

# review экономический форум

## План для правильной компании

### практика

Компания IBS вышла на фондовый рынок первой среди российских ИТ-компаний. Это закономерно, IBS была пионером и во многих других тенденциях российского ИТ — от компьютерных до управленческих технологий. В том, удастся ли Анатолию Карачинскому и его команде стать крупнейшим сервис-провайдером в России, разбирается корреспондент „Ъ“ **Игорь Пичугин**.

### Тренд на услуги

Анатолий, с чего начинался ваш бизнес? — С компании «Интермикс». «Эта история уже хрестоматийная: мы приобрели ценный опыт работы в прозападной компании, поняли, что хотим делать бизнес совсем по-другому, и придумали новую, «правильную» компанию. Ушли из «Интермикс» и сделали то, что хотели. А первые деньги заработали благодаря контракту с двумя отделениями Сбербанка — так описывает основные моменты «почти уже хрестоматийной» истории группы компаний IBS ее основатель и президент Анатолий Карачинский.

Выход «правильной» компании на сцену состоялся в 1992 году — IBS можно считать ровесником российского ИТ-рынка. Тогда договаривались, что для компании специально выбрано название, созвучное с IBM. Так это ли нет, сейчас уже неважно. IBS наряду с 1С стала самым известным российским ИТ-брендом. Она позиционируется как сервисная компания, представляющая широкий спектр услуг по управленческому и ИТ-консалтингу, системной интеграции, разработке ПО и инфраструктурным решениям.

В сфере ИТ-услуг группу представлял системный интегратор IBS и компания «Деловые системы», которая в рамках прошлогодней реструктуризации переименована в IBS Platform. Но создавалась она совсем под другой бизнес: выделенная из IBS в 1996 году и называвшаяся DellSystems, компания была эксклюзивным представителем Dell в России. Однако эксклюзив на поставку техники этого производителя закончился в 2003 году, когда Dell сама вышла на российский рынок. А DellSystems, сменив

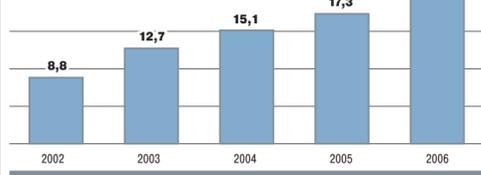
название, занялась инфраструктурными проектами.

Проведенное минувшей осенью реорганизационное и переименование «Деловых систем» вполне вписывается в схему «нисходящей модели» — начиная с управленческой адекватной моделью работы на рынке системной интеграции. В ее рамках компания реализует комплексные «бизнес-проекты» с ИТ-составляющей, начиная с управленческого консалтинга и заканчивая внедрением подходящих для бизнеса заказчика программных приложений и созданием поддерживающей их аппаратной платформы.

На верхних этажах модели IBS всегда себя чувствовала достаточно уверенно, осваивая в числе первых новые направления деятельности, будь то управленческий, финансовый, HR-консалтинг или ИТ-аутсорсинг (аутсорсингом занимается дочерняя фирма Data Fort). В активе IBS немало таких «чистых» консалтинговых проектов, как разработка для заказчика ИТ-стратегии, описание и моделирование бизнес-процессов или создание методологической платформы для систем управления. Но подобные проекты подразумевают последующее внедрение программных биз-

ДИНАМИКА ОБОРОТА (МЛРД РУБ.)

ИСТОЧНИК: ЮНЕСКО



Президент группы компаний IBS Анатолий Карачинский хочет через пять лет увидеть свой бизнес гораздо больше, а свою роль в нем — гораздо меньше. ФОТО ДМИТРИЯ ДУХИНА

нес-приложений, а в этой области экспертиза IBS весьма обширна и разнообразна. В компании, в частности, сформирована одна из лучших в России практик по внедрению систем на платформе SAP (более 250 сертифицированных консультантов, способных одновременно вести более 20 проектов). Кстати, бизнес-процессы самой IBS тоже автоматизированы с помощью SAP, причем компания это сделала одной из первых на российском ИТ-рынке — в 2001 году. Помимо традиционных решений сторонних вендоров в арсенале IBS имеются и собственные разработки отраслевого характера. Например, система обнаружения мошенничества и анализа потерь для операторов связи FM-RAS, которую IBS недавно внедрила в ОАО «Уралсвязьинформ».

Снизу модель проектного бизнеса подпирала компетенция IBS Platform по созданию аппаратных решений (центры обработки данных, системы хранения данных, сети, call-центры и т. п.). «Мы создаем платформы для бизнеса», — определяет свое место в общей модели гендиректор IBS Plat-

formix Георгий Полихрониди. — Эффективная ИТ-инфраструктура для бизнес-приложений — основа и критичный фактор успешной реализации стратегических бизнес-целей организации».

В сфере разработки программного обеспечения группу IBS представляет компания Luxoft, один из крупнейших в России офшорных разработчиков. Предмет гордости компании — работа по заказам таких ведущих западных корпораций, как IBM, Boeing и Siemens. И в последние годы оборот Luxoft растет весьма внушительными темпами. Эта ситуация привлекла к некоторому снижению темпов роста, но затем ситуация выровнялась за счет включения управленческих и бизнес-механизмов: выстраивания соответствующей новой стратегии оргструктуры, системы управления рисками, усовершенствования мотивации персонала, диверсификации клиентской базы. «У IBS», — подчеркивает соседний Маюцкий, — сейчас нет ни одного клиента, который приносил бы более 10% от общей выручки компании».

акционеров компании решили продать свои пакеты (более 30% уставного капитала) широкому кругу инвесторов. Сделка принесла \$109 млн (\$15,5 за GDR). Правда, размещение акций было закрытым, и IBS получила достаточно консервативную оценку своей капитализации — \$343 млн. Если бы размещение было открытым, это добавило бы к стоимости процентов 20. Впрочем, IBS намерена исправить ситуацию, включив свои бумаги в листинг одной из европейских бирж.

Выход на фондовый рынок сделал IBS прозрачной компанией — для российского ИТ-рынка это нехарактерно. И хотя Анатолий Карачинский считает, что на рынке, который только начинает двигаться в сторону открытости, консолидации по большому счету нет, IBS все же участвует в сделках M&A. «Скромно, выборочно, по правильным ценам. Что было бы выгодно и нам, и тем, кого купили», — определяет он принципы. IBS, например, приобрела компанию Softkey, продающую ПО через интернет, чтобы устанавливать ее программные продукты на компьютеры Дери.

### Ставка на рост

Первой среди российских ИТ-компаний IBS оказалась и на фондовом рынке. В ноябре 2005 года несколько крупных

и производственная Dero Computers. «Дилайн» обладает обширной сбытовой сетью, охватывающей все основные клиентские группы и рыночные сегменты. Правда, дистрибуторский бизнес слишком чувствителен к изменениям в таможенном регулировании (в 2005 году, например, выручка «Дилайна» упала на 21,6%), но в структуре доходов группы он занимает не слишком большую долю — 36–37%. IBS утверждает, что «Дилайн» сейчас занимается сбытом исключительно продукции Dero, входящей в пятерку ведущих российских производителей ПК и серверов. Вернется в это студию, но, так или иначе, бизнес, связанный с «железом», приносит группе немалый доход — более половины всей выручки. Остальные поступления — от ИТ-услуг (на поставку оборудования и ПО в рамках проектов тоже приходится около 50%). Вообще, по структуре своего бизнеса IBS близка к западным ИТ-сервис-провайдерам, и ставка на увеличение доли ИТ-услуг в общем обороте — озвученная стратегия, которую компания реализует уже несколько лет. По словам гендиректора IBS Сергея Маюцкого, поначалу эта стратегия привела к некоторому снижению темпов роста, но затем ситуация выровнялась за счет включения управленческих и бизнес-механизмов: выстраивания соответствующей новой стратегии оргструктуры, системы управления рисками, усовершенствования мотивации персонала, диверсификации клиентской базы. «У IBS», — подчеркивает соседний Маюцкий, — сейчас нет ни одного клиента, который приносил бы более 10% от общей выручки компании».

Торазо амбициознее выглядит последняя сделка — слияние IBS и консалтинговой группы «Борлас». Заявленная цель — создание крупнейшего в России ИТ-сервис-провайдера, который займет более 20% рынка ИТ-услуг (консолидированная выручка за 2006 год — \$370 млн, общее число сотрудников — более 2700). Слияние IBS и «Борлас» означает также объединение крупнейших в России практик по внедрению продуктов SAP и Oracle.

Менеджерам найдется над чем поработать. «Из бизнеса и на пенсию никто не выйдет, даже не мечтайте», — заверяет Сергей Маюцкий. Но предпосылки для успеха есть: «Борлас» тоже предпочитает нисходящую модель проектного бизнеса, а отраслевые экспертизы компаний пересекаются мало. Если синергия получится, то компания сможет выполнять проекты любого масштаба и уровня сложности. «Мы всегда развивались по плану», — говорит Анатолий Карачинский. — Хотели построить лучшую на рынке компанию и шаг за шагом воплощали этот план в жизнь».

аналитические способности и готовность к творческой коммуникации со студентами. Но дефицит таких преподавателей испытывают также все ведущие бизнес-школы. У нас эта проблема оказалась наложена на незрелость всей индустрии бизнес-образования. — Если даже школы с мировым именем испытывают определенные трудности с преподавательским составом, как вы предполагаете обеспечить долгосрочное участие преподавателей и экспертов с мировым именем? — Вопрос о преподавателях решается также, как и в любой корпорации: или приглашаются, или растут самостоятельно. У нас есть сейчас коротка молодых людей, которые имеют практический опыт, склонны к исследовательской работе, имеют степени. В классической модели преподаватель — это человек, который и проводит исследования, и преподает. Но именно эта академическая модель и привела к кризису современного бизнес-образования. Он фиксируется как отсутствие связи с практикой. С другой стороны, сколько практиков ни приглашай, их курс будет либо просто пересказанной историей из жизни, либо в лучшем случае мастер-классом. Поэтому форма бизнес-образования должна поменяться. В ядре бизнес-образования должны лежать проекты, которые выполняют студенты, а преподаватель выполняет функцию фасилитатора и модератора, поскольку знания и модели уже есть и в книжках, и в интернете. Преподаватель бизнес-школы не тот человек, кто пересказывает материал из учебника, он создает ситуации, когда эти модели становятся практичными.



### Нанотехнологии в особо крупных размерах

О том, что для диверсификации экономики страны от сырьевой зависимости необходимо развитие инновационного рынка, сейчас знают даже дети. Но что нужно для того, чтобы национальный инновационный бизнес рос?

Да последнего времени в России почти не было венчурного капитала. Зато у инвесторов было достаточно не менее привлекательных и более понятных альтернатив. Совсем недавно и кредитование было в диковинку: банки и инвестиционные компании предоставляли кредиты в основном большим предприятиям. Прошло несколько лет, и кредитование стало массовым финансовым продуктом. Большие предприятия стали брать займы у зарубежных банков, а отечественным банкам пришлось осваивать кредитование среднего и малого бизнеса, а также заняться «розницей».

Предоставляя кредиты малым предприятиям, финансируя отдельные бизнесы и проекты, наши инвесторы стали все больше сталкиваться с ситуациями, когда кредит, как форма финансирования, не подходит. В случае если предприниматель открывает магазин или булочную, кредит можно выдать под залог самого бизнеса, недвижимости, оборудования. Но если проект носит инновационный характер, то есть подразумевает создание абсолютно новой продукции или нового сервиса, и никакое осязаемое залоговое обеспечение у предпринимателя нет, то ни для инвестора, ни для предпринимателя кредит не подходит — риски слишком велики. Медленно, но верно рынок подходит к освоению нового инструмента — прямого инвестирования в акционерный капитал компании, и в частности венчурного финансирования.

Для того чтобы запустить механизм венчурного финансирования, государство решило взять на себя роль провайдера капитала: оно инвестировало в ряд закрытых паевых венчурных фондов, вложив до 50% капитала. При этом другие 50% капитала — частные. Важно, что управлением ими занимается не государство, а частные компании. Это должно стать гарантией эффективного управления: управляющая компания рискует собственным капиталом. Подобный механизм частно-государственного партнерства в мире уже опробован, в других странах он уже дал толчок развитию рынка венчурного капитала.

Итак, рынок созрел, государство помогает — за чем дело? Во-первых, профессиональных управляющих команд катастрофически не хватает. У создаваемых венчурных фондов нет «трек-рекорд» — истории успехов. Во-вторых, отсутствует надлежащая налоговая и правовая база. Российские венчурные фонды вынуждены оперировать в рамках правил игры для паевых фондов. Эти правила явно не учитывают специфику венчурного инвестирования — это делает непустую задачу фондов находить и инвестировать в высокорискованные стартапы еще сложнее. В-третьих, еще не сформировался рынок выхода из венчурных проектов. У инвесторов, вкладывающих деньги в венчурный фонд, нет уверенности в том, что они смогут их вернуть.

Но, пожалуй, самая главная проблема — нехватка качественных экспертиз компаний перекачки. Если синергия получится, то компания сможет выполнять проекты любого масштаба и уровня сложности. «Мы всегда развивались по плану», — говорит Анатолий Карачинский. — Хотели построить лучшую на рынке компанию и шаг за шагом воплощали этот план в жизнь».

Хорошо. А чего делать не надо? Вот, например, слово «нанотехнологии», которое вошло в моду и употребление одновременно со словосочетанием «венчурные инвестиции». После того как первыми лицами страны нанотехнологии были совершенно справедливо объявлены приоритетной областью развития науки, приставка «нано» стало магическим заклинанием для всех, кто хочет получить финансирование.

Каждый раз, узнав, что я занимаюсь венчурным финансированием высокотехнологических компаний, меня спрашивают: что, вкладываете в нанотехнологии? И очень удивляются, услышав ответ «нет». Более того, когда к нам приходит инвестиционное предложение с приставкой «нано» (а таких проектов уже больше половины), мы смотрим на него с некоторым предубеждением.

Проблема в том, что крестик, которым было обозначено перспективное направление прикладной науки, на утро появился на воротах каждого даже захудалого научного центра. В стране появилось огромное количество наноконференций, наноцентров, нанопарков, нанолабораторий и, конечно же, экспертов в области нанотехнологий. Со старых отчетов стали сдувать пыль и вписывать туда новое модное слово. Хочешь получить грант от государства на поддержку малого бизнеса в области высоких технологий — используй приставку «нано» или на худой конец био.

На самом деле эта область прикладной науки, изучающая свойства объектов, размер которых порядка размера атома, находится в начальной стадии развития. Основные свойства и эффекты, предсказываемые в теории, на практике все еще не подтверждены. А для того чтобы вести в них исследование, необходимо современное оборудование, стоящее десятки миллионов долларов, и специалисты, имеющие опыт работы с ним. В России же практически нет научных центров, которые могли бы похвастаться такими бюджетами. Очень часто в региональных отделениях РАН нет денег на билет в Москву, чтобы командировать сотрудника. Что и говорить, скажем, про электронный микроскоп за \$600 тыс. Стоит ли удивляться тому, что как только государство начало выделять большие средства на науку, в освоение наноразмеров тут же включился научный шоу-бизнес, да и просто жулики?

Впрочем, даже если малая толика государственных средств, полных щедрым дождем на «нанотехнологии», уйдет на закупку электронных и атомно-силовых микроскопов, электронных литографов, на создание так называемых чистых комнат и другое необходимое оборудование, то можно будет сказать, что шаркампания нанотехнологий удалась. По крайней мере наши ученые смогут говорить с зарубежными коллегами на одном языке и будут в состоянии разрабатывать то, что сконструировано в других странах. Безусловно, государственное финансирование науки в этом направлении просто необходимо.

Но это не дело венчурного инвестора. Очень часто в отечественных НИИ нас воспринимают неправильно — мы не финансируем науку. Венчурное финансирование — неправильный инструмент для того, чтобы прокормить научных сотрудников института и закупить лабораторное оборудование. Мы также не занимаемся трансфером (перепродажей) интеллектуальной собственности — самый замечательный патент сам по себе не представляет для нас никакой ценности.

Мы ищем и находим партнеров для ведения совместного бизнеса. Обычно это команда увлеченных людей, которая уже ведет проект и хорошо представляет, кому на рынке нужен результат их разработок. Мы ищем и находим тех, кто, не рассчитывая на манну небесную в виде дотаций от государства, несмотря на все экономические трудности, продолжает заниматься любимым делом, вкладывая последние средства и неимоверные усилия, чтобы получить результат.

## «Основа бизнес-образования — обмен опытом»

### образование

Экономика и бизнес сейчас изучаются на примере достижений США и Западной Европы. Почему России следует не только ориентироваться на данный опыт, но и создавать собственный, корреспонденту ЕЛЕНЕ АЛЕЕВОЙ рассказал декан Московской школы управления «Сколково» **АНДРЕЙ ВОЛКОВ**.

— Какое влияние, на ваш взгляд, оказывают процессы глобализации на подготовку управленческих кадров для дальнейшего развития экономики страны? Насколько изменились требования к бизнес-образованию и будут ли они меняться в дальнейшем — на пути интеграции в мировую экономику? — Школы управления оказались первыми, и в дальнейшем именно они будут ощущать влияние процессов глобализации в гораздо большей степени, чем инженерия, филология, юриспруденция и другие сферы. Это связано с тем, что российский бизнес в последние годы все стремительнее и масштабнее выходит на глобальные рынки. Очевидно, что подготовка кадров для управления и в дальнейшем будет находиться под влиянием глобализации.

Что значит подготовить человека для работы на глобальных рынках? Наряду с традиционными функциональными бизнес-знаниями (финансы, маркетинг, стратегическое планирование и т. д.) растет значимость коммуникаций. Поэтому когда мы проектировали школу, мы понимали, что она должна быть global oriented, должна быть ориентирована на людей, способных работать в многокультур-



ной, многоконфессиональной среде. Кстати, все возрастающая международная связь региональных экономик приводит к интересным последствиям для бизнес-образования — все лучшие бизнес-школы сейчас говорят о глобализации, и все они стараются включить этот аспект в свои программы. Но если вы посмотрите, сколько у них, например, case-studies по быстрорастущим экономикам Бразилии, Индии, Китая, то их будет очень малый процент. Основная масса case-studies пишется по крупнейшим корпорациям, таким как General Electric, Ford и прочие.



Бизнес-школа «Сколково» научит бизнес и государство сотрудничать ради общественной пользы. ФОТО PHOTOPRESS

— Перед школой поставлены весьма амбициозные задачи — воспитать бизнес-лидеров, которые в будущем смогут вывести экономику страны на новый уровень — из развивающихся в развитии. Что в первую очередь необходимо для осуществления этих планов и что уже сделано?

— Для этого необходимо позиционировать школу как ориентированную для работы в глобальном бизнесе и создавать международную коммуникативную среду. Это означает, что значительная доля преподавателей будет не из России. Мы уже получили позитивную реакцию со стороны бизнес-школ, в частности Duke University. Также мы уже подписали соглашения о совместной исследовательской и образовательной деятельности, обмене преподавателями и студентами с китайской бизнес-школой Antai College of Economics and Management (Shanghai Jiao Tong University) и бразильской Fundacao Dom Cabral (FDC). Обе школы входят в число лидеров в своих странах и имеют серьезный интерес к России. Это сотруд-

ничество позволит нам обеспечить высокий уровень экспертизы по нескольким странам, что соответствует нашей стратегической ориентации на BRIC. Мы прекрасно понимаем, что язык преподавания программ MBA должен быть английским, без него невозможно подготвить человека к последующей работе в условиях мирового рынка.

Мы уже начали проводить свои исследования с тем, чтобы программы содержали наши материалы для кейсов, симуляторов и проектно-аналитических сессий. Если школа не сможет стать генератором знаний, то достичь заявленных показателей не представляется возможным. Бизнес-школа — это и тренинговый институт, и исследовательский центр.

— Сейчас понятие «успешный топ-менеджер» предполагает наличие у руководителя степени MBA одной из известных международных бизнес-школ. Смогут ли когда-нибудь российские бизнес-образования стать столь же признанным, а отечественный MBA столь же полезным?



Бизнес-школа «Сколково» научит бизнес и государство сотрудничать ради общественной пользы. ФОТО PHOTOPRESS