



18 Какие кадровые задачи необходимо решать в период экономической стагнации

19 Почему Минфин не ведет переговоров с бастующими аудиторами

20 Продавцы «железа» идут в ИТ-консалтинг

В этом году российские аудиторские компании столкнулись с серьезными испытаниями. Многие из них, потеряв право на аудит общественно значимых организаций, столкнулись с финансовыми проблемами и решились на массовые акции протеста. Те же, кто такое право сохранил, попали под весьма жесткий пресс контрольных проверок со стороны Росфиннадзора, по результатам которых было вынесено беспрецедентное количество взысканий.

# Контрольный выстрел

— рынок —

## Волнения масс

Впервые в российской истории недовольство представителей аудиторской профессии вылилось в публичные акции протеста. В октябре прошлого года был проведен пикет у здания Министерства финансов, в мае и сентября текущего года прошли «итальянские» забастовки: аудиторы, принимавшие в них участие, в течение нескольких дней не подписывали заключений.

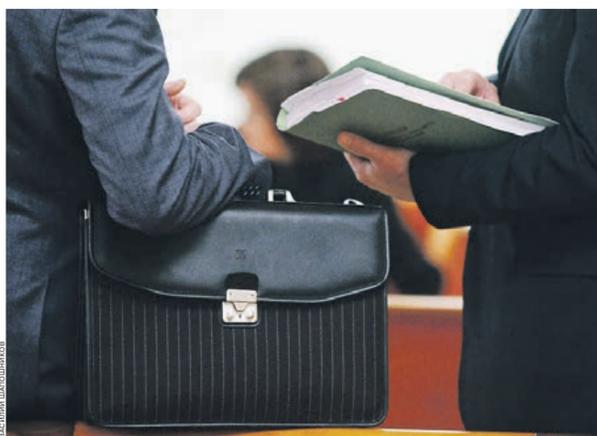
По оценкам лидера протестующих Леонида Блинкова, в акциях приняли участие несколько сотен аудиторских организаций и несколько тысяч аудиторов. А причиной протестов послужила политика властей и личная позиция главы департамента регулирования бухгалтерского учета, финансовой отчетности и аудиторской деятельности Минфина Леонида Шнейдмана, направленные на выдавливание с рынка мелких аудиторских фирм в угоду интересам компаний «большой четверки». «Коммерческие секреты российских предприятий утекают на Запад, а они за это еще и деньги платят иностранным аудиторским компаниям», — возмущается Леонид Блинков.

По словам профсоюзного лидера, выходом из ситуации могут стать отставка господина Шнейдмана и ряд мер, направленных на поддержку отечественных компаний, например законодательное требование о проведении аудита по российским и международным стандартам различными аудиторскими компаниями.

Отметим, что на практике отличить «российские» компании от «иностраных» довольно затруднительно. Во-первых, формально все они российские, во-вторых, среди 20 крупнейших практически нет компаний, не входящих в международные сети. Кроме того, не очень понятно, как рыночными методами заставить клиентов работать именно с небольшими «отечественными» компаниями в рамках действующего законодательства. По словам господина Блинкова, аудиторское сообщество предпринимает некоторые действия в целях внесения изменений в закон «Об аудиторской деятельности», но Минфин не торопится их рассматривать.

В саморегулируемых организациях (СРО) аудиторы отмечают, что поправки в законодательство от имени аудиторского сообщества действительно готовятся и в ближайшее время будут внесены на рассмотрение профильного комитета Госдумы, но они напрямую не связаны с забастовками и соответствующими требованиями бастующих.

Также отмечают, что недовольство мелких и средних аудиторских компаний легко было предсказать. Еще



Аудиторские компании попали под жесткий пресс контрольных проверок Росфиннадзора, по результатам которых было вынесено беспрецедентное количество взысканий

в прошлом году мы писали (см. приложение «Аудит и консалтинг» от 29 октября 2012 года), что перереаттация аудиторов, в ходе которой многие столкнулись со сложностями при сдаче экзаменов по «упрощенной схеме», поставит в тяжелое положение именно мелкие фирмы: в их рядах может попросту не найтись аудиторов с аттестатом нового образца. А это, в свою очередь, лишит их возможности проверять общественно значимые предприятия, в том числе проводить обязательный аудит предприятий с долей госучастия выше 25%, на которые приходится львиная доля рынка обязательного аудита.

Другое дело, что недовольными оказываются и некоторые довольно крупные компании. «С моей точки зрения, ответственный аудит в России выжигает каленным железом», — говорит гендиректор АКГ «Новгород-аудит» (входит в топ-20 крупнейших российских аудиторских компаний России по версии журнала «Б-Деньги») Василий Юсковец. — В итоге реализации химерной идеи сдачи так называемого упрощенного экзамена мы имеем всего около 3 тыс. аудиторов с новым аттестатом, тогда как, например, в Германии их в два раза больше. При этом за три последних года в профессию аудитора пришло немногим более полусотни человек. И где тот государственный орган, который должен ужаснуться от такого положения дел и остановить генотип отечественного аудита? Правда, такая позиция для крупных компаний нетипична: большинство из них весьма лояльно отнеслись к переделу рынка, связанному с перереаттацией.

В Минфине, в свою очередь, пока на акции протеста, равно как и на личные нападки, не реагируют, отмечая, что не видели никаких конс-

структивных предложений от недовольных и протестующих (подробнее о позиции ведомства — в интервью на стр. 19).

## Новая метла

Впрочем, даже крупным компаниям, в штате которых оказалось достаточно аудиторов с аттестатами нового образца, пришлось в этом году несладко. Возможность проверки общественной значимости предприятий (компаний, чьи ценные бумаги торгуются на биржах, банков, страховых компаний, пенсионных фондов, а также организаций с госучастием от 25% и выше), согласно новому законодательству, подразумевала контроль компаний не только со стороны СРО, но и со стороны государственного органа — Росфиннадзора.

Эти проверки начались еще в прошлом году, но массовый характер приобрели только в этом. Результат неутешителен: по данным на конец августа, только 3 из 162 проверенных компаний удалось избежать претензий.

В середине же нынешнего года стало известно, что в отношении двух крупных компаний, «Финэкспертизы» и «2К Аудит-Деловые консультации/Морисон Интернешнл» (занимают соответственно третье и пятое места в рейтинге аудиторских компаний журнала «Б-Деньги»), выбрана довольно жесткая мера воздействия — приостановление членства в СРО. Это не подразумевает приостановления текущей деятельности компании, но означает запрет на заключение новых договоров, что, очевидно, может нанести ущерб бизнесу. Особенно если учесть, что «безупречная репутация» — законодательное требование к аудиторским организациям.

Сами аудиторы не согласны с принятыми санкциями. «Основная претензия Росфиннадзора к нам сводилась к тому, что в проверках участвовали сотрудники, не имеющие аттестаты нового образца», — говорит гендиректор «Финэкспертизы» Агван

Микаелян. — Таких эпизодов было всего три, но дело даже не в количестве. Проверка — комплексное мероприятие, ведет ее аудитор, у него могут быть технические помощники, которые могут и не иметь аттестата. Надо сказать, что эта ситуация была не до конца юридически отрегулирована. Сейчас есть решение Совета по аудиторской деятельности, такая практика признана законной.

При этом Агван Микаелян считает, что санкции надзорного органа не соответствуют тяжести нарушений, но его компания не собирается оспротестовывать их в судебном порядке. «Мы писали возражения в Росфиннадзор, они не были приняты», — поясняет господин Микаелян. — Мы оценили целесообразность опротестования решений надзорного органа в судебном порядке. И решили, что, поскольку срок приостановки членства в СРО был достаточно небольшим, всего 60 дней, экономически нецелесообразно затевать судебную тяжбу, которая может растянуться на пару лет». Относительно ущерба для бизнеса из-за 60-дневного запрета на заключение новых договоров Агван Микаелян сообщил, что данный ущерб не является критичным для деятельности компании в целом, но привести конкретные цифры отказался, сославшись на соображения коммерческой тайны.

Совсем иная ситуация сложилась вокруг приостановления членства в аудиторской СРО компании «2К Аудит-Деловые консультации/Морисон Интернешнл». Эта компания собирается опротестовывать решения Росфиннадзора в судебном порядке. «90% замечаний Росфиннадзора к нашей компании носили формальный характер, они были устранены сразу, в течение десяти дней после окончания проверки», — поясняет позицию компании ее гендиректор Тамара Касьянова. — Есть один спорный момент — право аудиторов проводить оценку, в нашем случае оценку рисков транспортной инфраструктуры. Нам кажется, что законом это не запрещено, и мы хотим опротестовать соответствующие претензии надзорного органа в судебном порядке. Также хотим опротестовать само решение о приостановлении членства в СРО: нам такие санкции представляются неадекватными». Оценить коммерческий ущерб от приостановления членства в СРО Тамара Касьянова также отказалась.

Стоит отметить, что проверки Росфиннадзора с методологической точки зрения мало чем отличаются от проверок саморегулируемых организаций, однако СРО до сих пор подобных проблем в отрасли не фиксировали. В надзорном органе это связывают с тем, что проверки СРО, грубо говоря, некая внутренняя кухня (см. интервью на следующей полосе).

# Слабая попытка

— технологии —

**Маржинальность бизнеса классических системных интеграторов в последние годы упала, и в связи с этим они пытаются развивать более доходные направления. В частности, консалтинг. В эту сферу стремятся даже те, кто традиционно занимался только продажей «железа». В этом году наметились и другие тренды.**

Маржинальность бизнеса системных интеграторов, по разным оценкам, колебалась в районе 25–35%. Но за последние десять лет она серьезно упала. Это связано с удорожанием человеческих ресурсов, сокращением бюджетов и сложностью получения заказов. Ольга Рубцова, заместитель генерального директора «Техносерв Консалтинг», говорит, что сегодня этот показатель колеблется около 5% и стремится опуститься ниже. В связи с этим выход интеграторов на рынок консалтинга вполне закономерен. Это попытка сохранить доходность.

Сегмент консалтинга будет в ближайшее время занимать большую часть рынка ИТ. Так считает Дмитрий Демидов, руководитель департамента CRM компании «Норбит». Он объясняет это тем, что заказчики начинают понимать необходимость внедрения полнофункциональных ИТ-решений. Это следствие достижения определенного уровня зрелости российского бизнеса. Во всех областях идет активная борьба за клиента, компании стремятся применить все технологии, которые помогут им занять наибольшую часть рынка — в ИТ они видят одну из таких возможностей. Господин Демидов уверен в том, что у рынка ИТ-консалтинга велик потенциал и он может проявиться в ближайшее время.

Игорь Ведехин, заместитель генерального директора и директор дивизиона ИТ-инфраструктуры в IBS, добавляет, что крупные игроки ИТ-рынка стремятся добавлять в свой портфель больше интеллектуальных услуг, связанных с правильным выбором решения, сбором вендорских продуктов в устойчивые комплекты (бандлы), преднастроенные пакеты. «В конечном счете на рынке не останутся компаний, которые занимаются только боксмувингом (продажей коробок с «железом» и ПО.—, «Б») в его классическом понимании. Даже если это и будет готовый box, то уже в новой, интеллектуальной упаковке», — считает господин Ведехин.

Кроме того, заказчики становятся все более требовательными, хотят знать до начала проекта, какие в результате его реализации возникнут эффекты для бизнеса. Просчитать будущие показатели — работа для консультантов. Поэтому для системных интеграторов наличие консультанта становится дополнительным конкурентным преимуществом.

Но по словам Андрея Коптелова, директора по консалтингу компании «Логика ВРМ» (ГК «АйТи»), большинство ИТ-продуктов развиваются по пути отраслевой специализации. Это означает, что они уже готовы для использования в специфическом бизнесе и их будущее влияние на этот бизнес заранее просчитано. Это снижает

востребованность в услугах консультантов. «Так или иначе, без консультантов часто не обойтись, но и значительной части ИТ-рынка консалтинг занимать не будет», — уверен господин Коптелов.

Также главным трендом считает «упрощение» в консалтинге и Игорь Ведехин. Он согласен, что в большинстве случаев не требуется индивидуального решения, ведь рынок перенасыщен предложениями готовых типовых продуктов. Но консалтинг остается востребованным, потому что заказчику необходимо правильно выбрать технологии. Это способен сделать лишь системный интегратор благодаря своей консалтинговой компетенции, пониманию бизнеса клиента и знанию последних новостей индустрии. «Мы достаточно давно ощутили этот тренд и даже изменили в этом русле свое позиционирование, которое теперь звучит так: «Умный выбор меняющихся технологий», — говорит господин Ведехин.

## Ценовая битва

Российский рынок ИТ-консалтинга отстает в развитии от западного, но на нем наблюдаются те же тенденции. Господин Демидов выделяет несколько основных трендов, которые оказывают непосредственное влияние на его игроков. Во-первых, появляется конкуренция между основными консалтинговыми компаниями, которая часто сводится к ценовой. «Мы работаем над повышением собственной эффективности, для того чтобы предложить нашим клиентам наиболее выгодные цены. Цена является немаловажным фактором, влияющим на выбор заказчика», — говорит Дмитрий Демидов. С точки зрения теории ведения бизнеса ценовая конкуренция негативно влияет на рынок и на состояние его игроков. Это подтверждают его участники.

Андрей Коптелов говорит, что российский рынок консалтинга переживает непростые времена, ведь многие компании сокращают бюджеты развития. В то же время решения и услуги, которые повышают операционную эффективность компаний, связанные с повышением операционной эффективности бизнеса. По мнению господина Коптелова, этот сегмент в 2013 году вырастет больше чем на 10%. «Мы не чувствуем недостатка в клиентах, несмотря на то что некоторые консалтинговые компании сокращают своих консультантов», — говорит он.

Госпожа Рубцова уверена, что рынок консалтинга в России замедлился, стал более конкурентным. «Еще в 2011 году его динамика составляла больше 20%, а в 2012 году — уже в пределах 15%», — говорит она. — Не стоит ждать, что в текущем году рынок взлетит. Российская экономика переживает стагнацию. На фоне общего сокращения инвестиций бизнеса в развитие, расширение производства, новые начинания не может быть ажиотажного спроса на услуги консультантов.

# ДАЖЕ ТЕ, КТО ДЕЛАЛ НАШ САЙТ, ОЦЕНИЛИ СПИСОК НАШИХ КЛИЕНТОВ

АКГ «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» (GGI) — крупнейшая российская компания, оказывающая аудиторские и консалтинговые услуги с 1995 года. В Группу входит 32 компании, осуществляющие деятельность в 10 городах России. Головной офис группы находится в Москве.

www.delprof.ru



AUDIT & CONSULTING GROUP



# аудит и консалтинг

## Кадровые перезагрузки

В начале 2000-х кадровый консалтинг в России стал весьма востребованной услугой. Развивающаяся российская экономика требовала от руководства компаний способности вовремя реагировать на меняющиеся условия рынка, а растущая конкуренция заставляла не только модернизировать производственные процессы, но и качественно менять кадровую политику компании. Неспособность выдерживать заданный рынок ритм оборачивалась для компаний разорением. Поскольку главным ресурсом для успешного развития компании остаются люди, в большинстве случаев решение кадровых проблем было для компаний спасением. Это остается актуальным и сегодня, в период экономической стагнации, который для самих кадровых консультантов является непростым испытанием.

— оптимизация —

### Видовое многообразие

В разные периоды развития консалтинга при увеличивающемся спросе на него со стороны компаний-заказчиков на рынок выводились различные виды услуг в области кадрового консалтинга. Так, в 2002 году наибольшим спросом пользовались услуги по оценке и развитию персонала, актуальны были услуги по индивидуальному развитию топ-менеджеров — коучингу. В 2004–2005 годах популярны услуги по внедрению информационных систем управления персоналом. В 2008–2009 годах основной акцент переместился на расчет нормативной численности персонала, автоматизацию базовых HR-функций: расчет зарплат, учет рабочего времени, кадровое администрирование, управление организационной структурой. В 2010–2011 годах актуальными направлениями стали услуги в области развития персонала, мастер-классов для руководителей компании. При этом постепенно уменьшается спрос на классические HR-услуги: создание управленческих компетенций и процедур управления по целям, разработка систем премирования. Клиент все чаще делает это самостоятельно. Как отмечают многие эксперты, актуальность спроса на разные направления кадровых услуг связана с динамикой развития самого рынка, а также с динамикой развития организаций.

При этом четкой классификации по оказываемым услугам этого вида консалтинга как не было, так и нет. Все, что предлагает сегодня консалтинговые компании, ограничивается их собственным представлением о потребностях рынка.

Все задачи, за решение которых сегодня берется кадровый консалтинг, можно условно разделить на три большие группы. Первая — кризисная группа. В этом случае консультанты решают задачи по исправлению существующей ситуации и стремятся не допустить ухудшения положения. Вторая — группа по повышению эффективности. Здесь цель — улучшить существующую ситуацию и повысить эффективность работы компании. Третья группа — инновационная: консультанты помогают решить задачи, связанные с созданием новых направлений бизнеса.

### Наглядная тенденциозность

Однако рынок может генерировать спрос на консалтинговые услуги, что, как следствие, рождает новые предложения от консультантов либо расширяет и видоизменяет уже существующие в зависимости от тенденций на рынке. Например, по словам директора департамента исследований рынка труда консалтинговой компании CASE Наталья Жеребцова, в последние времена набирает популярность услуга по исследованию бренда работодателя. «Образ работодателя в восприятии сотрудников и потенциальных кандидатов очень важен для формирования коммуникаций как внутри компании, так и на внешнем рынке труда», — говорит Наталья Жеребцова. — Многие соискатели работы (особенно студенты, выпускники или молодые специалисты с небольшим опытом работы) еще не определили для себя основные карьерные цели, у них еще не полностью сформирована мотивация при выборе места работы. Привлекательность работы для таких кандидатов оценивается в основном сильным брендом компании-работодателя. В свою очередь, компании хотят понимать, почему соискатель выбирает или не выбирает их. Найти ответ на этот вопрос как раз и помогают исследования HR-бренда».

Как отмечает руководитель отдела кадрового консалтинга MOLGA

Consulting Иван Канардов, одно из первых мест по востребованности услуг сегодня также занимает вопрос обучения персонала — тренинги, обучающие программы, дистанционное обучение. Второй по значимости интерес со стороны заказчиков — управление удовлетворенностью персонала и повышение эффективности его работы. На третьем месте стоит внедрение различных методов мотивации.

По мнению руководителя департамента управления человеческим капиталом консалтинговой группы «Борлас» Елены Даниловой, пожалуй, главной тенденцией на сегодняшний день является технологизация HR (Human Resource). «Этот тренд влечет за собой изменение спроса на кадровый консалтинг: заказчиков теперь в 90% случаев интересуют не просто грамотное решение, а такое решение, которое обязательно будет автоматизировано, масштабируемо и иметь явно сформулированные выгоды для бизнеса, в том числе финансовые», — поясняет Елена Данилова.

Повышение прагматизма в HR также считается одним из востребованных сегодня направлений. Принцип pay for performance (оплата за результат, неэффективно потраченное время сотруднику не оплачивается) получает все более широкое распространение. И очевидно определяет востребованность двух продуктов. Первый — управление эффективностью сотрудников. Для этого выстраивается система показателей эффективности, связанная с системой премирования. Второй — комплексная оценка для принятия прозрачных, обоснованных кадровых решений, в основе которой лежит оценка компетентности сотрудника в текущей деятельности и анализа его комплексной эффективности.

Также существует сегодня на рынке тенденция, связанная с демографическим вопросом. Из-за огутного возростного провала в демографии нашей страны на многих производственных предприятиях не хватает специалистов наиболее эффективного возраста — 28–43 года. Ценные сотрудники, которые являются ноу-хау предприятия экспертного знания, из-за возраста покидают свои рабочие места, а новое поколение не успевает набирать опыт. В связи с этим возникает запрос на выстраивание системы оценки и непрерывного обучения и повышения квалификации по двум ключевым направлениям: рабочие специальности (создание института, подобного ПТУ) и развитие управленческих навыков менеджеров среднего звена (школа производственного мастера). «Разработка методологии комплексного обучения и развития, на мой взгляд, наиболее востребованная на данный момент услуга среди крупных российских производственных предприятий», кроме, пожалуй, нефтегазового сектора. — уверена директор по персоналу консалтинговой группы «НЭО Центр» Карина Самохина. — Западные производственные компании приходят со своей школой и уже наработанной базой. На российских же предприятиях культура системного управления

только формируется, и здесь, особенно на первых этапах, необходима помощь внешних экспертов». Поэтому интерес, что новым направлением, которое активно набирает обороты в сфере кадрового консалтинга, становится персональный коучинг для менеджеров среднего и высшего звена. Как правило, эту услугу заказывает средний и крупный бизнес, а именно компании с уже выстроенной системой подготовки кадров, которые находятся в поиске дополнительных инструментов повышения эффективности своих руководителей.

### Стагнационные ожидания

Впрочем, в период финансового кризиса сфера услуг, в том числе такой ее сегмент, как консалтинг, вполне может ощутить все «прелести» этого экономического явления, которое в последнее время все больше воспринимается как перманентное состояние глобальной экономики. Более того, сегодня можно услышать мнения экономистов, предсказывающих усиление кризисных явлений в самое ближайшее время. Точных сроков начала следующего кризиса не назовет никто. Но подстелить соломку не помешает уже сейчас. В сфере кадрового консалтинга в том числе, поскольку основа любого предприятия — квалифицированный персонал. «В кризис именно квалификация работников решает судьбу компании. Крупные игроки сырьевой, банковской, автомобильной отраслей сменили экстенсивное развитие на интенсивное, есть проводят качественные изменения в структуре компании и уровне персонала. На мой взгляд, это именно то, что необходимо делать сейчас», — полагает генеральный директор консалтинговой компании CASE Валерий Васин.

В первую очередь, по мнению господина Васина, разумно провести оценку персонала и убедиться, что все сотрудники на своих местах, до наступления сокращений и, как следствие, выплата. В период развития компании опережающими темпами растут отделы продаж. Понятно, что квалифицированные продавцы необходимы в любые времена. Но при быстром росте компании вынуждены заменять качество количеством. При стагнации экономики появляется возможность оценить сотрудников и оставить лучших.

На самом деле страшен не сам кризис как явление, а неподготовленность к нему компаний. Есть предприятия, которые и в период экономического спада остаются прибыльными и интересными для инвесторов. Среди основных мер, которые помогают предприятиям выживать в период экономической нестабильности, специалисты отмечают наличие стратегического плана развития с отработанными моделями поведения в разных кризисных ситуациях и штатного менеджера по антикризисному управлению. Также важны хорошая кредитная история и репутация компании.

Кризисный период в кадровой сфере, как правило, затрагивает delicate вопросы, связанные с оптимизацией численности и сокращением бюджета на персонал. Но для ком-

пании при этом важно сохранить кадровый потенциал организации (удержать специалистов, которые являются золотым фондом компании) и управлять настроением и атмосферой в коллективе.

«Сокращение бюджета на персонал также ключевая и болезненная тема в кризисный период. HR-специалистам необходимо пересмотреть все статьи затрат и грамотно расставить приоритеты, выстраивая баланс между интересами руководства компании и коллектива», — говорит Карина Самохина. — Здесь может встать вопрос о привлечении менее квалифицированных специалистов с низкими окладами при условии быстрой их адаптации и обучения. Для нашей компании это, как правило, привлечение студентов финансовых факультетов вузов». Она считает, что грамотное выстроенная кадровая политика до кризиса является базой для успешного прохождения кризисных этапов. Важно последовательно и постепенно создавать устойчивую HR-платформу с командой сильных управленцев и единомышленников, способных в сложный период мобилизовать себя и повести за собой других.

Иван Канардов указывает также на то, что с наступлением кризиса компании неправильно выбирают кадровую стратегию. «В 2008-м сокращали всех без разбора, а оказалось, что спрос все-таки был, хоть и небольшой, и на обслуживание некоторых компаний, просто не было ресурсов», — говорит он. — Поэтому компаниям стоит задуматься, стоит ли увольнять всех».

Некоторые игроки российского рынка кадрового консалтинга считают, что с ухудшением экономической ситуации в России консалтинговые услуги могут даже стать более востребованными. По мнению Армена Даниеляна, директора по маркетингу и внешним связям АКГ «Деловой профиль» (GGI), это естественно, поскольку многим российским предприятиям, привыкшим жить в тепличных условиях, а не по жестким законам рынка, придется пересмотреть свою кадровую политику и вплотную заняться оптимизацией персонала.

А гендиректор «ЭКОПСИ Консалтинг» Павел Безручко считает, что рынок кадрового консалтинга уже сейчас переживает не лучшие времена. «Стагнация в экономике побуждает многие компании экономить на развитии, оптимизировать расходы. В целом рынок кадрового консалтинга колеблется возле нулевого роста. При этом в различных сегментах и в разных отраслях экономики тенденции могут заметно различаться. Одни отрасли, сегменты (и конкретные услуги) растут, другие существенно сокращаются», — говорит он. — Финансовый кризис уже наблюдается. Отсутствия роста, стагнация в экономике при постоянно растущих затратах — это и есть кризис. Разница с 2008 годом состоит лишь в том, как эти события осмысливаются и комментируются. Хорошая новость нынешней ситуации заключается в том, что пока не предвидится столь резких провалов, как в 2008 году. Плохая новость: период стагнации затянется».

Константин Анохин

Компании — лидеры в сегменте управления персоналом на рынке консультационных услуг по версии рейтинга журнала «Деньги»

Место	Компания	Город	Выручка от оказания данного вида консультационных услуг за 2012 год (тыс. руб.)	Доля выручки от данного вида консультационных услуг в совокупной выручке компании от оказания консультационных услуг (%)
1	IBS (ООО «Информационные бизнес-системы»)	Москва	687624	4,7
2	ЗАО «ЭКОПСИ-Консалтинг»	Москва	592912	100,0
3	Консалтинговая группа «Борлас»	Москва	260833	9,4
4	ООО «МОЛГА Консалтинг»	Москва	187482	56,3
5	Группа компаний «АйтИн» (ЗАО)	Москва	187150	6,1
6	ЗАО «Гориславцев и Ко. EuroAudit»	Москва	178979	10,8
7	CONSORT Group	Москва	123230	
8	ООО «Компьюлинк Групп»	Москва	99818	2,0
9	ООО «Арибтр»	Санкт-Петербург	76010	11,4
10	ЗАО «АК «Деловой профиль»»	Москва	68237	4,0

## Контрольный выстрел

— рынок —

В СРО же намекают, что надзорному органу пока не хватает практического опыта. «Многие аспекты проверок Росфиннадзора нам пока не понятны, хотя мы и находимся в тесном контакте с представителями ведомства, более того, проверяем аудитором по одним и тем же критериям», — отмечает президент СРО «Институт профессиональных аудиторов» Дарья Долотенкова. — Эти критерии описаны, но нет отлаженно-

го механизма обратной связи, позволяющего надзорному органу не только карать, но и иными методами заниматься совершенствованием рынка, его развитием. Думаю, это вопрос времени — нужно просто накопить опыт совместной работы».

В любом случае можно отметить, что проверки Росфиннадзора уже дали эффект — по крайней мере, психологический. Проверка «2К Аудит-Деловые консультации/Морисон Интернешнл» проходила в феврале — марте, «Финэкспертизы» — в марте. Сравни-

мую по размеру компании «Нексия Пачоли» проверяли в июне — нарушений не обнаружено, что сегодня является редкостью. Как сообщила «Ъ» заместитель гендиректора Юлия Емельянова, к проверке в компании основательно готовились: «Провели дополнительный мониторинг, еще раз проанализировали требования контролирующих органов». «В рамках этих процедур наши сотрудники отдела контроля качества дополнительно потратили около двух недель своего рабочего времени», — отметила она.

И это, думается, только начало процесса. По данным «Ъ», проверяющие из Росфиннадзора уже добрались до «большой четверки». Недавно завершилась проверка компании «ПрайвотерхаусКуперс», и у контролирующего органа есть к ней претензии. Суть их пока не разглашается, поскольку в Росфиннадзоре ждут официальных возражений компании, однако очевидно, что наем участникам рынка дан однозначный: проверюющие доберутся до всех.

Петр Рушайло

## «Слишком много авансов было выдано системе саморегулирования»

— первоисточник —

О том, какие нарушения законодательства и профессиональных стандартов являются наиболее распространенными среди российских аудиторских компаний и почему этих нарушений так много, в интервью «Ъ» рассказал заместитель руководителя Федеральной службы финансово-бюджетного надзора (Росфиннадзор) Илья Кучеров.



— Проверки Росфиннадзора на аудиторском рынке начались в прошлом году, но только в этом приняли масштабный характер. Сколько компаний проверяется?

— Мы второй год осуществляем контрольные мероприятия в отношении компаний, проводящих аудит общественно значимых хозяйствующих субъектов. В 2012 году провели 115 проверок. В текущем году по плану, который согласован прокуратурой, нам предстоит почти в три раза расширить контрольную деятельность и провести уже более 300 проверок.

— Что именно проверяет Росфиннадзор?

— Исходя из положений закона «Об аудиторской деятельности», мы проводим внешний контроль качества работы аудиторских организаций. С формальной точки зрения мы проверяем то же самое, что и саморегулируемые организации аудиторов. В этом смысле нельзя говорить о том, что наш контроль какой-то особенный.

Но наш контроль, безусловно, отличается от контроля СРО. Прежде всего тем, что он осуществляется от имени государства, а функции инспекторов выполняют должностные лица Росфиннадзора и его территориальных органов. Наши процедуры подчинены соответствующему административному регламенту. Что еще важно, проверки Росфиннадзора, в отличие от проверок СРО, не оплачиваются проверяемыми. Если же говорить о задачах, они также несколько отличаются. На мой взгляд, контроль СРО в большей степени ориентирован на оказание методической помощи аудиторам. Мы же стремимся к тому, чтобы в профессии не было места тем, кто грубо нарушает законы и стандарты аудиторской деятельности в процессе оказания услуг общественно значимым хозяйствующим субъектам. Это зона нашей ответственности.

— С начала года по конец августа Росфиннадзор проверил 162 компании. Если не считать нескольких случаев, когда организации уклонялись от проверки или оказывались мертвыми душами, то только в трех компаниях не было выявлено нарушений. Неужели все действительно так плохо?

— Увы, это наша действительность. Честно говоря, для нас такой результат тоже во многом оказался неожиданным. Потому что мы полагаем, что аудиторская профессия весьма уважаемая, что сам аудитор — это, по сути, контролер. И что наш контроль будет во многом носить формальный характер и заключаться в констатации того, что все в порядке с точки зрения соблюдения формы и содержания аудиторской деятельности. Но на деле это оказалось не так. С учетом статистики за неполные девять месяцев нами проведено 190 проверок и те или иные меры дисциплинарного воздействия применены к 148 организациям. То есть доля нарушителей велика.

— Что это за меры дисциплинарного воздействия?

— Выдано 116 предупреждений о недопустимости нарушений, а также 25 предписаний об устранении недостатков, по которым компаниям необходимо будет отчитаться. Выдано 22 предписания о приостановлении членства аудиторских организаций в СРО. И по шести организациям применена крайняя мера — исключение из реестра аудиторских организаций. Кроме того, составлено пять протоколов по фактам уклонения от контроля и отказа от предоставления информации, на основании которых судами наложены административные взыскания.

— А за какие нарушения исключали из реестра?

— Такая мера применяется тогда, когда имеет место имитация аудиторской деятельности, то есть когда фактически аудит не проводится или когда аудиторские процедуры осуществляются лицами, не являющимися аудиторами. Либо когда аудиторские заключения выдаются для использования их в качестве прикрытия противоправных действий, например в банковском секторе. В связи с этим мы вправе задать вопрос: а нужен ли экономике и обществу такой аудит? Ответ очевиден: не нужен. В своих оценках мы, конечно, разделяем нарушителей на тех, кто допустил отдельные ошибки, и тех, кто сознательно не соблюдает действующее законодатель-

ство, игнорирует требования стандартов, имеет крайне низкое качество работы, подтверждает недоверенную отчетность и тем самым противодействует процессу установления прозрачности в финансово-хозяйственной сфере. По отношению к злостным нарушителям Росфиннадзор будет всегда занимать самую жесткую позицию.

— Исключения из реестра пока касались лишь небольших компаний, а вот предписания о приостановлении членства в СРО выдавались в том числе крупным, авторитетным компаниям. В чем они провинились?

— Действительно, среди тех, к кому применялись подобные меры дисциплинарного воздействия, есть и компании из первой десятки. Прежде всего речь идет о системной проблеме, типичной для очень многих российских аудиторских компаний, — когда работа была организована таким образом, что аудиторские процедуры осуществлялись лицами, не обладающими необходимым типом квалификационного аттестата. Имели место и другие нарушения, требующие устранения.

— Вы сказали, что вас самих удивило такое большое число нарушений. С чем связано такое положение дел в отрасли?

— На мой взгляд, слишком много авансов было в свое время выдано системе саморегулирования. То есть изначально, когда выстраивалась эта система, все исходило из того, что профессия сама себя очистит, что институты саморегулирования не позволят допустить некачественный аудит и т. д. и т. п. Но, как оказалось, соответствующие контрольные подразделения СРО в полной мере с этой задачей не справились. Возможно, им не доставало твердости в реагировании на те нарушения, с которыми они также, безусловно, сталкиваются. В этом смысле у нас нет выбора. Росфиннадзор является органом государственного контроля, поэтому мы должны давать правовую оценку каждому выявляемому нарушению. Наша реакция может показаться излишне жесткой, но таковы требования закона.

— Вы обсуждали эти проблемы с саморегулируемыми организациями?

— Да, безусловно. У нас установлены неплохие рабочие контакты с руководящими органами и контрольными подразделениями всех пяти саморегулируемых организаций. При Росфиннадзоре создан совет по организации внешнего контроля качества работы аудиторских организаций, где представлены практически все СРО. То есть мы изначально считали и считаем себя частью единой системы контроля, поэтому стремимся взаимодействовать со СРО в вопросах планирования, методики осуществления контроля, поддерживаем профессиональное общение.

— Недостаточный контроль — это все-таки не повод для нарушений, а, скажем так, благоприятная среда. Что толкает аудиторов нарушать законы и стандарты деятельности? Это, грубо говоря, стремление сэкономить, минимизировать издержки или, допустим, реальный кадровый голод?

— Здесь много причин. Конечно, есть и проблема с получением новых аттестатов: аудиторам не так просто дается экзамены в Единой аттестационной комиссии. Усматривается и некая расслабленность — не секрет, что аудиторская деятельность практически с момента ее возникновения в нашей стране целенаправленно государством не контролировалась. Да, существовал механизм лицензирования, потом его упразднили, появилась система СРО... Однако все эти режимы не предполагали непосредственного государственного контроля за деятельностью аудиторов. Со временем отдельные аудиторы стали рассматривать требования стандартов аудиторской деятельности как ненужные условия — и это притом, что эти стандарты разрабатываются самими аудиторами и утверждаются Советом по аудиторской деятельности. Возникает резонный вопрос: почему они не хотят соблюдать те нормы, которые сами принимают? Словом, однозначно назвать все причины существующего положения дел сложно.

Интервью взял  
Петр Рушайло

# аудит и консалтинг

## «Часть аудиторов паразитировала на обязательном аудите»

О том, что делать аудиторским компаниям в условиях стагнации на рынке, почему Министерство финансов не ведет переговоров с бастующими аудиторами, а также о том, что не устраивает участников рынка и их клиентов в деятельности саморегулируемых организаций, в интервью «Ъ» рассказал директор департамента регулирования бухгалтерского учета, финансовой отчетности и аудиторской деятельности Минфина **Леонид Шнейдман**.

— госполитика —

### «Аудиторская деятельность перестала быть национальным явлением»

— Как вы оцениваете состояние российского рынка аудиторских услуг?

— Прежде чем давать оценку, хотелось бы обозначить несколько факторов, которые очень важно иметь в виду при подобных оценках, но о которых почему-то часто забывают, когда идет речь об аудиторском рынке. В первую очередь, аудиторская деятельность развивается исключительно в ответ на соответствующий запрос экономики. Это банально, это азбучная истина, но об этом многие забывают. И у нас часто аудиторю кажется, что именно он определяет перечень услуг. Хотя на самом деле перечень востребованных услуг, которые оказывает аудитор, определяет не сам аудитор, а именно экономика. И даже если государство навязает какую-то услугу, перспектив развития рынка по такой услуге практически никаких нет.

Второй момент — это то, что состояние аудиторского рынка во многом определяется состоянием экономики. Хорошо чувствует себя экономика — возрастает потребность в аудиторских и консультационных услугах. Плохо в экономике — сокращаются заказы аудитора, клиенты отказываются от его услуг, замораживаются, а часто даже уменьшаются его гонорары.

И третье: в современном мире аудиторская деятельность перестала быть национальным явлением. Это явление наднациональное. Правила аудита сегодня международные, требования к независимости аудитора — международные, нормы профессиональной этики, требования к знаниям и навыкам — международные, модель регулирования аудиторской деятельности — общепризнанная во всем мире. И это вполне логично, поскольку продукт аудиторской деятельности должен быть доступен и понятен собственникам компаний, участникам рынка, инвесторам вне зависимости от национальной принадлежности аудитора.

— Иными словами, вы ведете к тому, что наблюдаемый уже несколько лет застой в показателях выручки аудиторских компаний вызван стагнацией в экономике?

— В целом — да. Ситуация в экономике сейчас не лучшая. Поэтому состояние аудиторского рынка тоже не самое хорошее. Причем это не чисто российская ситуация — такое положение дел практически на всех аудиторских рынках мира. Более того, такая ситуация характерна не только для рынка аудита, но и для всего комплекса профессиональных услуг, включая, разумеется, консалтинг. В лучшие времена потребитель готов был платить даже за фактически навязанные услуги, невзирая на то, кто оказывает эти услуги, приносят они пользу или нет. Сейчас потребитель достаточно придирчиво и разборчиво относится к профессиональным услугам.

— То, что вы сказали, объясняет стагнацию выручки аудиторских компаний. А как быть с эффективностью? Вот, например, последние пять лет устойчиво снижается такой показатель, как средний доход от аудита на 1 млн рублей выручки клиента. В 2008 году он был, по данным Минфина, на уровне 417 руб., в 2012 — лишь 325 руб.

— Я думаю, что здесь главная причина заключается в том же — не лучшие времена в экономике, цены заморозжены, аудиторские гонорары заморожены. А бизнес многих клиентов тем не менее растет.

— Если исходить из логики спроса и предложения, это может также означать избыточность предложения. То есть, грубо говоря, в стране слишком много аудиторов.

— Если честно, мне не нравятся разговоры про то, много у нас аудиторов или мало... На практике количество аудиторов в какой-то конкретный момент определяется тем, как складывается положение на рынке. Очень трудно посчитать, сколько нужно аудиторов. Если же говорить о теории, мы недавно задалась подобным вопросом, сравнили с другими странами, сколько у нас аудиторов в пересчете на численность населения, на объем ВВП. И оказалось, что мы на таком же уровне, как большинство европейских и азиатских стран. Мы сильно

отстаем по этим показателям, например, от Великобритании, но там аудитор выполняет массу функций, которые в европейской континентальной модели не предусмотрены.

Падение же объемов выручки по отношению к выручке клиента на самом деле можно объяснять совершенно по-разному. Я для себя объясняю это тем, что в не лучшие для экономики времена клиент замораживает цены... — **А безотносительно роста экономики рынок аудита есть куда расти?**

— Конечно, есть. Это диверсификация услуг, которые оказываются, новые услуги, которые можно оказывать. Например, услуги, связанные с отчетностью по международным стандартам. Сейчас постепенно становится очень важной промежуточной отчетностью, но в отношении промежуточной отчетности мало кто проводит полноценный аудит.

— Промежуточная отчетность в основном нужна публичным компаниям, крупным заемщикам. Их проверяют крупные аудиторские компании. Малый бизнес это не сильно спасет... — Не согласен. Действительно, так принято считать, но реальные цифры другие, хотя я понимаю, что даже для экспертов они могут стать неожиданными. Недавно на одной из наших конференций были озвучены такие данные: в России среди компаний, оказывающих услуги по аудиту отчетности по МСФО, 50% — это малые аудиторские организации, еще 34% — средние. На крупные аудиторские организации приходится всего-навсего 18%. Разумеется, это по количеству, если же смотреть на объемы выручки, ситуация будет совсем другая. Тем не менее это свидетельствует о том, что даже небольшие аудиторские компании являются активными игроками на данном поле.

Кроме того, дело даже не в аудите по МСФО как таковом. Если ты аудитор, то существует масса иных услуг, которые ты можешь оказывать. У наших компаний соотношение аудиторских и неаудиторских услуг приблизительно стабильно, при этом немного преобладают аудиторские. А должно быть по-другому, поскольку рынок услуг, не связанных напрямую с проведением аудита, значительно шире рынка аудита. Это налоговый, бухгалтерский, финансовый консалтинг. Это ведение бухгалтерского учета, составление отчетности, составление налоговых расчетов, обучение, связанное с этими процессами. Плюс некоторые юридические услуги, управленческое консультирование, да мало ли что здесь может быть!

— **«Ни с какими забастовщиками я не встречался»**

— Тем не менее, несмотря на описанные перспективы, в основном именно небольшие компании выражают недовольство положением дел в отрасли. В этом году уже прошло две забастовки аудиторов. Участники рынка говорят, что бизнес мелких аудиторских компаний умирает, но винят в этом не общеэкономическую ситуацию, а государство, которое их не поддерживает... — Долгие годы рынок держался в основном на том, что государство навязывало предпринимателям обязательный аудит. И часть аудиторов откровенно паразитировала на этом. Потому что не надо было сильно напрягаться, думать об имидже, репутации, качестве оказываемых услуг. Посмотрите, например, с какой жесточайшей частью аудиторского сообщества борется за введение крупных штрафов для компаний, уклоняющихся от обязательного аудита. Введение таких штрафов рассматривается чуть ли не как панацея для поддержания рынка аудиторских услуг. Причем, заметьте, это требование выдвигается не теми, кто заинтересован в услугах, в результате, а самими аудиторами. Что, в общем, говорит о некоем перекосе в данном вопросе.

И из-за того, что у нас долгие годы государство устанавливало обязательный аудит, сложилось впечатление, что именно государство является чуть ли не главным потребителем аудиторских услуг. И сегодня, когда выдвигаются какие-то предложения по расширению перечня компаний, подлежащих обязательному



ФОТО: СЕРГЕЙ МИХАЙЛОВ/ФИНАНСИСТЫ

аудиту, в качестве обоснования очень часто приводится потребности государства. Хотя на самом деле государство имеет широчайший арсенал механизмов, институтов, органов, которые могут осуществлять контрольные функции. А аудит — это рыночный институт, по большому счету. И единственная причина, по которой именно государство вводит обязательный аудит, — это отнюдь не защита аудитора, это защита инвестора, защита потребителя, обеспечение определенных гарантий для него.

Сейчас государство чуть-чуть пересмотрело свое отношение к обязательному аудиту. Кто-то кричит, что рынок рухнул. Я же скажу, что рынок стал приобретать нормальные очертания. Рынок стал приобретать, если хотите, цивилизованные черты.

— **Сами аудиторы говорят, что государство в других отраслях поддерживает малый и средний бизнес, а в аудиторской отрасли — нет...**

— Государство поддерживает малый и средний бизнес в любых отраслях. 85–90% аудиторских компаний — это малый бизнес. И меры поддержки могут быть разные. Но пока предлагаются только такая форма поддержки: давайте, грубо говоря, обьем всех проводить аудит. Это приблизительно так же, как ввести для всех обязательное страхование или, допустим, оценку. Разумеется, это мечта любого страховщика или оценщика, но возникает вопрос: а пользователю это надо? Поэтому когда мы говорим о поддержке малого бизнеса, то давайте искать меры, которые бы поддерживали малый аудиторский бизнес, но не за счет потребителей аудиторских услуг.

— **Забастовки аудиторов вызвали довольно серьезный резонанс, были публикации в ведущих СМИ. Как вы отнеслись к этим протестам?**

— Неравнодушное отношение к своему делу, к проблемам своей профессии заслуживает исключительно поддержки. Вопрос лишь в том, что стоит за этим отношением. Если за этим стоит банальное непонимание ситуации, отсутствие серьезного анализа сложившегося положения, отсутствие реалистичных предложений, то, кроме вреда, такое неравнодушие вряд ли что-нибудь способно принести.

— **Вы встречались с забастовщиками? В чем суть их претензий?**

— Ни с какими забастовщиками я не встречался.

— **То есть вы считаете, что на эти протесты лучше не реагировать?**

— Если есть какие-то конкретные предложения, если они носят конструктивный характер, то совершенно необходимо на это реагировать. Осталось только определить, что хотят эти люди, что предлагают, о чем должен идти разговор. Вот вы у меня спрашиваете, в чем суть их претензий. На самом деле, у меня такой же вопрос. Никаких внятных претензий или предложений я пока не получал. И в СМИ тоже не видел.

— **А как же претензии по поводу переаттестации и сложностей с получением единого аттестата нового образца — о них много говорили и писали? По данным Минфина, новые аттестаты из 24 тыс. аудиторов смогли получить немногим более 3 тыс. ...**

— Это немного лукавая статистика с точки зрения ее пригодности для подобных оценок. Все зависит от того, какие цифры сравнивать. Если сравнивать с общим количеством аудиторов, то кажется, что 3 тыс. — это мало. Но ведь это не было обязательной процедурой: единый аттестат получали только те, кто знал, что он пригодится, то есть аудиторы, обслуживающие общественно значимые организации. У нас таких организаций меньше 10% от общего количества клиентов аудиторов. Поэтому новый аттестат пошли получать всего-навсего 6–7 тыс. аудиторов и около половины из них его получили. Остальные, видимо, решили, что им это не надо. И по большому счету, наверное, правильно решили.

— **«У контроля Росфиннадзора очень больше перспективы»**

— То, что половина желающих не сдали экзамен, несмотря на то что являются действующими аудито-

стал бы драматизировать эти цифры. Конечно, неприятно, что количество мер дисциплинарного воздействия Росфиннадзора в разы больше, чем у СРО, причем Росфиннадзор находит то, что СРО либо не нашли, либо просто закрыли глаза на это. Ну, поживем и увидим, что это такое — не нашли или просто закрыли глаза, хотя надо сказать, что и то и другое не очень здорово.

— **То есть, если ориентироваться на данные Росфиннадзора, получается, что СРО не до конца справляются с контрольными функциями... Но с момента введения на рынке двухуровневой системы, когда вместо лицензий Минфина для работы на рынке стало необходимым членство в саморегулируемой организации, прошло не так много лет. Какими ваши впечатления от работы данной системы? — На самом деле, у нас и до 2009 года, когда вступили в силу соответствующие изменения в законодательство, была двухуровневая система. Если внимательно проанализировать, то никаких кардинальных перемен тогда не произошло. Просто заменили лицензирование на обязательное членство в СРО. Вчера допуском к осуществлению определенной деятельности была лицензия, которую выдавали, а сегодня допуском является членский билет. Но механизм от этого не поменялся.**

Правда, произошли некоторые изменения в нашем понимании того, что должна делать саморегулируемая организация. И в этом плане мы, с моей точки зрения, пока достаточно далеки от того, чтобы иметь возможность оценить результаты перехода на двухуровневую систему. По-прежнему, к сожалению, идет процесс притирки и формирования этой модели. Так и не закончился период, когда все друг на друга подозрительно смотрят, говорят: а вот там государственный регулятор чего-то не сделал, и мы теперь должны это делать. Точно так же государственный регулятор смотрит и говорит, что СРО не делают определенных вещей, которые должны делать. Словом, каждый пытается играть на чужом поле, и это на пользу дела вряд ли идет. Так что нужно еще некоторое время для того, чтобы система заработала в полную силу.

— **Минфину, как регулятору, много жалоб на аудиторские СРО поступает?**

— Достаточно количество. Они связаны прежде всего с вопросами членства в СРО и с вопросами контроля качества аудиторских организаций, за который отвечают СРО. В основном это жалобы от самих аудиторов и жалобы от сторонних лиц на членов СРО и на СРО.

— **А за что жаловаться на СРО сторонним лицам?**

— У нас очень много было ситуаций, когда к нам кто-то обращается с жалобой на аудиторскую организацию, а мы пересылаем эту жалобу в СРО, потому что это сфера их полномочий. А потом через какое-то время нам пишут: вы ответили, что это должны делать СРО, а вот посмотрите, какую формальную бумажку мы получили от СРО.

— **Если по сути обращений, на что чаще всего жалуются?**

— Главным образом идут жалобы от третьих лиц. На качество оказываемых услуг, соблюдение законодательства со стороны аудитора — это, наверное, больше трех четвертей всех жалоб. В последнее время увеличилось количество жалоб на соблюдение правил независимости аудитора. Подчас это сведения счетов между аудиторами, не поделившими клиента — мы это понимаем, но тем не менее факт имеет место.

В отношении СРО в основном жалуются в том плане, что они при проведении процедуры контроля качества якобы игнорируют случаи нарушения законодательства своими членами. При этом приводятся примеры таких нарушений. То есть фактически суть жалоб та же, просто ответчик другой.

— **А сами аудиторы на что жалуются?**

— Аудиторы очень много жалуются на саморегулируемые организации с точки зрения вопросов членства, в основном на то, что им мешают перейти из одной СРО в другую: затягивают рассмотрение вопроса, выдачу документов и т. п. Много жалоб из серии «нас замучили проверки за то, что мы что-то публично сказали», а также на то, что местные контролеры качества СРО аффилированы с некоторыми участниками рынка. Кроме того, естественно, поступают жалобы на порядок проведения конкурсов по выбору аудитора, на подобные жалобы в регулирующие органы характерны для компаний любых отраслей.

— **Интервью взял Петр Рушайло**



**AT Consulting**

**Нам доверяют  
УСПЕХ**

- ☛ ЛИДЕР НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ИТ-УСЛУГ
- ☛ БОЛЕЕ 2000 СОТРУДНИКОВ
- ☛ ПОСТАВЩИК АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ УПРАВЛЕНИЯ ПРИЛОЖЕНИЯМИ № 1 В РОССИИ
- ☛ ВЕДУЩИЙ ПОСТАВЩИК ЗАКАЗНОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ИТ

[www.at-consulting.ru](http://www.at-consulting.ru)

Реклама

# аудит и консалтинг

## Слабая попытка



— технологии —

В то же время российский ИТ-консалтинг становится более зрелым. Заказчики внедрили ИТ в самых горячих с точки зрения бизнеса и автоматизации областях. Число запросов на проекты и тендеров по выбору исполнителей выросло. Однако, по словам Ольги Рубцовой, конвертация первичного интереса в проекты сократилась. «Компании не торопятся запускать проекты, не будучи на сто процентов уверенными в своей готовности с точки зрения финансов, персонала, организационной структуры и пр.», — рассказывает она. — Вместе с тем наблюдается шквал «холодных» конкурсов. В их процессе клиенты получают экспресс-обучение — знакомятся с методологией, разными продуктами, узнают нюансы реализации подобных проектов. Такие конкурсы заканчиваются для консультантов ничем, а клиенты сами пытаются применить на практике полученные знания».

### Охота за головами

Со стремлением развить собственные компетенции в области ИТ внутри своего бизнеса связан другой тренд. Все чаще опытные консультанты из ИТ-компаний переходят работать на сторону заказчиков, которые открывают собственные компании для обслуживания своих потребностей в информационных технологиях. Господин Демидов говорит, что этот тренд — появление ИТ-компаний в составе крупных холдингов, безусловно, оказывает влияние на рынок. Такие компании предпочитают создавать свои локальные центры компетенции, иметь собственные ресурсы, даже несмотря на их высокую цену. И такие «нерыночные» ИТ-компании способны предложить специалистам очень высокие оклады. Это негативно влияет на рынок кадров, фактически подрывая его. «Компаниям, которые находятся в конкурентном поле, становится сложнее подобрать специалистов адекватной стоимости», — говорит Дмитрий Демидов. — Тем не менее это не глобальный исход, можно отметить движение специалистов в обоих направлениях, и это неудивительно. Работая в консалтинге, вы каждый день сталкиваетесь с новыми задачами и проектами — в этой работе невозможно закостенеть».

Вадим Пестун, руководитель практики технологического консалтин-

га компании Accenture, говорит, что внутри компаний-заказчиков появляется новый круг обязанностей: отвечать за связь бизнеса и ИТ. Человек, их выполняющий, называется business information manager. Очевидно, что эта работа для консультантов. Главный КРП (ключевой показатель) такого сотрудника — эффективность реализации бизнес-инициативы и достижение заявленных целей, которые могут быть достигнуты значительно позже формального завершения проекта (например, снижение затрат, повышение прибыли). По словам Вадима Пестуна, такой человек зачастую является и держателем бюджета. «Позиция business information manager в компаниях была и раньше, но в основном в западных. Сейчас к этому пришел и российский бизнес», — говорит господин Пестун.

Андрей Коптелов подтверждает, что консультанты часто переходят на другую сторону баррикад: «Консалтинг — это отрасль с высоким уровнем конкуренции, и завоевать ее место на рынке непросто, особенно с учетом сложившейся ситуации. Именно поэтому многие консультанты, накопив хороший опыт в консалтинговых проектах, переходят на сторону клиента, ведь там часто спокойнее и надежнее. С моей точки зрения, переход консультанта к клиенту — тенденция положительная, ведь весь его накопленный опыт теперь начинает работать внутри компании».

### Вне игры

Еще один признак зрелости рынка заключается в нацеленности на использование информационных технологий для получения конкурентных преимуществ. По словам госпожи Рубцовой, по этой причине высок интерес к продуктам для бизнес-аналитики. Также компании ищут возможности более широкого применения уже используемых платформ. К примеру, в прошлом CRM нужна была только для сбора информации по клиентам. Сегодня это возможность увеличить прибыльность каждого клиента, вовремя сделав ему нужное предложение.

Консалтинговые компании вынуждены подстраиваться под новые реалии. «Наша компания, например, предлагает своим клиентам внедрение систем по «индивидуальным меркам», — говорит госпожа Рубцова. — Но вместе с тем у нас есть опыт использования решений высокой сте-

Чтобы сохранить доходность бизнеса, в сфере ИТ-консалтинга стремятся даже компании, традиционно занимающиеся только продажей «железа»

пени готовности, требующих небольшой адаптации, в банках, ритейле и промышленности. По сути, это конкретное и уже проверенное решение конкретных задач. Это может быть автоматизация процесса выдачи кредитов в банке или создание системы единого фронт-офиса для обслуживания клиентов».

Вместе с тем новые игроки рынка консалтинга, которые в прошлом занимались в основном продажей «железа» или коробочного ПО, не успевают адаптироваться к меняющимся условиям и накопить нужные компетенции. Господин Демидов отмечает: «Попытки перехода так называемых боксмуверов в консалтинг стали прослеживаться в течение последних пяти лет. Сейчас влияние подобных компаний чувствуется не так сильно, так как дистрибуция и консалтинг — это совершенно разные направления бизнеса, которые живут и развиваются каждое по своим законам. Работки и связи в продажах коробочных продуктов не всегда применимы в консалтинге. На это влияет та же самая отраслевая специализация рынка. «Коробки» могут быть проданы кому угодно — банкам, страховым компаниям, нефтяникам. С позиции консалтинга таким боксмуверам придется иметь очень широкую отраслевую специализацию, что приведет к недостаточному погружению специалистов в каждое отдельное направление, отсюда низкое качество и трудности в поиске клиентов».

Также Ольга Рубцова подтверждает, что модель консалтингового бизнеса радикально отличается от боксмувинга. Поэтому успешно строить этот бизнес удается лишь тем ИТ-компаниям, которые выделяют его в самостоятельное направление. «Рынок знает немало примеров, когда консалтинг и боксмувинг пытались ужиться в рамках одной компании, но потерпели фиаско. Компании элементарно не смогли использовать свой успешный опыт поставок для того, чтобы отладить консалтинговый бизнес», — говорит она. Продажа и производство «интеллектуальных» проектов сложнее и требуют больше времени, чем отгрузка «железа».

Светлана Рагимова

## «Профессиональный уровень наших клиентов значительно вырос»

— экспертиза —

На российском рынке информационных технологий консалтинг и услуги по-прежнему занимают далеко не первое место. По мнению управляющего партнера компании AT Consulting СЕРГЕЯ ШИЛОВА, «железо» еще долго будет более востребованным не только в нашей стране, но и во всем мире. Тем не менее успешным ИТ-компаниям необходимо грамотно совмещать оба этих вида бизнеса. Об изменениях и перспективах отечественного ИТ-рынка эксперт рассказал корреспонденту «Ъ».

— Ваша компания занимается ИТ-консалтингом в России с 2001 года. Какие перемены на отечественном рынке наблюдаются в последнее время?

— Изменений произошло очень много, но самое важное, на мой взгляд, это рост профессионального уровня клиентов. Многие опытные люди из ИТ-консалтинга переходят работать в компании заказчиков. В результате на рынке появилось еще одно изменение: проекты, связанные с услугами ИТ, стали тщательно прорабатываться с точки зрения содержательной части. Сегодня в моду вошла разумная экономия, и поэтому представители бизнеса стали заранее детально просчитывать и продумывать, какую именно пользу их бизнес получит от реализации того или иного проекта, связанного с информационными технологиями. Более того, когда проект завершается, клиенты возвращаются к первоначальному плану и смотрят, получили ли они те выгоды и пользу, на которые рассчитывали, или нет.

— Много специалистов из консалтинга уходят работать в реальный сектор?

— Да, это серьезная тенденция. Но наша компания не видит проблемы в таком передвижении кадров. Дело в том, что работа в ИТ-компаниях сильно отличается от работы в ИТ-службе большой организации. Консультанты трудятся на проектах, и часто возникает ситуация, когда необходимо работать 24 часа в сутки и 7 дней в неделю. У клиента в компании более спокойная жизнь, и люди, которые устают работать в консалтинге, переходят к нему. В нашей компании сильная система подготовки кадров, мы ей гордимся и считаем, что, когда наши сотрудники уходят к клиентам, это хорошо. Ведь профессиональный уровень заказчика за счет новых специалистов повышается и впоследствии намного проще работать с людьми на той стороне: клиент и исполнитель говорят на одном языке.

— Вы не опасаетесь, что компании, в которые уходят ваши специалисты, впоследствии могут просто перестать нуждаться в ваших услугах?

— Нет. ИТ-система устроена таким образом, что есть работа, которую делают в компании собственные ИТ-службы, а есть работа, которую просто невозможно выполнить без привлечения внешних ИТ-консультантов. Существует и другая причина, связанная с тем, что внутренняя ИТ-служба компании — это ограниченный штат людей. При реализации крупных проектов иногда возникают моменты пиковой нагрузки, которая требует участия не 50 штатных специалистов, а 150. Можно, конечно, набрать в отдел еще 100 человек, но что делать с ними потом, когда объем работы снова уменьшится? А ведь это высококвалифицированные кадры с высокой стоимостью. Даже из экономических соображений проще и удобнее на короткий период нанять консультантов, которые максимально качественно сделают то, что нужно. И их не надо учить, нанимать, адаптировать, увольнять. Поэтому в переходе специалистов в компании клиентов мы не видим ничего опасного. Они не смогут полностью заменить ИТ-консультантов.

Конечно, на рынке были случаи, когда ИТ-компания, которая, например, занимается дистрибуцией аппаратных средств, своим заказчиком выставляла определенную цену на товар. Потом один из ключевых специалистов переходил на службу к заказчику и начинал настаивать на снижении цены. Тогда компания вынуждена была согласиться на новые условия и, соответственно, терять доход. Но в данном случае речь идет о продаже «железа», а не о продаже услуг. В услугах же очень важно, чтобы заказчик в деталях понимал, что именно он хочет.

— Получается, что современная компания не способна закрыть свои потребности в области ин-



формационных технологий без обращения к внешним ИТ-консультантам?

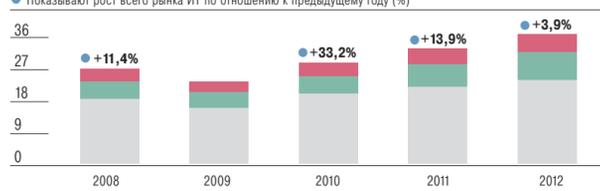
— Конечно, это зависит от задачи. Если мы имеем в виду масштабный проект, затрагивающий важнейшие бизнес-процессы, то обойтись без внешних консультантов будет просто. К слову, еще одна причина этого заключается в том, что внутри компании невозможно держать людей, которые будут в курсе всех последних мировых трендов в области информационных технологий. К тому же при реализации некоторых проектов необходим определенный опыт. Ведь, как правило, клиент обращается к тем ИТ-консультантам, которые уже несколько раз делали проект, нужный именно ему. Бывает, конечно, что крупные компании,

### РОССИЙСКИЙ РЫНОК ИТ В 2008–2012 ГОДАХ (\$ МЛРД)

ИСТОЧНИК: IDC SEE BLACK BOOK, III КВАРТАЛ 2012 ГОДА.

ПО — ПО ; ИТ-услуги ; Оборудование

● Показывает рост всего рынка ИТ по отношению к предыдущему году (%)



такие, как «Яндекс» или Google, большую часть программных продуктов делают сами. Но тем не менее даже они по ряду направлений нанимают консультантов.

— По данным рейтинга журнала «Ъ-Деньги», российский рынок консалтинга в сфере информационных технологий вырос в 2012 году. По вашим наблюдениям, в этом году какие показатели?

— Если говорить о рынке информационных технологий в целом, то сегодня в России он незначительно, но снижается. Мы не падение, которое мы наблюдали в 2008 году. Тогда рынок упал резко, и произошло это из-за того, что реальное использование информационных технологий было незначительным. До 2008 года внедрение ИТ-технологий было модным в бизнес-среде и клиенты инвестировали в эту моду. Но когда вдруг наступил кризис, компании без всяких проблем для их основного бизнеса в разы сократили расходы на ИТ. В последние же несколько лет использование информационных технологий стало осмысленным. Теперь от них во многом зависит бизнес клиента. Поэтому на текущий момент стагнация рынка идет по другому сценарию: клиенты стараются экономить на услугах, оборудовании, программном обеспечении, требуя от их поставщиков лучшего качества. В связи с этим на ИТ-рынке сейчас обострилась конкуренция. Я думаю, что в такой новой реальности будут выживать только сильнейшие и наиболее гибкие компании.

— Это что касается рынка информационных технологий в целом. Если говорить отдельно о сегменте ИТ-услуг, то в этом году он тоже, скорее всего, будет стагнировать. Однако стоит отметить, что внутри данного рынка есть и быстрорастущие направления, например связанные с мобильными приложениями.

— Расскажите подробнее об этом. В каких отраслях ИТ-услуги наиболее востребованы сегодня?

— Традиционно информационные технологии востребованы во всех отраслях, связанных с массовым обслуживанием граждан. Спрос на консалтинг высок в телекоммуникационном и банковском секторах, в предприятиях топливно-энергетического комплекса. Очень активно сейчас внедряют ИТ в государственный сектор, например там, где речь идет о налоговом учете, недвжимости, предоставлении государственных услуг и т. д. Все эти направления обслуживают большое количество людей и просто обязаны быть автоматизированными.

— Ваша компания работает с государством?

— Еще три года назад мы с государственным структурами не работали. Сегодня мы сотрудничаем с государством в областях массового обслуживания. Модель работы с государственным предприятиями не-

много отличается от работы с бизнесом. Форма там не менее важна, чем содержание. Что я под этим подразумеваю: неправильно оформленная документация в государственном секторе — это нарушение законодательства, а в коммерческом — всего лишь погрешность. Если говорить о людях, с которыми приходится работать, то многие чиновники — это наши бывшие коллеги из ИТ-отрасли и они достаточно хорошо разбираются в информационных технологиях. В 2009 году был момент, когда в госчиновники уходило большое количество талантливых, высокопрофессиональных людей из сферы ИТ. Поэтому нельзя сказать, что при входе в госсектор видишь непрофессионалов, которые не знают, чего хотят.

— Какие услуги наиболее популярны сейчас у клиентов?

— Во-первых, это непосредственно ИТ-консалтинг, когда клиенты просят разработать им план решения определенной проблемы. Остается востребованной и разработка программного обеспечения на заказ либо внедрение какого-то готового программного обеспечения. Хотя чаще всего внедрение даже самых лучших готовых программных продуктов требует доработки: настройки конфигурации и целого пласта других задач. Третьей по популярности сегодня стала услуга аутсорсин-

га, когда клиенту на регулярной основе предоставляется обслуживание внедренных программных продуктов и установленного оборудования. К слову, аутсорсинг только сейчас стал набирать популярность, несмотря на то что уже десятки лет говорят, что это хорошая идея. Также востребовано все, что связано с мобильными устройствами. Сейчас очень тяжело продать программное обеспечение, если оно не работает на планшетах и смартфонах. Это очень перспективное направление рынка.

— Готовы ли наши бизнесмены тратить деньги на внедрение передовых технологических решений?

— Безусловно, готовы. Например, в крупном банковском и телекоммуникационном бизнесе организации стараются быть оснащенными по последнему слову техники. Повторю, за последние 15 лет образование российских бизнесменов выросло. Они действительно стали разбираться в информационных технологиях, тщательно просчитывая эффективность инвестиций.

— Что пользуется наибольшим спросом в России — «железо» или услуги?

— Клиенты больше тратят на «железо». Много лет существовало устойчивое мнение, что такая тенденция свойственна только для России, а на Западе больше востребованы услуги. Но если посмотреть реальные отчеты западных компаний, то станет понятно, что там тоже расходы на технику выше. Разумеется, это постепенно меняется. В условиях общей экономической стагнации в стране компании вынуждены искать новые средства для развития.

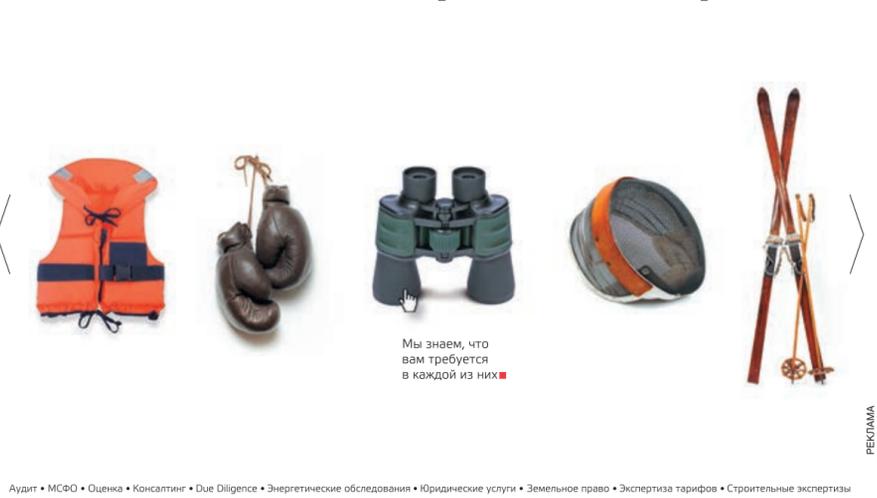
Грамотные вложения в ИТ в этом смысле могут помочь предприятиям заработать или сэкономить. Тем не менее я не думаю, что в ближайшем будущем и в мире, и в России на услуги будут тратить больше, чем на «железо».

— Сегодня многие крупные ИТ-компании, которые раньше зарабатывали в основном на продаже «железа», вдруг начали активно заниматься консалтингом и продажей услуг. Насколько, на ваш взгляд, у них это успешно получается?

— Предоставление ИТ-услуг и продажа аппаратных средств — разные виды бизнеса, которые требуют от ИТ-компаний различных методов мотивации, наборов навыков и рыночных стратегий. Для продажи «железа» не нужны специальные компетенции и опыт — большую роль играют вендорский статус и отлаженная логистика. Крайне редко пока можно увидеть удачное совмещение данных видов бизнеса. Тем не менее крупные клиенты все больше склоняются к ведению проектов «под ключ», поэтому успешным ИТ-компаниям потребуется качественно решать обе эти задачи.

Кира Васильева

## В бизнесе бывают разные ситуации.



Аудит • МСФО • Оценка • Консалтинг • Due Diligence • Энергетические обследования • Юридические услуги • Земельное право • Экспертиза тарифов • Строительные экспертизы

Мы помогаем вести дела красиво

НEXIA ПАЧОЛИ  
ИЗВЕСТИТЕЛЬСКИЙ АУДИТ И КОНСАЛТИНГ



119180, Москва, ул. Малая Полянка, д. 2,  
тел.: +7 495 221-2415, pachioli@pachioli.ru

www.pachioli.ru