт, а не рассчитывать на то, что он будет продаваться самостоятельно.

Опыт агентства, накопленный в ходе работы с российскими и зарубежными производителями, позволил определить наиболее типичные ошибки, совершаемые российскими компаниями, и предложить несколько эффективных решений по их устранению.

### ОШИБКИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

По мнению российского эксперта в области управления продажами Давида Баркана, локальные компании делают две основные ошибки в дизайне партнерского канала:

- не придерживаются правил формирования канала, выбирая в партнеры либо самую круп-



ную компанию, либо ту, с которой связывают знакомства;

- делают выбор в пользу посредника интуитивно, так как научный подход требует больше усилий, времени и финансовых ресурсов.

Ситуация объясняется тем, что компании долгое время оперировали в условиях финансовых и географических ограничений, испытывая дефицит специалистов по внедрению методологии.

Типичными характеристиками для российских производителей также считаются:

- неумение сформулировать проблему, которую решает партнерский канал;
- введение новых маркетинговых элементов без учета мнения партнера;
- создание собственных, конкурирующих с партнерскими, структур сбыта;
- отсутствие методической базы и четкого алгоритма реструктуризации канала на случай изменений;
- отсутствие адекватного метода оценки эффективности канала.

Нивелирование этих черт и способность управлять процессом построения партнерского канала помогает компаниям установить выгодное для всех участников сотрудничество и успешно выйти на зарубежный рынок.

Существует масса компаний с интересными и конкурентоспособными решениями, которым не удается настроить продажи через партнеров, хотя изначально они стараются задать те же самые условия, что и компании-лидеры. Дело в том, что партнерская модель, по которой должна работать компания, заложена в ее ДНК. Именно она может сделать из небольшой компании с локальным продуктом амбициозного игрока, способного стать отраслевым стандартом.

ДНК компании базируется на намерении ее топ-менеджмента создать международный бренд и умении управлять процессом

построения партнерского канала. Ради этого продукт легко адаптируется под требования рынка, а для управления привлекаются специалисты высокой квалификации. Еще одним компонентом ДНК является заложенная в ней модель масштабирования бизнеса через партнерские каналы по всему миру, позволяющая передавать задания и привлекать инвестиции для быстрого роста.

### ВРЕМЯ, ФИНАНСЫ, КАЧЕСТВО

Планируя выход на рынок новой страны, компания стремится как можно быстрее запустить активные продажи. Поняв, что продукту нужно больше времени на разгон, она увеличивает срок достижения плановых объемов продаж и отодвигает выход в точку безубыточности на неопределенный период, что делает невозможным выставление планов продаж партнеру.

Инвестиции начинают превышать запланированные объемы еще до достижения плановых показателей. Компания постепенно теряет представление о размерах финансовых вливаний, необходимых для того, чтобы партнерский канал заработал в полную силу. В результате, даже не достигнув желаемых результатов в запланированные сроки, компания делает выход на зарубежный рынок единственным смыслом своей деятельности. От этого страдают остальные бизнес-процессы.

В итоге компания предпочитает не думать о планах, пытаясь запустить хоть какие-нибудь продажи, не может объективно оценить финансовую ситуацию и страдает от недостатка специалистов, сокращенных в процессе оптимизации расходов. Все это вытекает в дополнительные издержки там, где они не предполагались.

### РАССМОТРИМ ПРИМЕР

Запланировав освоение нового зарубежного рынка, компания — производитель программного обеспечения предложила своему новому партнеру, работавшему

до этого только с оборудованием, заняться распространением ее продукта. Партнер получил статус эксклюзивного дистрибьютора и разделил с производителем расходы по развитию нового рынка. Задачей вендора стало оказание экспертной помощи партнеру и контроль через предоставленного бизнес-консультанта по продукту, который управлял процессом развития партнера и решал его задачи в круглосуточном режиме. А партнер взял под свою ответственность организацию продаж, соинвестирование в маркетинг, внедрение и управление локальным маркетингом, все виды поддержки и обучение и взял курс стать лидером рынка, сделав своих специалистов экспертами по новому продукту.

В первый год эта модель сотрудничества обеспечила 1000% прироста выручки производителя. Размер инвестиций составил ровно 20% в год от запланированной выручки. Во второй и последующие годы выручка росла на 100% ежегодно. Инвестиции компании продолжали составлять не более 20% от ее плановой выручки.

Безусловно, у производителя было уникальное конкурентное преимущество, понимание бизнеса и особенности отрасли, но именно фокус на партнере и работа его руками позволила искусно управлять всем процессом развития на конкурентном рынке.

### С ЧЕГО НАЧАТЬ?

При правильном внедрении развитие партнерского канала является отличной стратегией по расширению бизнеса на зарубежные рынки. Начните:

- С аудита партнерской экосистемы.
- Формализуйте и проверьте на отчуждаемость такие процессы, как продажи, обучение специалистов, маркетинг.
- Составьте бизнес-план и детальную дорожную карту проекта с контрольными точками, чтобы иметь возможность держать во внимании весь процесс.
- Внедряйте партнерскую модель. Зарубежный партнер будет представлять продукт в стране, создавать узнаваемость бренда и его ценность для рынка. Стратегия развития партнерского канала включает проработку ценовой и маржинальной политики, выбор политики позиционирования и обучение ключевого партнера всем тонкостям работы с компанией и ее решением. Только в этом случае партнерство будет приносить существенный доход с первого года работы.

### ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ ДИСТРИБЬЮТОР ИЛИ ЛОКАЛЬНЫЙ ОФИС?

Определяясь с выбором партнера, российским производителям стоит искать компанию, которая заинтересована работать по моде-

ли эксклюзивного дистрибьютора, местную, с активным каналом сбыта в нескольких регионах, сотрудничающую со смежными брендами.

Получив статус эксклюзивного дистрибьютора, компания не боится начать работать с новым брендом, совместно планировать его развитие и маркетинговый бюджет, пойдет на риски, связанные с выводом нового продукта, и даже станет соинвестором.

Локальный офис по своей структуре является тем же удаленным эксклюзивным партнером. Но, создавая его, производитель несет дополнительные расходы на обеспечение жизнедеятельности, экономя на других бизнес-процессах.

В отличие от эксклюзивного дистрибьютора с хорошей мотивацией на результат и снижение расходов компании на развитие рынка, локальный офис чаще испытывает проблемы с менеджментом и мотивацией сотрудников — стабильность работы в крупной компании ведет к снижению активности сотрудников и выполнению меньших объемов, чем те, за которые им платят зарплату.

### ПРЕДУПРЕЖДЕН — ЗНАЧИТ ВООРУЖЕН

Существует несколько способов избежать ошибок при построении партнерского канала. Одним из них является разработка стратегии построения партнерского канала, включающая аудит, формализацию некоторых бизнес-процессов и составление бизнес-плана для контроля. Подробнее об этом способе мы расскажем в нашем следующем материале.

### ПРИМЕРЫ

#### Terrasoft

Terrasoft занимает лидирующие позиции в рейтингах и обзорах, имеет сложный корпоративный продукт, для реализации которого необходима высокая квалификация специалистов.

Компания сейчас пытается работать за рубежом (дистрибьюторы есть и в Англии, и в СНГ, и в Сингапуре, есть и украинский офис) за счет построения собственного отдела продаж, инвестирует в него, увеличивает объемы — выбрана стратегия наращивать собственные компетенции, а не партнеров.

Теоретически у Terrasoft пять уровней каналов, но фактически реализует решение сам производитель — вынужденный участвовать в пресеях многочисленных партнеров.

Например, лондонский дистрибьютор работает не так, как ожидалось, и в Terrasoft пытаются сами взаимодействовать с партнерами, управлять каждым по отдельности. Это сложный и трудоемкий процесс, который не приносит ожидаемых резуль-

татов. В такой ситуации, возможно, лондонского партнера следует заменить — нужен такой, который будет сам заниматься развитием канала и продаж, наращивать свои компетенции. Тогда Terrasoft будет легче масштабироваться. А сегодня это тяжело делать.

К примеру, обучение в ОАЭ у Terrasoft длится уже лет десять, с 2008 или 2009 года, но компания так и не стала лидером рынка. Кардинальная доля рынка не занята, о монополии речь тем более не идет. Все еще существуют конкуренция и глобальные бренды, а значит, какие бы места в рейтинге ни занимала компания, партнеры всегда будут находиться между теми или иными IT-решениями. Поэтому нужно строить канал.

Не развивать канал — это ошибка. У Terrasoft он используется только как лидогенератор. Это хорошо, но требует больших усилий, огромного наращивания собственного штата. Не развивающийся, а только лидогенерирующий партнерский канал — утопическая ветка, требующая своих офисов, представительств, дополнительного персонала, а это все дополнительные costs. И хорошо, если удастся их окупать работой сотрудников, руководящихся KPI, для которых достаточно выполнения плана в 15–20% годового прироста, а о 40–60% они и не мыслят. А ведь это реально.

#### Kaspersky Lab

По официальной статистике Kaspersky Lab, выручка компании за 2015 год составила более \$600 млн. Регион APAC, в котором проживает около 3 млрд людей, принес только 6,5% от общей суммы. Такое падение выручки показывает, что в Азии были допущены серьезные ошибки с партнерскими каналами. Например, индийский офис некорректно общался с партнерами, и сильные игроки отказались работать, остались лишь слабые. С ними, конечно, не получалось двигаться вперед — была только рутинная выручка, которой хватало на самоокупаемость офиса.

Но был и другой партнер — дистрибьютор Prabeer Sarkar: его канал был настроен 10 лет назад, в 2007-м, и на сегодняшний день он работает сам по себе, умудряясь при этом расти почти на 30% ежегодно. Это пример хорошего локального партнера — даже в очень бедной стране рынок растет. Главное — работать с каналом, правильно его настраивать, оптимизировать, учитывать пожелания и потребности партнеров, играть с сильными партнерами — тогда будет результат.

*(Продолжение следует)*

АЛЕКСАНДР ГНАТУСИН



## ФИНТЕХ-КОМПАНИИ МАКСИМАЛЬНО АКТИВНЫ В ИНДИИ И КИТАЕ

**Китайская компания Qudian, предоставляющая онлайн-займы малому бизнесу, провела IPO в Нью-Йорке. Цена акций при первичном размещении взлетела на 43% — с начальных \$24 до \$34, правда, потом чуть понизилась. Основной аудиторией компании является малый бизнес, которому предоставляются небольшие займы с помощью мобильного приложения.**

Qudian предложила к размещению 37,5 млн акций. В ходе IPO предприятие привлекло порядка \$900 млн.

Отмечается, что традиционные банки Китая испытывают трудности с тем, как «добраться» до множества китайских предпринимателей со средним доходом. Компания Qudian использует технологии для захвата этого рынка. Чтобы определить надежных заемщиков, используется приложение искусственного интеллекта. Технология позволяет предлагать таким заемщикам более высокие кредитные лимиты. Компания Qudian за первую половину года предоставила порядка 7 млн кредитов на общую сумму около \$5,6 млрд.

В целом рынок финансовых технологий в Китае находится на подъеме. Так, исследование компании EY показало, что массовое внедрение подобных технологических решений особенно активно проходит именно на развивающихся рынках. Среди лидеров — Бразилия, Китай, Индия, Мексика и ЮАР. Среднее значение использования финтех-решений пользователями в этих странах составляет 46%, что значительно больше, чем в целом по миру. Среди вышеназванных государств лидируют Китай (69%) и Индия (52%). Это связано как с большим населением, которое сложно охватить традиционным банковским структурам, так и с быстро растущим средним классом, люди в котором являются опытными пользователями Интернета и с большим удовольствием пользуются приложением, чем идут в традиционные финансовые учреждения.

ОЛГА БЛИНКОВА

# Инновационная компания: прогнозировать качественно, реагировать быстро



**Все компании-неудачники тонут поразному, в то время как успешные компании из списка Fortune похожи друг на друга как две капли воды с точки зрения систем управления. Абстрагируясь от предметной области, можно вспомнить Льва Толстого, заметившего, что все счастливые семьи похожи одна на другую, а каждая несчастливая семья — несчастлива на свой собственный лад.**

Несмотря на то что каждая из крупных компаний обладает собственной организационной структурой и бизнес-процессами, в целом они абсолютно сопоставимы. Руководство этих компаний закончилось одни и те же программы МВА в одних и тех же университетах. К слову, это обеспечивает возможность легкой ротации высшего руководства между предприятиями разных отраслей, с точки зрения управления на верхнем уровне они оказываются идентичными.

Более того, сходны не только структуры и бизнес-процессы, но и технологии, применяемые в управлении. Все они родом в лучшем случае из 90-х, причем чаще всего это модификация чего-то еще более раннего, отголосок изобретения первой половины XX века. Примерно так же в современном автомобиле премиум-класса просматривается предшественник — Ford Model T начала прошлого столетия, с бензиновым двигателем, трансмиссией, аккумулятором и тремя педалями.

В целом можно сказать, что системы управления — это консервативные элементы современных компаний. Их развитие в большинстве случаев носит косметический характер. Кардинально менять существующее положение дел сложно: во-первых, непонятно, на что именно менять и каковы альтернативы; во-вторых, проверенные десятилетиями схемы пусть и недостаточно эффективны и полны недостатков, но они работают. Ну и в третьих — ломать не строить, метод «до основания, а затем» неприемлем из-за огромного количества возникающих рисков. Поэтому внедряемые ИТ обычно формализуют текущее положение дел, ничего не меняя кардинально. Более того, даже может возникнуть сопротивление персонала изменениям, которое иногда выливается в открытый саботаж.

При этом без кардинального повышения эффективности существующих систем управления современных компаний не обойтись. Причина — в изменениях окружающего мира. Другими словами, пока есть твердая поверхность, можно обойтись автомобилем. Если твердой поверхности нет, мелкими улучшениями уже ничего решить не удастся, придется либо плавать, либо летать.

Что же ставит под угрозу стабильность функционирования сегодняшних корпораций? И в чем состоит главная проблема?

Прежде всего посмотрим на наиболее яркие тренды последних десятилетий. Во-первых, это информационная доступность; во-вторых, открытость коммуникаций; в-третьих, появление мобильных устройств и социальных сетей. Последнее — и главное — инновации стали естественным явлением: новое больше не пугает, а наоборот, привлекает и разжигает интерес.

Из этого проистекает и основной вызов для современных компаний: неопределенность будет расти и темпы ее роста будут постоянно увеличиваться.

Современные корпорации как класс возникли на волне второй промышленной революции, которая началась во второй половине XIX века и закончилась в начале XX века. Главным инструментом управления для предприятий того времени стало планирование всех основных финансовых и производственных показателей. Системы планирования стали супероружием индустриальной корпорации, они требовали мощных статистики, учета, аналитики и менеджмента. Корпорации создавали специальные отделы, основной задачей которых было осмысление всех аспектов деятельности предприятий для получения максимально качественного плана. Собственно, в таком виде корпорации и дожили до наших дней.

Здесь следует остановиться и сделать важный комментарий. Для корпорации индустриальной эпохи план представлял собой перечень достигнутых показателей, скорректированный на некий коэффициент будущего роста. В условиях определенности и предсказуемости будущее неотделимо от настоящего. Более того, будущее — это и есть настоящее плюс ожидаемые изменения. Именно поэтому современные системы управления, доставшиеся в наследство от индустриальной эпохи, в качестве краеугольного камня используют бухгалтерский и управленческий учет.

Теперь становится понятным, в чем состоит главная угроза. За первые годы XXI века появилось сразу несколько инноваций, изменивших мир. Мобильные платформы и социальные сети осуществили тектонические сдвиги в бизнесе и социуме. Также было внедрено огромное количество менее значимых инновационных решений. Эта революция по масштабам сопоставима с индустриальной, ее лозунгом можно сделать слова «завтра не будет похоже на вчера».

Соответственно, анализ прошлого больше не может выступать в роли эффективного инструмента видения будущего. Более того, будущее будет становиться все более неопределенным, поэтому инструмент, представляющий собой простую экстраполяцию, будет все больше и больше отклоняться от реальности. Все чаще и чаще ситуация будет напоминать плавание корабля в условиях, когда навстречу плывут айсберги и их количество постоянно растет. Двигаться по прямой в таком случае — сюжет с предсказуемым финалом, поэтому нужны и новая тактика, и новые инструменты.

Отметим, что все компании, которые смогли преуспеть в области производства инновационной продукции, отличает одно важное качество. Они уделяют повышенное внимание факторам успеха, которые считают ключевыми для себя. Это может быть информация

о потребителях, о технологических процессах, патентах или сотрудниках. Также высокотехнологические компании часто много внимания уделяют прогнозированию с целью определения перечня перспективных технологий. В результате все более часты случаи, когда компании создают инновационные продукты для отраслей, на которых они никогда до этого не специализировались. В качестве примера можно привести недавний выход производителей мобильных гаджетов на часовой рынок, который до недавнего времени воспринимался как ультраконсервативный. Другим ярким примером является компания Tesla и ее успех на рынке автомобилей, учитывая, что некоторые из конкурентов существуют уже порядка ста лет.

Инновационные компании постепенно осознают тот факт, что они обладают неким особым ресурсом, который позволяет им проникать в более консервативные отрасли и действовать там более эффективно, нежели компаниям, которые специализировались на этих отраслях всю свою историю.

Возникает вопрос: в чем же состоит этот особый ресурс, который позволяет инновационным компаниям вести столь успешную рыночную политику?

Все просто: отличительной особенностью инновационных компаний является то, что они на протяжении многих лет и даже десятилетий были вынуждены существовать в условиях высокой неопределенности. В любой момент может появиться новая технология, которая сделает неэффективной текущую стратегию. Тогда требуется быстрый пересмотр как стратегии, так и тактических планов.

Работая в условиях неопределенности, близких к экстремальным, инновационные компании вынуждены были развить в себе принципиально новые качества, которые позволяют использовать неопределенность как фактор эффективности. Так, они вынуждены были отказаться от ориентации на бухгалтерские, производственные и управленческие отчеты, вместо этого на первый план вышло создание прогнозных сценариев. Качество управленческих решений инновационной компании определяется прежде всего уровнем этих прогнозов. Управленческие усилия сосредотачиваются на понимании будущего, его осмыслении и подробном исследовании. Важным требованием является не просто прогноз, но полномасштабное видение будущего мировых технологий, а также роли и места компании в этом будущем. Стратегия развития по сути представляет собой лишь план перехода из текущего состояния в будущее. Более того, по большому счету конкуренция инновационных компаний определяется противостоянием их моделей будущего.

Еще одним признаком инновационных компаний является готовность к резким изменениям. Прогноз компании может оказаться ошибочным и абсолютно бесперспективным, и это является нормой. В будущем таких событий, когда «не угадали», будет все больше. В подобных условиях ключевым качеством инновационной компании станет готовность к подобным событиям и способность к быстрой адаптации в новых реалиях, включая оперативную перестройку внутренних процессов.

Павел ШИНГАРЕВ,  
управляющий директор, Газпромбанк

## МФУ серии Xerox VersaLink C7020/25/30

Новые полноцветные МФУ серии Xerox VersaLink C7020, C7025 и C7030, равно как и всё семейство Xerox VersaLink, уже успели вызвать неподдельный интерес не только среди потенциальных покупателей, давно ожидавших появления новинки, но и среди специалистов отрасли. Последние, казалось бы, настолько привыкли ко всяческим новшествам, что уже не должны испытывать особых эмоций от появления очередной модели МФУ на рынке копировально-множительной техники. И тем не менее приходится с некоторым удивлением констатировать: МФУ и принтеры серии Xerox VersaLink не только приковали к себе пристальное внимание IT-сообщества, но и уже успели обрасти массой обзоров в прессе. Примечательно, что собственное мнение не поленились высказать не только вездесущие блогеры, но и маститые мэтры, а это означает, что печатные устройства действительно вышли неординарными.



Чтобы понять, о чем пойдет речь, приведем слова Владимира Поликаркина, менеджера по продукту компании Xerox Россия: «МФУ серии Xerox VersaLink C7000 легко интегрируются в любую рабочую среду и адаптируются к потребностям любой компании. В сочетании с модульной архитектурой, поддержкой формата А3 и низкой стоимостью отпечатка это делает их настоящими бизнес-ассистентами для малых и средних офисов».

Действительно, модели Xerox VersaLink C7020/25/30 предназначены для создания точных копий цифровых, предварительно оцифрованных или бумажных оригиналов. Высокое качество печати обеспечивается благодаря разрешающей способности 1200×2400 dpi, которая не только сделает читабельным даже самый мелкий текст, но и обеспечит должную детализацию любых графических элементов. МФУ оснащены модулями двусторонней печати и подачи оригиналов на сканирование. Первое включение аппарата легко произвести по прилагаемой графической инструкции, а настроить сетевые параметры и другой функционал помогают простые подсказки на панели управления. Сканирование доступно как на email, так и непосредственно в сетевые папки в большинстве форматов, в том числе в PDF с распознанным текстом.

Устройство в базовой настольной конфигурации с лотками подачи на 620 листов можно дооснастить дополнительными лотками для форматов А3 и А4 до настольной конфигурации суммарной емкостью более 5000 листов. А на выходе можно добавить финишное оборудование с функциями укладки, сшивания втачку и внакидку.

Как и все устройства серии VersaLink, данное МФУ выполнено на платформе Xerox ConnectKey, предоставляющей практически

неограниченные возможности по интеграции аппарата в инфраструктуру современного офиса. Встроенная система контроля доступа и учета с гибкой системой правил позволяет заводить профили использования аппарата для конкретного пользователя или даже приложения, из которого задание отправляется на печать. При авторизации на самом аппарате пользователь увидит на сенсорном экране иконки только тех функций, к которым у него есть доступ, и может настроить их конкретно под себя при помощи привычных жестов, как при работе с мобильными приложениями: перетаскивания, перелистывания и масштабирования.

Помимо персонализированной настройки стандартных приложений для копирования и сканирования в учетных записях пользователей, на МФУ можно установить предустановленные иконки с заранее заданными параметрами, сокращающие сложные процедуры до двух нажатий. А если стандартного функционала недостаточно, можно установить приложения, разработанные партнерами Xerox, из галереи приложений (Xerox App Gallery). Они добавляют доступ к облакам, возможность печати шаблонных документов из общего хранилища, перевод документа на другой язык и многие другие функции. Мало того, если для имеющейся задачи приложение еще не создано, не беда: его смогут разработать партнеры Xerox, причем учитывая индивидуальные потребности заказчика.

Единая платформа ConnectKey позволяет легко клонировать настройки и переносить локальные адресные книги с одного аппарата серии VersaLink на другой, причем неважно,

какого он формата — А3 или А4. А единый интерфейс на всех устройствах серии упрощает работу с ними.

Большое внимание уделено безопасности: в частности, для документов, сканируемых в формат PDF, можно задать пароль, также можно зашифровать данные, передаваемые на печать, а при каждом включении аппарат проводит проверку целостности прошивки.

Программное обеспечение ощутимо расширяет спектр применения МФУ и повышает оперативность взаимодействия сотрудников предприятия. Например, достаточно воспользоваться компонентом Xerox Easy Translator Service, чтобы оперативно перевести отсканированные оригиналы на множество языков. В линейке продуктов Xerox VersaLink реализована возможность доступа к облачным средам Dropbox, Google Drive и Microsoft OneDrive, то есть документы можно печатать прямо оттуда. А возможность отправить на удаленный виртуальный диск отсканированные документы повышает эффективность коллективной работы. Что же касается мобильной печати, ее можно совершать посредством Apple AirPrint, Google Cloud Print, модуля службы печати Xerox Print Service для Android и Mopria. Также возможна установка опционального модуля Wi-Fi с технологией Wi-Fi Direct, которая поддерживает до пяти одновременных подключений.

В серию входят три модели — C7020, C7025 и C7030 (в каждом номере отражена скорость печати: соответственно 20, 25 и 30 страниц в минуту). В остальном они практически не различаются, разве что разнится скорость выхода первой страницы для цветной и монохромной печати (соответственно 9,4/7,2; 9,4/7,1 и 7,3/5,6 секунды).

К слову, уже сейчас средняя версия МФУ новой серии доступна в продаже по средней цене 130 298 рублей для настольной версии (Xerox VersaLink C7025 Desktop). За настольный вариант с тандемным лотком (Xerox VersaLink C7025 Single Tray & Tandem Tray) придется выложить 239 561 рубль. Впрочем, это неполный перечень: между самой дешевой и самой дорогой есть еще три вариации с различным оснащением.

СЕРГЕЙ ГРИЦАЧУК





## ОБЛАЧНЫЕ УСЛУГИ В РОССИИ

Согласно отчету IDC “Russia Cloud Service Market”, в 2016 году облачные услуги стали одной из самых динамичных областей ИТ-рынка в России.

Общий объем рынка, включая публичные и частные облака, достиг \$422,11 млн, что на 20,1% больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Доля публичных облаков составила 86,8% от общего объема.

Как и в предыдущие периоды, наибольшую долю на рынке облаков заняла категория SaaS (ПО как услуга) — 63,4%, за ней следуют IaaS (инфраструктура как услуга) и PaaS (платформа как услуга) с долями рынка 28,3% и 8,3% соответственно.

Такие отрасли экономики, как розничная и оптовая торговля, финансовые услуги, производство, а также предоставление профессиональных услуг, стали лидерами по потреблению облачных услуг. На их долю пришлось в сумме более 50% всех предоставленных облачных услуг в 2016 году. При этом отмечены изменения в структуре потребления облаков в России. Крупные и очень крупные организации стали играть более весомую роль в потреблении облачной инфраструктуры. Проекты, связанные с аналитикой больших данных и «Интернетом вещей», стали одними из ключевых факторов роста рынка облаков.

IDC прогнозирует, что общий объем рынка, связанный с облачными услугами (как публичными, так и частными), продолжит траекторию роста в 2017 году, увеличившись на 11,8% в годовом исчислении в долларах США. IaaS станет самой быстрорастущей категорией на российском рынке облачных услуг в 2017 году. Реализация идеи цифровой экономики, поддерживаемой государством, станет серьезным фактором, способствующим расширению сферы применения облачных услуг для автоматизации деятельности предприятий. В результате в 2021 году объем рынка облаков достигнет значения \$696,18 млн.



# Роль механизмов государства в создании инфраструктуры

Поводом для радости фанатов высоких технологий должно было стать утверждение 28 июля 2017 года распоряжением Правительства РФ № 1632-р программы «Цифровая экономика РФ». Отрадно, что на столь высоком уровне определен вектор движения страны к экономическому строю, где данные в цифровой форме являются ключевым фактором производства во всех сферах социально-экономической деятельности. Утвердив эту программу, правительство не только признало, что страна должна идти в ногу со временем, но и предусмотрело меры по достижению данной цели, среди которых особенно подчеркивается важность создания инфраструктуры для функционирования элементов цифровой экономики.

В инфраструктурной части дорожная карта программы на период 2018–2024 гг. определяет ряд конкретных задач, среди которых хотелось бы отметить: покрытие всех федеральных автомобильных дорог сетями связи с возможностью беспроводной передачи данных, внедрение сетей связи 5G во всех городах с численностью населения более 1 млн человек, создание сквозных цифровых платформ, предоставляющих субъектам цифровой экономики максимально широкий набор инструментов и интерфейсов, обеспечивающих обработку различного вида данных и предоставление цифровых услуг, а также обеспечение широкополосным доступом к Интернету всех лечебно-профилактических, образовательных и иных социально значимых объектов.

Очевидно, реализовать столь амбициозные задачи за счет прямого бюджетного финансирования в сжатые сроки будет затруднительно. Надеяться на то, что бизнес самостоятельно будет инвестировать в создание социально значимой ИТ-инфраструктуры без гарантированной окупаемости вложений, наверное, тоже было бы наивно. В связи с этим актуален вопрос о возможных форматах взаимодействия государства и бизнеса, направленных на привлечение частных инвестиций в создание инфраструктуры цифровой экономики в сферах, обычно находящихся в публичном контроле. В российской и мировой практике для решения данной задачи традиционно используются различные механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП), позволяющие государству и бизнесу объединить ресурсы и распределить риски в рамках реализации инфраструктурных проектов.

В России применительно к «классическим» инфраструктурным проектам, например в сфере транспортной инфраструктуры, инфраструктуры здравоохранения и т. п., такой формат сотрудничества на принципах ГЧП предусмотрен Федеральным законом № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» (действует с 2005 года) и Федеральным законом № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в РФ и внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ» (действует с 2015 года). Оба закона предусматривают возможность заключения между публичными субъектами и инвесторами соглашений (концессионное соглашение или соглашение о государственно- или муниципально-частном партнерстве — в зависимости от применимого закона), в соответствии с которыми инвесторы за счет собственных и привлеченных средств создают или реконструируют (модернизируют) инфраструктурные объекты, а также осуществляют их целевую эксплуа-



тацию (осуществление определенной деятельности с использованием объекта соглашения) в течение срока соглашения. При этом публичные субъекты в соответствии с такими соглашениями предоставляют инвесторам имущество, включая земельные участки, необходимые для исполнения соглашений, а также вправе принимать на себя обязательства по софинансированию реализации проектов. Внимания заслуживает и тот факт, что в соответствии с законами ГЧП-проекты могут быть инициированы инвесторами, и при определенных обстоятельствах соглашения в сфере ГЧП на основании таких инициатив могут заключаться без проведения конкурсных процедур.

Ключевое отличие рассматриваемых форм сотрудничества заключается в том, что концессионное соглашение предполагает возникновение права собственности на объект соглашения у публичного субъекта, а объект, создаваемый в рамках соглашения о государственно- или муниципально-частном партнерстве, будет принадлежать инвестору, но может быть передан в публичную собственность по истечении предусмотренного соглашением срока. Еще одним важным отличием является то, что соглашение о государственно- или муниципально-частном партнерстве может не предусматривать обязательств инвестора по целевой эксплуатации объекта соглашения и позволяет инвестору ограничиться лишь техническим обслуживанием объекта соглашения (что целесообразно, когда целевая эксплуатация объекта соглашения, например в сфере оказания медицинских услуг, не является профильной для инвестора деятельностью).

Для инвесторов данные формы сотрудничества являются весьма привлекательными в связи с гарантиями защиты интересов инвесторов, предусмотренными упомянутыми федеральными законами, возможностью гибкого структурирования

# енно-частного партнерства цифровой экономики



проектов, распределения рисков и упрощенной процедурой предоставления государственного имущества и финансирования, а также ввиду более высокой «банкуемости» проектов ГЧП. Крупнейшие российские банки уже накопили значительный опыт участия в подобных проектах, хорошо понимают принципы проектного финансирования и зачастую готовы финансировать такого рода проекты на более выгодных по сравнению со «стандартными» займами условиях. Однако, как это обычно бывает, применительно к ГЧП в сфере ИТ есть определенные нюансы.

Во-первых, упомянутые законы ориентированы на создание или модернизацию инфраструктуры в ее классическом понимании — элемент строительства или реконструкции недвижимости обязательен. Таким образом, возможна реализация в рамках ГЧП ИТ-проектов, предполагающих создание объектов недвижимости (например, проекты по созданию и эксплуатации ЦОД), но «чистые» ИТ-проекты (например, по созданию информационных систем, программно-аппаратных комплексов и т.п.) «выпадают» — приходится либо искусственным образом «прикручивать» к проекту элемент недвижимости, даже когда он с практической точки зрения не требуется, либо отказываться от реализации проекта на принципах ГЧП в целом.

Во-вторых, законы не содержат регулирования по комплексу вопросов использования результатов интеллектуальной деятельности, таких как: условия использования производных произведений при создании объекта соглашения, использования программного обеспечения с открытым кодом, вопросы идентификации незарегистрированных результатов интеллектуальной деятельности, и прочее. Несмотря на то что эти вопросы регулируются иными законодательными актами, в частности гражданским законодательством, отсутствие

специфичного регулирования на уровне профильного законодательства может повлечь за собой трудности на стадии структурирования проектов ГЧП в ИТ-сфере, а также различные юридические риски реализации проектов.

С учетом указанного представляется, что для эффективного использования механизмов ГЧП в реализации задач программы «Цифровая экономика РФ» действующее законодательство о ГЧП нуждается в совершенствовании. Позитивным является тот факт, что на уровне власти есть понимание данной проблематики и в Государственную Думу был внесен проект ФЗ № 157778-7 о признании информационных систем объектами соглашений о государственно- и муниципально-частном партнерстве и концессионных соглашений (находится на рассмотрении в первом чтении). Законопроект предусматривает отнесение некоторых объектов ИТ-сферы к возможным объектам соответствующих соглашений и предусматривает в определенной мере регулирование, учитывающее специфику реализации ИТ-проектов с использованием механизмов ГЧП.

Некоторые положения законопроекта заслуживают критики и, на наш взгляд, нуждаются в корректировке. Так, например, в качестве объектов соответствующих соглашений предлагаются программы для ЭВМ, базы данных, центры обработки данных и, применительно к концессионным соглашениям, государственные информационные системы. Однако широкий круг иных объектов ИТ-инфраструктуры, таких как системы удаленного управления, телеметрии, программно-аппаратные комплексы, все еще выпадает из перечня допустимых ГЧП-объектов. Другим примером упущений законопроекта является предлагаемое определение термина «создание объекта соглашения». Данное определение предполагает создание и (или) переработку (модификацию) программ для ЭВМ, баз данных, в том числе в составе информационных систем и (или) сайтов в сети «Интернет», а также модернизацию движимого имущества, технологически связанного с указанными объектами. Не вполне понятно, почему допускается только модернизация движимого имущества и не предусмотрена возможность создания движимого имущества.

Указанное выше не является исчерпывающим перечнем недостатков законопроекта, но мы уверены в том, что многие из них возможно устранить в рамках дальнейшего рассмотрения законопроекта. Надеемся, что представители ИТ-бизнеса и экспертного сообщества будут активно участвовать в этом процессе. Тем не менее сама инициатива, безусловно, является положительной, и даже в текущей редакции законопроект (если, конечно, он будет в итоге принят) открывает широкий круг возможностей для использования механизмов ГЧП в реализации программы «Цифровая экономика РФ».

В заключение отметим, что механизмы ГЧП требуют прагматичного и взвешенного подхода к их применению. Подобные проекты всегда требуют тщательной проработки и структурирования в тесной кооперации технических, финансовых и юридических специалистов. Однако в отношении должным образом проработанных и структурированных инфраструктурных проектов механизмы ГЧП уже зарекомендовали себя как эффективный инструмент, позволяющий достичь синергии государства и бизнеса в решении социально значимых задач.

Таир СУЛЕЙМАНОВ,  
старший юрист российской практики в области  
инфраструктуры и ГЧП, компания Dentons

## РЫНОК

### TOSHIBA РАСПРОДАЕТ АКЦИИ, ОПАСАЯСЬ ВЫЛЕТЕТЬ С ТОКИЙСКОЙ БИРЖИ

Компания Toshiba, которая отчаянно нуждается в деньгах под угрозой исключения ее акций из списка Токийской биржи (Tokyo Stock Exchange), пытается привлечь \$5,3 млрд путем продажи своих акций.

Японский конгломерат уже получил предложения о привлечении средств от нескольких брокерских компаний через публичное размещение (public offering). В основном надежды Toshiba связаны с зарубежными инвесторами.

Новость о том, что компания буквально распродает остатки, вызвала падение цен на ее акции на 8%. Инвесторы, видимо, решили, что дела у предприятия идут совсем плохо.

В целом, учитывая, что на Toshiba камнем повисло банкротство ее подразделения (производителя топлива для АЭС — компании Westinghouse), Toshiba решила на продажу жемчужины холдинга — подразделения по производству чипов, за \$18 млрд. Но этого оказалось недостаточно: разрешения на продажу актива предприятие так пока и не получило (закрытие сделки ожидается не ранее конца марта 2018 года), зато компания была вынуждена заплатить налог на продажу в сумме \$1 млрд. Если же Toshiba покажет серьезные убытки второй год подряд, ее акции с Токийской биржи будут изъяты. Поэтому предприятию срочно нужны хоть какие-то деньги. На продажу части акций Toshiba, к слову, еще потребуются согласие остальных акционеров.

Интересно, что во втором квартале Toshiba показала неплохие финансовые результаты: ее прибыль подпрыгнула на 76%, до \$1,2 млрд. К сожалению, этот скачок полностью объясняется ростом спроса на модули памяти NAND со стороны китайских производителей смартфонов. Но подразделение, выпускающее эту продукцию, выставлено на продажу и уже фактически имеет нового владельца, так что особого позитива в этих результатах нет.

ОЛГА БЛИНКОВА



## ИБ-УГРОЗЫ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

**В статье мы рассмотрим тренды развития угроз кибербезопасности, новые и эволюционирующие методики злоумышленников и сложности, с которыми предстоит столкнуться специалистам в ИБ-области в ближайшее время.**

Экспертное сообщество отмечает набирающий силу тренд, который заключается в изменении и усложнении ландшафта киберугроз. Мы наблюдаем растущую динамику в двух направлениях.

### РОСТ УЩЕРБА ОТ УСПЕШНЫХ ПРОНИКНОВЕНИЙ

Получение прибыли является основным драйвером злоумышленников. Тем не менее некоторые из них сосредоточены на блокировке или даже уничтожении атакуемых систем и процессов. Мы рассматриваем данные активности как предвестник еще более разрушительного типа атаки — Destruction of Service (DeOS), направленной на уничтожение сервиса. Как показали результаты атаки шифровальщика Nyetya (Petya) летом этого года, данная атака была не вымогательским ПО, а самой что ни на есть DeOS-атакой, которая просто уничтожала данные зараженных систем по всему миру.

Наблюдая за развитием IoT-технологий и моделируя растущие ИБ-угрозы данной стремительно растущей и слаботехнологичной индустрии, мы уже можем видеть, как IoT-устройства становятся не только жертвой, но и оружием в руках злоумышленников. Примером такого использования может служить ботнет Mirai, который в результате DDoS-атаки с пораженных им IoT-устройств на DNS-сервис компании Дуп парализовал работу целого ряда компаний, включая Twitter, the Guardian, Netflix, Reddit, CNN и многие другие.

### ТЕМПЫ И МАСШТАБЫ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ В АТАКАХ

Последние годы мы все чаще наблюдаем размытие периметра сети, который традиционно должен нас защищать. Вместо этого такие технологии, как мобильность, облачные вычисления и прочие, только увеличивают возможную площадь для атаки. Недавние атаки программ-вымогателей наглядно демонстрируют, как злоумышленники адаптируются к уязвимостям в устройствах и сетях для нанесения максимального ущерба.

Анализируя методы, используемые злоумышленниками, важно отслеживать изменения, происходящие в их тактике. Мы рассмотрим новые тренды в развитии вредоносного ПО (malware), веб-атак и спама, риски, связанные с потенциально ненужным ПО (PUA — Potentially Unwanted Applications) типа шпионского (spyware), компрометацию бизнес-почты (BEC), а также изменения экономики киберпреступлений.

### ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ УГРОЗ

Компрометация бизнес-почты (Business Email Compromise, BEC) стала высокодоходным вектором атаки и по своей прибыльности значительно обошла программы-вымогатели.

Шпионское ПО, маскирующееся под PUA, представляет большой риск для организаций и приводит к краже информации компаний и отдельных пользователей, увеличивая инфицирование вредоносным ПО. По оценке экспертов Cisco, три выделенные группы семейств

spyware были найдены в 20 из 300 изученных компаний.

IoT, или «Интернет вещей», несет в себе бизнес-инновации и новые возможности коммуникаций, однако его взрывной рост также серьезно грозит информационной безопасности. В этом случае мы зачастую сталкиваемся с проблемой видимости. Специалисты по ИБ порой даже не подозревают, какие IoT-устройства подключены к защищаемой сети, притом что большое количество уязвимостей в данном классе устройств и их влияние на ключевые бизнес-процессы делают мир IoT одной из привлекательных мишеней для атак злоумышленников.

Наблюдается общее увеличение спам-активности начиная с середины 2016 года, которое совпало с уменьшением активности Exploit-Kit в те же промежутки времени. Злоумышленники, которые полагались на доставку программ-вымогателей через Exploit-Kit, переключились на спам-рассылки, включая в них документы, содержащие макросы, которые «обходят» многие системы Sandbox ввиду необходимости пользовательского участия в инфицировании.

Атаки цепочки поставки, производимые на многие организации через один компрометированный сайт. Зачастую компрометации подвергаются сайты производителей программных решений, в код инсталляционных пакетов которых интегрируются модули malware. Так было с вектором распространения шифровальщика Nyetya через сайт компании M.E.doc и с последней компрометацией сайта и инсталлятора программы CCleaner, когда целые серии релизов ПО были заражены и сайт производителя являлся подчас не только платформой распространения вредоноса, но и — в случае Nyetya — частью скрытого C&C-канала.

Драматическое увеличение частоты, сложности атак и их масштабов за последние годы свидетельствует о том, что экономика злоумышленников вышла на новый уровень.

ExploitKit-активности заметно снизились (см. рис. 1) одновременно с числом вносимых в них инноваций после ухода Angler и некоторых других игроков данного рынка, но, вероятно, это временное явление. Возросшая сложность эксплуатации уязвимостей файлов на основе платформы Adobe Flash препятствует процессу возврата популярности эксплойта: в частности, мы фиксируем уменьшение времени для установки патчей 80% уязвимостей в Adobe Flash с 308 дней в 2014 году до 62 в 2016-м. Тем не менее, понимая, что киберкриминал — это многомиллиардный рынок, вместе с появлением новых векторов атак, которые легко эксплуатировать, мы ожидаем возвращения популярности Exploit Kit.

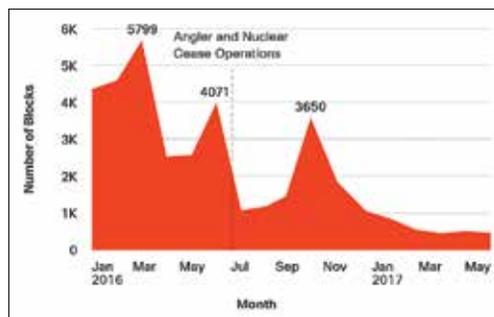


Рис. 1

Внутри ИБ-сообщества есть ощущение, что операторы теневой экономики, вероятно, планируют скрытую атаку с далеко идущими последствиями и экстремальной сложностью восстановления.

### АТАКИ ТИПА УНИЧТОЖЕНИЯ СЕРВИСА (DEOS)

Злоумышленники ищут пути устранения сети «безопасности», которую организации используют для восстановления систем и данных после поражения вредоносным или вымогательским ПО, а также других ИБ-инцидентов. В чем можно быть уверенным, так это в том, что IoT-устройства, которые богаты на уязвимости, будут играть центральную роль в таких угрозах, усугубляя возможные последствия атак.

### КЛЮЧ — УМЕНЬШЕНИЕ ФРАГМЕНТАЦИИ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ИБ

Уже сегодня ИБ-специалисты имеют очень богатый инструментарий для защиты своих сетей. Эксперты в области защиты информации из различных индустрий отчитываются об установке многочисленных решений различных производителей, тем самым применяя и довольно сложный подход к построению ИБ, в то время как он должен быть простым и целостным.

Фрагментированный мультивендорный подход к безопасности не позволяет предпринять эффективно управлять угрозами. Кроме того, такой подход экспоненциально увеличивает количество уведомлений безопасности, которые приходится обрабатывать и без того занятым ИБ-специалистам. В случае, если команды специалистов объединят решения используемых вендоров и применят открытый, интегрированный и упрощенный подход к безопасности, они смогут снизить свою подверженность угрозам.

### ВОЛНУЕТСЯ О ПРОГРАММАХ-ВЫМОГАТЕЛЯХ? КОМПРОМЕТАЦИЯ БИЗНЕС-ПОЧТЫ — КУДА БОЛЬШАЯ УГРОЗА!

Компрометация бизнес-почты (Business Email Compromise), по исследованиям наших партнеров из Flashpoint, является куда более эффективным методом извлечения прибыли.

Обычно BEC-атака использует почту, зачастую с применением спуфинга (от англ. spoof — «мистификация», «подмена»). Спуфинг — ситуация, в которой программа успешно маскируется под другую путем фальсификации данных и позволяет получить незаконные преимущества) для того, чтобы выглядеть как письмо от коллеги. Такие письма отправляются финансовым работникам, которые могут осуществлять денежные переводы. Злоумышленник, как правило, проводит предварительное изучение компании, ее иерархии и сотрудников, их профилей в социальных сетях, чтобы воедино собрать цепочку принятия решения. Письмо может выглядеть адресованным от генерального директора или другого высшего сотрудника и содержать просьбу отправить денежный перевод бизнес-партнеру или вендору. В письме будет изложена необходимость срочно выполнить данную операцию, что в большинстве случаев заканчивается переводом средств в локальный или иностранный банк на счет злоумышленника.

Такой тип мошенничества направлен на крупный бизнес, а он становится его жертвой, даже имея серьезные системы защиты от угроз и от фрода (от англ. fraud — «мошен-

# ПЕРВОЙ ПОЛОВИНЫ 2017 ГОДА

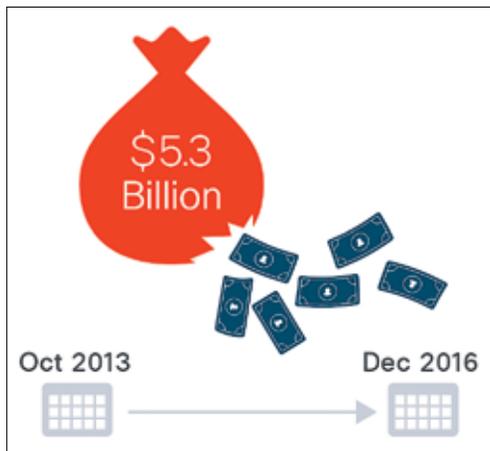


Рис. 2

ничество». Вид мошенничества в области информационных технологий, в частности несанкционированные действия и неправомерное пользование ресурсами и услугами в сетях связи). Facebook и Google в числе прочих пострадали от подобных атак. Данный тип атак не содержит вредоносных компонент или подозрительных ссылок и обычно обходит большинство комплексных решений по защите.

Так насколько велика проблема BEC? Internet Crime Complaint Center (IC3) в партнерстве с ФБР, Министерством юстиции США и National White Collar Crime Center представил отчет об ущербе в \$5,3 млрд (см. рис. 2), украденных вследствие фрода BEC с октября 2013 по декабрь 2016, а в среднем это \$1,7 млрд в год. Для сравнения: доход программ-вымогателей за 2016 год составил порядка \$1 млрд. За указанный период в США зарегистрировано 22 300 случаев фрода с использованием BEC.

В качестве мер борьбы с BEC-фродом обычно требуется улучшать бизнес-процессы, а не инструментарий защиты. Организациям рекомендуется проверять разрешение на денежные переводы с помощью отдельного сотрудника, который будет, например, по телефону сверять корректность операции с запросившим ее человеком. Что касается инструментария для защиты от таких атак, рекомендуется применять Sender Policy Framework (SPF) для защиты от поддельных электронных писем с подменными адресами. Однако организация не спешит включать данный функционал, поскольку он может блокировать легитимные письма в случае некорректной настройки ИТ-службой.

## ЭВОЛЮЦИЯ ПРОГРАММ-ВЫМОГАТЕЛЕЙ В ШЕСТИМЕСЯЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ

Эксперты Cisco отмечают эволюцию вредоносного ПО первой половины 2017 года, которая проливает свет на планы авторов этого ПО и их стратегии — доставку, скрытность и избежание обнаружения.

**Тренд № 1:** злоумышленники используют системы распространения вредоносных, требующие какого-либо пользовательского действия для своей активации. Обнаружено большое количество вредоносных вложений, которые обходят автоматизированные «песочницы» и доставляются пользователю, к примеру, в таком виде:

- закрытый паролем вредоносный документ, пароль к которому любезно предоставлен в теле письма;
- вредоносный документ, который выводит пользователю диалоговое окно, где нужно

нажать кнопку разрешения (например, «Нажмите OK»);

- вредоносные OLE-объекты в документах WORD;
- вредоносные WORD-документы внутри PDF.

**Тренд № 2:** создатели malware используют открытые базы кода. Авторы вредоносного ПО создают свои продукты быстро и эффективно, используя открытые примеры кода, предоставляемые с целью обучения, который они модифицируют, чтобы он не выглядел похожим на оригинал. Многие экземпляры программ-вымогателей, наблюдаемые нами за последнее время, основаны на open-source-коде для обучения.

**Тренд № 3:** быстро растут платформы Ransomware-as-a-service (RaaS). Такие платформы, как Satan, идеальны для ленивых злоумышленников, желающих войти на этот рынок и запустить успешную атаку без необходимости программировать и выделять ресурсы для инновационных типов атак. Операторы таких платформ забирают себе часть выручки своих подписчиков, а некоторые платформы даже предоставляют статистику заражений.

**Тренд № 4:** бесфайловые или «живущие в памяти» вредоносы становятся более популярными. Мы видим инфицирования такого рода вредоносами по всему миру, они основываются на технологиях PowerShell или WMI для запуска вредоноса полностью из памяти, без записи каких-либо артефактов на жесткий диск, пока злоумышленник не захочет установить модуль постоянного присутствия в системе.

**Тренд № 5:** злоумышленники все чаще полагаются на более анонимную и децентрализованную инфраструктуру для сокрытия серверов C&C. Мы отмечаем рост использования так называемых «мостовых сервисов» для предоставления доступа к C&C-инфраструктуре, которая размещена в Тор-сети. Например, такой сервис, как Tor2Web, перенаправляет интернет-системы в Тор-сеть без необходимости установки какой-либо клиентской части приложения.

## АТАКИ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВКИ: ОДИН ВЕКТОР КОМПРОМЕТАЦИИ МОЖЕТ ПОРАЗИТЬ МНОЖЕСТВО ОРГАНИЗАЦИЙ

Эксперты Cisco с партнерами из RSA обнаружили, что атаки цепочки поставки приносят максимальный урон при минимальных затратах. В рассматриваемом примере (Kingslayer)

злоумышленники интегрировали троян в легитимный софт, обычно используемый системными администраторами для анализа системных логов Windows. Компрометированное ПО было доступно для скачивания на сайте фирмы-производителя вместе с апдейтами. Таким образом, вектор компрометации сайта производителя ПО приводит к целому ряду компрометаций компаний, использующих это ПО, скачанное с легитимного сайта. Ситуация особенно усугубляется, если ПО имеет автоматическое обновление с сайта производителя (см. рис. 3).

Для защиты от данного вида угроз одним из наилучших инструментов будет защита на уровне хоста, уведомляющая сотрудников ИБ обо всех компонентах, идущих в комплекте с ПО, и о том, какие внешние коммуникации они устанавливают.

## МЕТОДИКИ WEB-АТАК

Прокси-серверы используются с зарождения Web, на текущий день ИБ-служба зачастую применяет их для анализа контента с целью обнаружения потенциальных угроз. Такие угрозы включают в себя:

- потенциально ненужное ПО, например вредоносные расширения браузеров;
- трояны-дропперы (дроппер — семейство вредоносных программ, как правило, троянских, предназначенных для несанкционированной и скрытой от пользователя установки на компьютер жертвы других вредоносных программ, содержащихся в самом теле дроппера или загружаемых по сети.);
- трояны-загрузчики (загрузчик операционной системы — системное ПО, обеспечивающее загрузку ОС непосредственно после включения компьютера);
- ссылки на Web Scam и AD-фрод;
- уязвимости на стороне браузера, такие как JavaScript и движки рендеринга изображений;
- редиректы браузеров, clickjacking и другие методики перенаправления пользователей на вредоносный Web-контент.

(Полную версию материала читайте по адресу: [www.it-weekly.ru/it-news/security/134432.html](http://www.it-weekly.ru/it-news/security/134432.html))

Дмитрий КАЗАКОВ,  
системный инженер Cisco

(Материал основан на отчете "Cisco 2017 Midyear Cybersecurity Report")

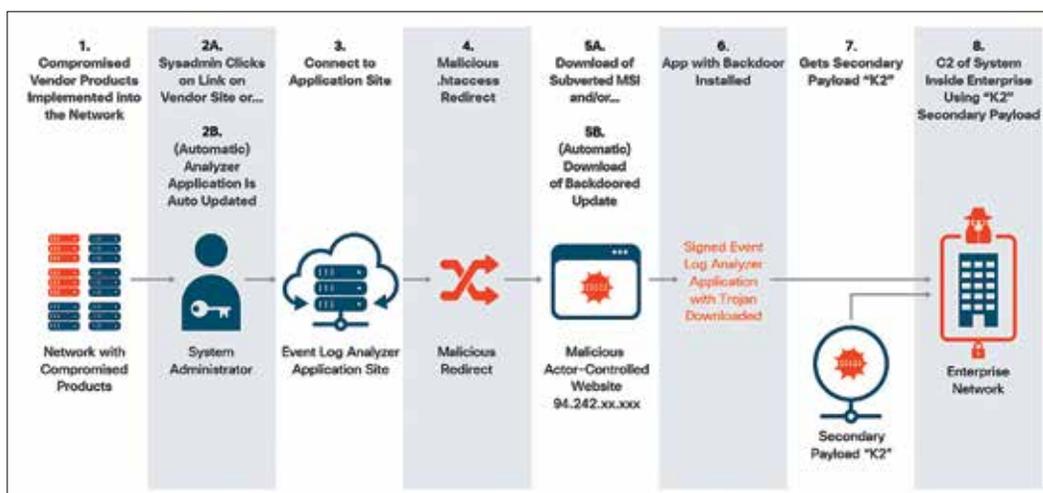


Рис. 3



Любимый журнал  
в н@ртовом ящике!



[it-weekly.ru/subscribe/](http://it-weekly.ru/subscribe/)