



Тематическое приложение к газете Коммерсантъ	
Аудит и консалтинг	
Вторник 28 октября 2014 №196 (5469 с момента возобновления издания)	
kommersant.ru	
20 «Раньше многие проекты запускались под влиянием моды». О стагнации на рынке ИТ — управляющий партнер компании AT Consulting Сергей Шилов	19 «Надо отделять полезное для рынка от „шелухи“. Директор Департамента регулирования бухгалтерского учета, финансовой отчетности и аудиторской деятельности Минфина РФ Леонид Шнейдман — о ситуации на рынке и новых законопроектах

Ревизоры под контролем

Российские власти начали «зачистку» аудиторского рынка. Поправки в закон об аудиторской деятельности, принятие которых намечено на ноябрь, де-юре означают сокращение числа саморегулируемых организаций аудиторов, а де-факто — возврат к прямому регулированию отрасли со стороны государства.

— правила игры —

Укрупный и властвуи

Поправки в закон «Об аудиторской деятельности», по информации „Ъ“, будут рассмотрены в середине ноября. Одна из основных новелл — резкое увеличение требований к минимальному количеству членов саморегулируемых организаций (СРО) аудиторов. В настоящий момент минимальные требования предусматривают, что в СРО аудиторов должно быть не менее 500 организаций либо не менее 700 аудиторов. Поправки, предложенные летом, подразумевали резкое увеличение барьера — 7 тыс. аудиторов или 1,5 тыс. аудиторских организаций. Совсем недавно, по данным „Ъ“, эти требования еще более ужесточились — 10 тыс. аудиторов или 2 тыс. аудиторских организаций соответственно.

Учитывая нынешнее состояние отрасли (см. графики на стр. 18) принятие данных поправок означает, что на рынке останется не более двух СРО аудиторов из пяти существующих.

По замыслу депутатов принятия поправок, увеличивающих количественный ценз членов СРО, приведет к тому, что на рынке аудиторских услуг останется одна или две из пяти существующих компаний. При этом рассмотрение поправок происходит в условиях, нехарактерных для обсуждения «рыночных» законопроектов. Минфин (см. интервью на стр. 19) утверждает, что они внесены депутатами и правительство не может комментировать данные законодательные инициативы. Попытки „Ъ“ получить комментарии от автора поправок главы комитета по финансовым рынкам Госдумы Натальи Бурыкиной также не увенчались успехом: в течение трех недель она отказывалась беседовать с корреспондентами „Ъ“ и отвечать на письменные за-



Российское правительство и Госдума не заинтересованы в том, чтобы посторонние были посвящены в дела аудиторского рынка

просы — секретарь комитета объяснял это большой занятостью председателя.

Между тем поправки носят весьма значимый для отрасли характер. Уменьшение числа СРО аудиторов ставит участников рынка в гораздо большую зависимость от тех СРО, что останутся на рынке — грубо говоря, в случае конфликта с СРО «бежать будет некуда». А заодно облегчают работу чиновников и увеличивают их влияние: понятно, что влиять на работу одной-двух оставшихся СРО будет легче, чем на нынешние пять.

Униженные и оскорбленные

По словам некоторых крупных игроков аудиторского рынка, поправки об укрупнении СРО были внесены депутатами без согласования с профессиональным сообществом аудиторов. «Профессиональное сообщество очень плохо осведомлено о последних поправках к законопроекту „О внесении изменений в ФЗ №307 „Об аудиторской дея-

тельности“», и это идет вразрез с государственной политикой и практикой обсуждения законодательных инициатив», — говорит президент НП „Институт профессиональных аудиторов России“ Дарья Долотенкова. — Правки появились спонтанно в качестве добавления к законопроекту о внедрении международных стандартов аудита, который мы уже много раз обсуждали и с которым профессиональное сообщество согласилось. Несколько поправок, „вброшенных“ летом, никем не обсуждались: ни Советом по аудиторской деятельности, ни рабочим органом Совета по аудиторской деятельности, ни внутри аудиторских СРО. И с момента этого „вброса“ официальная процедура обсуждения не была запущена. СРО направили свои возражения и летом, и сейчас в Государственную думу, Министрство финансов России, но ответа нет».

Фактически единственным публичным объяснением необходимости принятия поправок стали высказывания Натальи Бурыкиной агентству «Интерфакс» в начале лета. По ее словам, половина взносов, которые собираются СРО, в том числе в компенсационные фонды, уходят на содержание аппа-

ратов. «Поэтому укрупнение полезно. Даст возможность снизить нагрузку на те же аудиторские организации», — резюмировала глава комитета Госдумы.

Большинство из СРО информацию главы комитета Госдумы по финансовому рынку о своем «бездействии» опровергли, заявив, что она никакими доказательствами объективно не подтверждается. По словам ряда руководителей СРО, депутат слишком неопределенно указывает на непроведение СРО аудиторов каких-либо мероприятий. Кроме того, в СРО считают, что нельзя признать обоснованным и высказывание относительно финансирования аппаратов СРО за счет средств компенсационных фондов — это является недопустимым с точки зрения закона и не может быть осуществлено на практике, так как средства компенсационных фондов находятся в управлении согласно договорам с управляющими компаниями под контролем специализированных депозитариев.

Кроме того, по мнению СРО, утверждение о том, что уменьшение количества СРО на рынке аудиторских услуг приведет к росту качества этих услуг достаточно спорное. По сло-

Через санкции к звездам

— технологии —

На рынке ИТ-консалтинга застой, как это обычно и бывает во времена стагнации в экономике. Кроме того, он живет в ожидании возможного введения Западом ограничений на поставку в Россию ИТ-технологий. Однако именно эти санкции вкупе с ответными действиями российских властей по развитию импортозамещения могут дать толчок развитию рынку.

Тормозной путь

Ухудшение ситуации в российской экономике, резко ускорившееся из-за политических проблем, не могло, разумеется, не сказаться на рынке ИТ-консалтинга. Сегодня подавляющее большинство из его участников смотрят в будущее, мягко говоря, не особенно оптимистично.

«2014 год получился крайне неоднородным», — говорит президент ГК „Борлас“ Алексей Анянин. — Начинался он с неплохим настроением, а весной и в начале лета возникли новые тенденции. Не скажу, что переломные, но рынок ИТ-консалтинга очень серьезно скорректировался — как в плане прогнозов, так и с точки зрения текущего положения дел. Прежде всего это связано с политической ситуацией, которая трансформировалась в конкретные экономические эффекты. А поскольку ИТ-индустрия — отражение экономики, мы тоже на себе это почувствовали».

По оценкам Алексея Анянина, если сравнивать прогнозы, делавшиеся в начале 2014 года, с текущим положением дел, рынок ИТ-консалтинга недоберет примерно 10% выручки — и это в рублевых ценах, то есть без учета резкого ослабления российской валюты.

Сергей Мацюцкий, председатель правления IBS, считает текущие события переломными, связанными с изменением самой экономической модели развития. «Предыдущие по меньшей мере 15 лет российский бизнес, несмотря на кризисы, жил идеей роста», — поясняет эксперт. — Причем идея роста количественных показателей: оборотов, прибыли, различного рода финансовых мультипликаторов. Это было время, в котором были свои законы бизнеса и своя логика бизнеса. У всех независимо от того, кому и что реально удавалось, это был бизнес, наце-

ленный на экспансию. А сейчас мы попали в ситуацию не только отсутствия роста, но и отсутствия каких-либо идей роста».

Пока еще устойчивость ИТ-рынку помогают сохранять государственные и квазигосударственные проекты. «Государственные органы власти и компании с госучастием потребляют сейчас примерно столько же услуг в сфере ИТ-консалтинга, сколько и до нынешнего экономического спада», — говорит директор отделения систем управления и консалтинга ГК ЛАНИТ Павел Горянский. — Это огромная доля рынка, учитывая, что прямо или косвенно государство у нас контролирует две трети крупного бизнеса. В нефтегазовой отрасли, например, уровень автоматизации предприятий достаточно высок, они, как правило, имеют свои серьезные структуры по поддержке и модернизации ИТ-инфраструктуры. У них спрос стабильный, и они как потребляют услуги ИТ-консалтинга, так и потребляют в большом количестве. Промышленные предприятия, на которых идут госпрограммы модернизации, также начали потреблять ИТ-услуги, спрос в данном секторе устойчивый».

Однако как долго продлится такая ситуация, сказать пока сложно. В первую очередь из-за уже наметившихся проблем с бюджетом. «Грубо говоря, до некоторых еще не дошло, что происходит, и они тратят те деньги федерального бюджета, которые были распределены год назад», — говорит Сергей Мацюцкий. — Но это же ненадолго. Жесткого секвестра бюджета нет, но вопрос, насколько долго у государства будет достаточно денег на все инновационные расходы, очень сложный».

«Мы видим, что значимые инициативы — и прежде всего на предприятиях с государственным участием — притормаживаются, переносятся на более поздние сроки», — отмечает Алексей Анянин. — То же самое касается федеральных целевых программ или государственных ИТ-программ. Несмотря на открытые конкурсов на крупные заказы по созданию систем перенесено. Это происходит как из-за наличия бюджетных ограничений, так и из-за того, что заказчики теперь с опаской смотрят на системы на основе западного оборудования и программного обеспечения. В любом случае все подчиняется общей тенденции осторожного финансирования,

причем во всех секторах. Потому что проблемы с госбюджетом уже всем понятны и понятно, что это пойдет по этажам вниз и дойдет до каждого предприятия».

«В 2014 году решения о запуске проектов принимаются гораздо медленнее, чем в прошлые годы. Многие тендеры переносятся, а поставщики услуг демпингуют на 30–40%. Конкуренция за проекты стала гораздо острее», — говорит генеральный директор «Логика ВРМ» (ГК «АйТи») Мария Каменнова. Вместе с тем она отмечает, что в некоторых отраслях режим санкций и, соответственно, активизация внутренних производителей привели к росту спроса на услуги ИТ-консультантов. «В связи с санкциями мы чувствуем высокую активность, например, у производителей продуктов питания. Они хотят выстроить более эффективные процессы производства и взаимоотношений „поставщик-заказчик“, — поясняет Мария Каменнова.

Курсы экономики

Как всегда бывает в условиях экономического спада, несколько лучше на общем фоне смотрятся направления консалтинга, связанные с оптимизацией и позволяющие сэкономить.

«Сейчас как никогда в почете „быстрые победы“, то есть решения, позволяющие добиться ощутимого эффекта и увеличения ценности за очень короткое время», — говорит руководитель направлений „Консалтинг по IT/ITSM“ и „Мониторинг и управление ИТ-инфраструктурой“ компании КРОК Георгий Ованесян. — В частности, от нас уже несколько раз требовалось изменить подход к консалтингу по построению системы технической поддержки с единого масштабного внедрения комплекса ИТ-процессов на проектирование отдельных частей ИТ-процессов, дающих измеримый результат на отрезке один-два месяца. Среди наиболее востребованных видов консалтинга в настоящее время: консалтинг по проектированию каталога ИТ-услуг с последующим выводом некоторых из них на аутсорсинг, выстраивание процесса управления внешними поставщиками, оптимизация базовых ИТ-процессов (управление эксплуатацией/ITSM) и т. п.»

Сергей Мацюцкий, в свою очередь, обращает внимание на усиление спроса на ИТ-консалтинг в сфере управления персона-

лом. «Раньше в HR-решениях основными были учетные функции: зарплата, кадровый учет, обучение, аттестация, компетенции и т. п. Сейчас же большой интерес к неким трендам, эмпирии, корпоративной культуре, то есть к построению на основе уже собранных баз данных уникальных HR-стратегий», — поясняет он.

Павел Горянский также обращает внимание на управление персоналом. «Для меня лично наиболее заметная тенденция сейчас — рост спроса на HR-системы», — говорит он. — Сейчас все внедряют у себя системы оценки эффективности сотрудников, включая даже государственные органы власти. Все хотят иметь самый лучший, квалифицированный, лояльный персонал. Потому что главный секрет успеха — в людях, в сотрудниках. Также могут отметить рост спроса на специализированные логистические системы, то есть системы, которые поддерживают прогнозирование объемов перевозок, организацию логистических процессов и т. д. Это также позволяет сократить издержки. Спросом пользуются и решения, предназначенные для анализа больших объемов данных. Их используют в основном компании, имеющие большое число клиентов, например банки или сотовые операторы, для анализа своей клиентской базы».

Впрочем, Алексей Анянин не разделяет мнения коллег. «Я не сказал бы, что сейчас наблюдается существенная разница спроса по сегментам рынка ИТ-консалтинга», — говорит он. — Динамика примерно равномерная, нигде нет серьезного падения, но нигде нет и опережающего роста спроса. Сейчас очень осторожный подход ко всему, нет такой тенденции, как в предыдущие кризисные периоды, когда возрастал спрос на „антикризисные“ продукты: оптимизацию налогообложения или кадровый консалтинг».

А Мария Каменнова считает, что потребность в классическом ВРМ, то есть в потребках по описанию и совершенствованию бизнес-процессов, не меняется. «В хорошие времена с помощью ВРМ решается задача обеспечения стабильного роста бизнеса, в плохие времена ВРМ помогает сократить издержки таким образом, чтобы не навредить основному бизнесу и чтобы бизнес выжил до наступления лучших времен», — поясняет она. — Так-

вам Дарья Долотенковой, достаточный для потребителя контроль качества в огромных СРО нелегко наладить. «Все наши попытки поговорить с депутатами о целесообразности введения этих поправок ни к чему не привели», — заявляет она. — В целом был ответ: „Мы так думаем“. Целесообразности в новом пакете поправок аудиторы не видят, а от депутатов никакой аргументации мы не услышали».

При этом непонятно, как будет проходить сам процесс укрупнения. Не секрет, что сегодня за каждой СРО стоят определенные силы, каждая из которых имеет свою сферу влияния и интересов. Поэтому неудивительно, что предстоящее укрупнение вполне соответствует понятию «перелом рынка». Председатель профсоюза аудиторов, бухгалтеров и финансовых работников Леонид Блинов уверен, что в процессе укрупнения могут начаться подковерные игры, а необходимые затраты для перехода компаний и частных аудиторов из одной СРО в другую — реформатирование компенсационного фонда, вступительные взносы, оплата «входного контроля» — могут вылиться для рынка в затраты порядка 65 млн руб. для физических лиц и до 20 млн руб. — для юридических.

Дело в том, что в случае слияний участникам рынка придется платить заново все взносы в компенсационные фонды, потому что, если СРО ликвидируется, взносы в компенсационный фонд никто не вернет. Если СРО вступает в какие-то другие юридические действия с другим СРО, то в этом случае вопрос компенсационного фонда также сильно провисает. А любые действия, связанные со слиянием, поглощением, присоединением, потребуют организационных расходов, созыва внеочередных учредительных собраний, перерегистрации документов — огромное количество бумаг на каждого аудитора и на юридическое лицо. «При этом СРО и аудиторы должны будут убедиться про тысячи аудиторов и сотни юридических лиц, что данные правильно перенесены в новые реестры, а это огромный объем информации», — уверена Дарья Долотенкова. — Процедура больше всего обременит малый и средний бизнес и в Москве, и в регионах. Кроме того, при переходе возникаю вопросы, связанные с компенсационным фондом. Все это большая организационная и финансовая нагрузка на каждого участника рынка. Плюсое укрупнения мы не видим. Вместо того чтобы совершенствовать контроль качества, СРО придется заниматься созданием внеплановых общих собраний, переносом документов и другими организационными вопросами, на которые может уйти год или два».

c18

Нестрашные санкции

Текущие проблемы рынка ИТ-консалтинга связаны в основном с макроэкономическими сложностями, вызванными, в частности, введением западными странами санкций против России. Однако уже в ближайшем будущем эти санкции могут начать оказывать на него не опосредованное, а прямое, более серьезное влияние — в случае введения существенных ограничений на экспорт в Россию технологий и ответных действий российских властей. Пока, впрочем, прямое воздействие санкций представляется достаточно безобидным.

«В настоящий момент санкции касаются только поставок отдельным компаниям оборудования и ПО плюс их технической поддержки», — говорит Георгий Ованесян. — Оказывать услуги по консалтингу данным компаниям можно всем участникам рынка, включая иностранных консультантов. Поэтому непосредственно на ИТ-консалтинге санкции если и сказались, то косвенно — выжидательной позицией ряда заказчиков в отношении новых ИТ-проектов. Безусловно, при оказании ИТ-консалтинга объявленные санкции в обязательном порядке учитываются и предлагаются альтернативные виды решений, включая аренду мощностей из „облака“, кастомизированные варианты ПО с открытым кодом, российские и азиатские разработки, техническую поддержку платформенного и инфраструктурного ПО российскими поставщиками услуг и другие. Варианты защиты заказчиков от проблем и рисков пока найти можно».

Разумеется, санкции могут быть ужесточены. Однако пока участники рынка такой вариант развития событий, судя по всему, особенно всерьез не рассматривают.

c20

аудит и консалтинг

Аудиторские злключения

Периоды экономического спада всегда тяжело переживаются аудиторским рынком: клиенты начинают экономить. В этот же раз на спад в российской экономике еще и наложилась общемировая тенденция снижения цен на аудиторские услуги. Консультанты выживают за счет того, что учат ставших экономными клиентов экономить правильно.

— тенденции —

Аудит Участники российского рынка аудиторских услуг отмечают, что для них настали не лучшие времена. Главная причина очевидна — общее ухудшение макроэкономической ситуации в России.

«Рынок аудиторских и консалтинговых услуг, как и все остальные сектора экономики, находится под влиянием макроэкономической ситуации, — говорит председатель правления и управляющий партнер КПМГ в России и СНГ Олег Гошанский. — В начале октября МВФ прогнозировал рост ВВП России в 2014 году на уровне 0,2%. Это реальность, в которой работает бизнес. На рынке аудиторских услуг мы по-прежнему видим спрос на качественный аудит, но роста в этом сегменте не наблюдается».

«Основной тенденцией является начинающееся сжатие рынка аудита — как в объемах, так и в сопоставимых ценах, — полагает генеральный директор „БДО Юникон“ Владислав Погуляев. — Оно вызвано пессимистическими ожиданиями в отношении состояния экономики страны в ближайшем будущем, усилившимися повсеместным сокращением издержек и уменьшением объема сделок, связанных с привлечением финансирования».

Впрочем, не все столь пессимистичны. Президент компании ФБК Грант Торнтон Сергей Шапигузов, например, полагает, что рынок аудита в России «в целом остается более или менее стабильным».

А управляющий партнер PwC в России Дэвид Грей даже диагностирует рост рынка. «Темпы роста рынка аудита и консалтинга в значительной мере зависят от темпов роста экономики, поэтому за последний год мы наблюдали меньший рост, чем в предыдущие годы, но динамика остается положительной, — полагает он. — Самые быстрорастущие направления бизнеса в аудите и консалтинге — новые услуги и направления. Например, работа с малым и средним бизнесом, налоговые и юридические услуги, особенно в связи с деофшоризацией, форензик. 85% нашего бизнеса сосредоточено на работе с российскими компаниями, с чьей стороны мы наблюдали высокий спрос на услуги в области трансфертного ценообразования. Услуги по работе с рынками капитала, в области сде-

лок и транзакций были менее востребованы в этом году в силу макроэкономической и геополитической ситуаций».

Вместе с тем никто из опрошенных „Ъ“ экспертов не отрицает тенденции снижения цен на рынке аудита. Правда, главные причины такой тенденции называются разные, поэтому здесь, видимо, идет речь о совокупном влиянии ряда факторов.

Заместитель генерального директора компании «Нексиа Пачоли» Юлия Емельянова, например, склонна винить в этом демпинг и систему госзакупок. «Абсолютно очевидна тенденция сокращения бюджетов на аудиторские услуги у всех компаний, которые должны его проводить. Эта тенденция началась уже в прошлом году, а в этом закрепилась. Бюджеты существенно сокращены, и, соответственно, цены на аудит тоже сокращены. Причем новая контрактная система никоим образом не стимулирует к выбору аудиторов из соображений качества услуг, а не цены — вес ценовой составляющей в условиях конкурсов по-прежнему очень высок. Соответственно, высок уровень демпинга. И если еще пару лет назад клиенты готовы были поднимать цены ежегодно на уровень инфляции, то теперь все требуют их снижения, хотя расходы аудиторов никоим образом не сокращаются».

Сергей Шапигузов, в свою очередь, отмечает, что снижение цен на аудит общемировая тенденция, связанная с изменением технологий аудита, и даже «большая четверка» часто выигрывает конкурсы по ценовому параметру у значительно более мелких компаний.

Правда, признает он, это в целом может приводить и к снижению качества аудита. Но это тоже мировая тенденция. «Я даже немного боюсь произносить такие мысли вслух, — говорит Сергей Шапигузов, — но мне кажется, что просто падает сама ценность аудита и аудиторского заключения. Просто бизнес во всем мире стал более открытым, появились иные, нефинансовые, формы отчетности — социальная, экологическая, появляются иные способы подтверждения достоверности предоставляемой компаниями информации. И все это снижает относительную ценность финансовой информации, которую доносит до заинтересованных лиц аудитор».

Так или иначе, падение цен на рынке ставит аудиторов в довольно непростую ситу-

ацию: резервов снижения издержек у них не так уж и много. «Снижать зарплаты сотрудникам мы не можем — потеряем квалифицированные кадры, — говорит Юлия Емельянова. — Качество услуг тоже необходимо сохранять, репутация аудитора дорогого стоит, завоевывается десятилетиями, мы не можем здесь рисковать. Значит, снижается маржа, прибыль компании. Единственное, что позволяет смягчить ситуацию: мы стремимся совершенствовать технологии, пытаемся разрабатывать новые методики, автоматизировать процессы».

«Ситуация усугубляется еще и тем, что за последние шесть лет рентабельность аудиторской деятельности достигла минимально разумного уровня и резервов для снижения стоимости без уменьшения трудозатрат добросовестные аудиторы не имеют. А поскольку сложность работы аудитора в текущих обстоятельствах только возрастает, то компании, оказывающие качественные услуги, существенно снизить цены не могут», — добавляет Владислав Погуляев.

В общем, вырисовывается довольно интересная картина. Тенденция к снижению цен на рынке вынуждает аудиторские компании повышать свою эффективность, снижать издержки. Это, в свою очередь, требует инвестиций, изыскать которые в условиях кризиса и низкой рентабельности не так-то просто. Очевидно, что в этих условиях преимущество получают крупные компании, так что, видимо, в будущем консолидация рынка ускорится. Кроме того, вероятно, произойдет и перераспределение рынка: борьбу за клиента будут выигрывать те аудиторы, которые смогут быстрее и лучше приспособиться к новым условиям. Помочь им в этом смогут консультанты, к каковым практически все аудиторские компании также относятся.

Консалтинг

Рынок консультационных услуг, в отличие от аудиторского, на общеэкономические проблемы не всегда реагирует спадом. Оказавшиеся в сложном положении клиенты зачастую, наоборот, начинают активнее привлекать консультантов для помощи в решении наиболее острых текущих проблем.

«Обычно при входе экономики в кризисный период объем рынка консалтинга возрастает, на выходе из кризиса — падает, — считает вице-президент консалтинговой группы „НЭО Центр“ Дионис Васильев. — На данном этапе, по моим ощущениям, объем рынка консалтинга, как минимум, не уменьшается, при этом открывается очень много новых ниш».

«В области консультационных услуг мы наблюдаем рост по всем направлениям, — говорит Дэвид Грей. — В текущих экономиче-

ских условиях повышается спрос на сокращение затрат, поэтому услуги по повышению операционной эффективности бизнеса по-прежнему обеспечивают большой объем работы. Также мы принимаем участие в различных инфраструктурных проектах, включая вопросы, связанные с повышением эффективности инвестиций».

«В консалтинге, несмотря на давление внешних факторов, мы видим значительный потенциал, — соглашается с коллегой Олег Гошанский. — В России больше не нужно объяснять, в чем ценность консультанта, причем не только бизнесу, но и государственному сектору. Среди трендов стоит отметить смещение акцента со столиц в регионы. Региональные власти, ответственные за развитие локальных экономик и привлечение инвестиций, тоже активно начинают работать с консалтинговыми компаниями».

Другое дело, что сама структура спроса на консультационные услуги в условиях кризиса несколько меняется — интерес потребителей смещается в сторону услуг, направленных на снижение издержек, уменьшение величины и повышения оборачиваемости капитала. «На рынке растет спрос на консалтинг в области улучшения финансовых и логистических процессов компаний в части их ресурсоемкости, передачи отдельных функций на аутсорсинг, а также их централизации в рамках общих центров обслуживания, — отмечает старший исполнительный директор „БДО Юникон Консалтинг“ Андрей Якименко. — Например, в части логистики клиентов активно интересуется консалтинг по стратегии управления запасами, организации заявочной кампании, в том числе конкурентных закупок, методам повышения экономической эффективности логистической инфраструктуры: территориальное размещение складов, оценка транспортных маршрутов, организация процессов внутри складских комплексов и т. д. В области финансов не теряют актуальности такие услуги, как постановка бюджетного управления, казначейских функций, формирование методологии учета и консолидации по МСФО».

«Клиенты стремятся оптимизировать свою производственную и финансовую деятельность, очень много правовых вопросов, налоговых», — говорит Сергей Шапигузов. — «Сейчас у крупных компаний возникает целый ряд существенных задач, связанных с новациями в законодательстве, — это трансфертные цены, введение понятия консолидированного налогоплательщика, деофшоризация. Кроме того, со стороны государства есть определенный прессинг — власти, скажем так, креативно и не всегда юридически четко и обоснованно пытаются повысить собираемость налогов».

«Из новых трендов я бы отметил рост спроса на услуги управленческого консалтинга со стороны промышленных предприятий, в частности машиностроительной отрасли, где сейчас идет техническое перевооружение и реализуются масштабные задачи по импортозамещению, поставленные руководством страны, — отмечает Дионис Васильев. — Со стороны данной отрасли также растет спрос на консалтинг в сфере получения госгарантий и смежных вопросов. Кроме того, нельзя не отметить бурный рост такой сферы, как публичный технологический и ценовой аудит проектов, подразумевающий публичную оценку эффективности крупных проектов, финансируемых за государственный счет, на стадии проектирования, когда еще не утверждена проектная документация и есть возможность улучшить качество проекта».

Олег Гошанский также считает, что, несмотря на кризис, клиенты заинтересованы в новых решениях. «Шаблонные продукты сегодня не интересуют клиента — их они вполне могут создать самостоятельно, — поясняет он. — Пришло время сложных комплексных решений с понятной для клиента добавленной стоимостью. Как правило, они требуют не только знания местного рынка, но и международной экспертизы. Среди наиболее востребованных услуг: повышение операционной эффективности, связанное с трансформацией финансовой функции в компаниях, услуги реструктуризации, направление, связанное с анализом больших данных, big data. Что касается налогового консалтинга, здесь именно частые законодательные изменения стимулируют спрос на услуги консультантов. В этом году были очень актуальны услуги по вопросам деофшоризации, традиционное разрешение налоговых споров, трансфертное ценообразование, юридическое консультирование».

Юлия Емельянова настроена гораздо оптимистичнее коллег. «Спрос на консалтинг, очевидно, снижается, — считает она. — Одно из немногих, что сейчас востребовано — решения, связанные с сокращением расходов. Это реструктуризация, оптимизация структуры, управление персоналом. То есть решения, дающие быстрый эффект. Стратегические вопросы сейчас мало кого интересуют».

Андрей Якименко также отмечает негативные тенденции на рынке. «Нельзя также не отметить два устойчивых тренда, которые сопровождают работу консультационных компаний на протяжении последних нескольких лет: неуклонное ежегодное снижение стоимости их услуг в сопоставимых ценах и столь же неуклонное повышение требований со стороны клиентов к компаниям — исполнителям услуг», — говорит он.

Петр Рушайло

Ревизоры под контролем

— правила игры —

С17

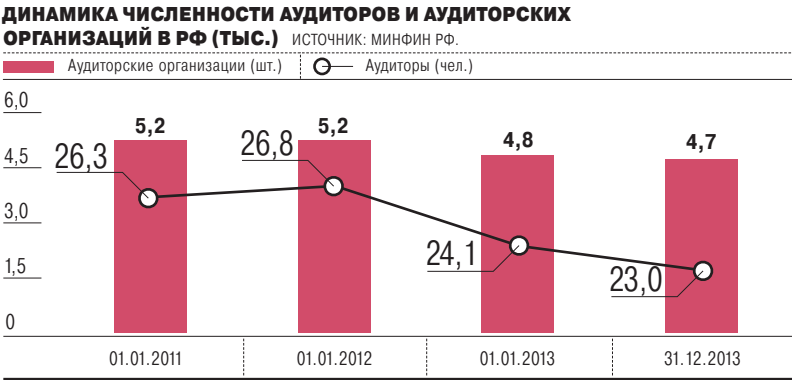
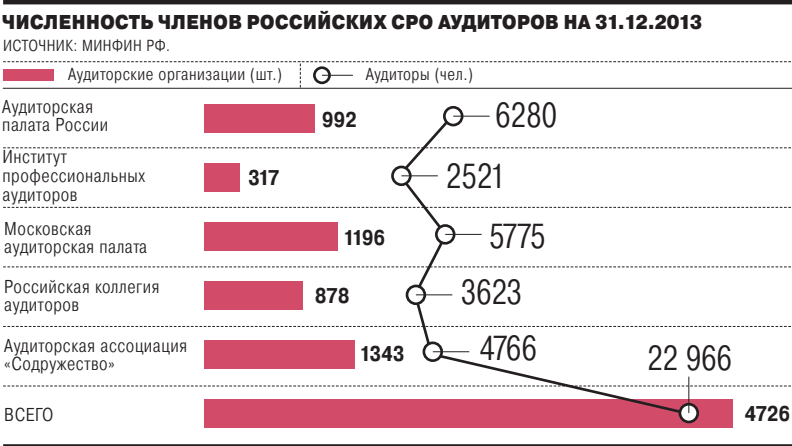
Кроме того, по мнению Леоныды Блинкова, массовый переход компаний и частных аудиторов из одних СРО в другие, оставшиеся после слияния, повлечет отток специалистов экстра-класса из профессии из-за нежелания проходить лишние бюрократические процедуры.

Правда, на «внутренней демократии» при этом, возможно, удастся сэкономить. Президент НП «Российская коллегия аудиторов» Александр Руф уверен, что укрупнение СРО — назревший вопрос. «Однозначно, что в профессиональном сообществе должны быть единые правила деятельности, единые методики соблюдения стандартов, единые нормы поведения и обеспечения контроля качества, одни подходы к единой мере дисциплинарного воздействия. И даже единые размеры взносов, размеры оплаты контрольных процедур, — говорит он. — Иначе у неособо добросовестных аудиторов может возникнуть желание попытаться уходить от необходимости соблюдать меры проведения аудита, от обязательной процедуры контроля качества, перебегая из одного СРО в другое в поисках того, где условия полетче и взносы пониже. В укрупнении я усматриваю определенные шаги к созданию единой организации аудиторов в России. Страшного здесь ничего нет. Ну, может, за исключением того, что сократится количество президентов и руководителей СРО».

Глас народа

Сами аудиторские компании уже готовятся к борьбе, которая развернется между СРО за новых членов. «Учитывая, что с 1 января 2016 года СРО, которые не наберут необходимого количества членов, потеряют свой статус, вместе с ними потеряют право осуществления аудиторской деятельности и оставшиеся в их составе аудиторы и аудиторские организации, — считает директор департамента аудита АКГ „Деловой профиль“ (GGI) Дарья Перковская. — В этой ситуации сливки снимет та организация, которая зарегистрируется по новым требованиям первой, как это произошло несколько лет назад с АИР».

«Предлагаемые поправки коснутся основной части компаний и аудиторов, так как пока ни одна СРО не соответствует новым критериям, —



полагает гендиректор АКГ „Уральский союз“ Марина Ризванова. — Немалая часть аудиторского сообщества может не только столкнуться с проблемами перехода, но и вообще покинуть рынок. В особенности это коснется тех, кто занимается в основном не собственно аудитом, а так называемыми сопутствующими услугами». Она считает, что к условно позитивным последствиям можно отнести потенциальное улучшение ситуации с контролем качества работы аудиторов, так как «перебегать» из одной СРО в другую будет сложнее. Но проблемы фиктивного аудита пока не решат, поскольку при фактическом закрытии входе в профессию слишком активная «зачистка» аудиторов приведет к стремлению СРО поддерживать необходимое по новым критериям количество членов. А к этому пределу они приближаются быстро.

Президент «ФБК Грант Торнтон» Сергей Шапигузов, в свою очередь, отмечает, что проблема не в аудиторских СРО, а в отношении к профессии в России. «Наша экономика не является конкурентной, она в большой степени нерыночная, поясняет он. — А аудиторы — это элемент ры-

ночной экономики, элемент конкурентной среды, которая должна бороться за выживание, обеспечивая общую конкуренцию и экономический рост. В профессиональных интересах аудиторов требуется совершенствоваться и улучшать качество работы. Наши же аудиторы и их СРО живут по принципу „чем больше аудита, тем лучше для нас“. Большинство считает, что счастье — это когда аудиторские проверки обходятся дешевле, вплоть до ларьков индивидуальных предпринимателей. Государство же предполагает в ближайшем будущем укрупнить СРО. Вероятно, с целью повысить градус их общественного сознания. Но есть сомнения, насколько это целесообразно сейчас. Я думаю, что в данном случае желательно, чтобы мы оставили все как есть, не занимались укрупнением, а посмотрели, как саморегулируется система аудита. Нельзя требовать, чтобы она мгновенно пошла вверх стала бы совершенной, тем более в отсутствие рыночных механизмов, стимулирующих процесс самосовершенствования».

Константин Анохин, Кира Васильева, Петр Рушайло

AT Consulting

КРУПНЕЙШИЙ ПОСТАВЩИК УСЛУГ в сфере информационных технологий

НАМ ДОВЕРЯЮТ УСПЕХ

www.at-consulting.ru

реклама

аудит и консалтинг

«Надо отделить полезное для рынка от шелухи»

О том, как развивается рынок аудиторских услуг в период экономического спада, чем вредно большое количество саморегулируемых организаций и чем полезны законопроекты, ограничивающие деятельность иностранных аудиторов, рассказал директор департамента регулирования бухгалтерского учета, финансовой отчетности и аудиторской деятельности Минфина РФ **Леонид Шнейдман**.

— регулирование —

— **Каковы, с вашей точки зрения, основные тенденции на аудиторском рынке в текущем году?**

— По моим наблюдениям, аудиторский рынок находится в более или менее стабильном состоянии. Те данные, которые мы получаем от аудиторских организаций и саморегулируемых организаций аудиторов, показывают, что устойчиво работающие, крепкие компании имеют прочное положение на рынке, стабильный портфель заказов. Одновременно идет процесс очищения рынка от недобросовестных участников. Этому способствуют как меры по усилению контроля деятельности аудиторских организаций, так и экономическая ситуация — легкие деньги на аудиторском рынке исчезли.

— **Легкие деньги исчезли в связи с увеличением норматива объема выручки, при котором аудит является обязательным, и уходом с рынка мелких заказчиков-госпредприятий, которым аудит был нужен для галочки?**

— Частично по названной вами причине. Но в основном потому, что клиент стал более разборчивым и требовательным. В нынешней экономической ситуации он вынужден выделять на аудиторские услуги весьма ограниченные финансовые ресурсы. Соответственно, у аудиторов резко уменьшились возможности получить какие-то «легкие» заказы.

— **А какова общая динамика объемов рынка аудита?**

— Объем рынка в 2013 году вырос на 2,4% по сравнению с 2012 годом. Если смотреть на динамику выручки аудиторских организаций в свете общей экономической ситуации, то данные показатели несколько не хуже, чем в других секторах экономики.

— **С чем вы это связываете?**

— Значительная часть выручки аудиторских организаций приходится на неаудиторские услуги, прежде всего консультационные. В периоды, когда в экономике дела идут не очень хорошо, потребность в таких услугах возрастает. Многие аудиторские организации живут как раз за счет оказания неаудиторских услуг.

— **Что это за услуги?**

— Прежде всего консультирование — налоговое, бухгалтерское, по применению МСФО, ведение бухгалтерского учета, подготовка налоговой отчетности, сопровождение сделок. Крупные аудиторские компании оказывают такие сравнительно новые для российского рынка услуги, как помощь в подготовке интегрированной отчетности, проверка финансовой отчетности компаний, постановка и сертификация систем внутреннего контроля и аудита, создание систем противодействия мошенничеству, исполнение функций внутреннего аудита, консультирование по вопросам МСФО для общественного сектора, разработка моделей оценки рисков, внедрение систем управления рисками, консультирование по вопросам деофшоризации, IT-консультирование, стратегическое консультирование.

— **Вы ведете учет доли таких нетрадиционных для российского рынка консультационных услуг?**

— Мы подробно отслеживаем статистику аудиторских услуг, а об объеме консультационных услуг можем судить лишь косвенно — исходя из общего объема выручки аудиторских организаций. В среднем доля неаудиторских услуг в общей выручке российских аудиторских организаций уже много лет составляет порядка 40%. Несколько выше этот показатель у индивидуальных аудиторов.

— **А если говорить об аудиторских услугах, как меняется доля аудита отчетности по МСФО?**

— Она растет. Не слишком высокими темпами, но растет. При этом значительная доля аудиторских услуг, связанных с отчетностью по МСФО, оказывается аудиторскими организациями, не относящимися к «большой четверке». На долю малых и средних аудиторских организаций приходится порядка 40% таких клиентов, и еще порядка 25% — доля крупных аудиторских организаций, не входящих в «большую четверку».

— **Вы сказали, что идет процесс очищения рынка. Этому способствует введенная несколько лет назад практика проверок Росфиннадзором аудиторских компаний, работающих с общественно значимыми клиентами? В начале года некоторые аудиторы говорили, что приняли решение**

из-за сложностей, которые сулит проверка Росфиннадзора, просто не брать таких клиентов вообще.

— Мы довольны результатами осуществляемого Федеральной службой финансово-бюджетного надзора внешнего контроля качества работы аудиторских организаций. Это достаточно новый для нас, но чрезвычайно важный элемент регулирования аудиторского рынка — независимый от профессии контроль. Аудиторский рынок правильно, с моей точки зрения, реагирует на результаты проверок Росфиннадзора.

Действительно, статистика показывает, что количество аудиторских организаций, обслуживающих общественно значимых клиентов, немного уменьшается. Однако на данном этапе я не склонен рассматривать это в качестве тенденции.

В целом же, возможно, даже неплохо, если сокращается количество таких аудиторских организаций. Если какая-то аудиторская организация не чувствует в себе сил оказывать услуги самого высокого качества общественно значимым клиентам, она не должна этим заниматься. Особый акцент делаю на качестве именно в отношении общественно значимых клиентов. Ибо за некоторой безликостью этого термина скрываются такие организации, как банки, страховые организации, пенсионные фонды, эмитенты ценных бумаг, то есть те организации, состояние и деятельность которых во многом определяют состояние экономики и финансов страны, самым непосредственным образом затрагивают каждого из нас. И я, не как сотрудник Министерства финансов, а просто как физическое лицо, у которого есть зарплатная карточка, крайне заинтересован, чтобы за аудитором, который проверяет мой банк, осуществлялся качественный надзор, заставляющий его, аудитора, выполнять все предписания профессиональных стандартов.

— **Вряд ли ведение реестра является основной функцией саморегулируемой организации»**

— **Сейчас в Госдуме находится и, по-видимому, скоро будет принят законопроект, предусматривающий целый ряд поправок в закон об аудиторской деятельности. В частности, предусмотрен переход на международные стандарты аудиторской деятельности. К чему это приведет?**

— Вместо национальных стандартов российские аудиторские организации будут применять непосредственно международные стандарты аудита. Эти стандарты регламентируют технологию организации и проведения аудита, оказания сопутствующих аудитору услуг.

— **Насколько российские аудиторы готовы переходить на эти стандарты?**

— Думаю, что в очень высокой степени готовы. Сегодняшние отечественные стандарты аудиторской деятельности — это по большому счету переведенные на русский язык международные стандарты, адаптированные к российской правовой системе. Одна из причин, почему появился данный законопроект, как раз и заключалась в том, что нет особого смысла переписывать международные стандарты, если можно их просто перевести на русский язык и применять непосредственно в нашей практике.

— **А что потребуется от аудиторов, чтобы работать по новым стандартам?**

— Прощудировать международные стандарты и определить те мелочи, в которых необходимо откорректировать организацию своей работы. Переход на международные стандарты аудита не несет аудиторам никаких потрясений, революций, переобучения, пересдачи квалификационного экзамена.

— **В том же законопроекте предусмотрено довольно существенное увеличение требований к минимальному числу членов саморегулируемых организаций — до уровня, которому не соответствует ни одна из существующих СРО. Зачем это понадобилось?**

— Эта поправка предложена в ходе обсуждения законопроекта в Государственной думе. Минфин знает об этой поправке, поскольку участвует в рассмотрении депутатами законопроекта.

Сама дискуссия по поводу количества саморегулируемых организаций аудиторов не нова. В 2004–2008

годах, когда принимался федеральный закон «Об аудиторской деятельности» в нынешней редакции, активно обсуждалось, насколько целесообразна множественность саморегулируемых аудиторских институтов в России.

Решая этот вопрос, по нашему мнению, надо исходить из нашего опыта профессиональных объединений аудиторов в 2001–2008 годах и саморегулируемых организаций аудиторов в 2010–2014 годах, из опыта организации аудиторской профессии в других странах, из рекомендаций Международной федерации бухгалтеров, которая принимает международные стандарты аудита и патронирует национальные аудиторские институты. Этот опыт показывает, что наиболее эффективно аудиторская профессия исполняет свои функции в тех случаях, когда все свои ресурсы, в том числе финансовые, концентрирует в малом количестве аудиторских институтов...

— **На российском финансовом рынке мы видели и другую практику — когда единственная СРО становилась, по мнению экспертов, «удлиненной рукой регулятора». Вас это не смущает?**

— Это вопрос четкого определения в законодательстве полномочий регулятора и полномочий саморегулируемых организаций аудиторов, разделения их ответственности, установления механизмов взаимодействия.

Кроме того, показатели деятельности многих саморегулируемых организаций аудиторов порождают серьезные сомнения в обоснованности существования множества аудиторских институтов сегодня в России. Разве не возникают вопросы к тем саморегулируемым организациям, основная деятельность которых сводится к составлению своего бюджета и к расходованию средств бюджета?

— **То есть СРО аудиторов не выполняют основные функции — по ведению реестра, контролю качества аудита?**

— Не выполнять названные вами функции они не могут: за этим следит Минфин. Однако вряд ли ведение реестра является основной функцией саморегулируемой организации. На мой взгляд, главная функция саморегулируемой организации аудиторов — содействие своим членам в осуществлении их деятельности. Такое содействие должно оказываться посредством, в частности, активной методической работы, перспективных разработок, обучения, организации повышения квалификации аудиторов, проведения исследований, консультирования в сложных ситуациях, оказания юридической помощи, поддержания отношений с бизнес-сообществом, повышения престижа аудиторской профессии. Давайте поинтересуемся у аудиторских организаций и аудиторов, в какой степени сегодня они получают такое содействие от саморегулируемых организаций...

— **Все-таки не очень понятно, что конкретно не устраивает в нынешней системе СРО. В свое время вы говорили о жалобах на них в Минфин со стороны потребителей аудиторских услуг. Их стало меньше? И на что сейчас жалуются?**

— К сожалению, идущий к нам поток жалоб на саморегулируемые организации аудиторов не сокращается. Потребители услуг в основном жалуются на то, что саморегулируемые организации не реагируют на их жалобы. Иными словами, пользователи жалуются на аудиторские организации в саморегулируемые организации, а последние часто считают, что четкие правила рассмотрения жалоб существуют только для государственных органов.

— **Не рассматривают вовсе, отказывают в рассмотрении?**

— Бывает и такое. Но основная проблема — в сроках рассмотрения жалоб. Я понимаю, что тщательная проверка фактов, изложенных в жалобе, — дело небыстрое, требуется достаточно времени. Однако если на рассмотрение жалобы уходит 12–18 месяцев либо для того чтобы, начать проверку по жалобе, требуется вмешательство Минфина — это, думаю, ненормально.

Да и решения, которые принимаются по результатам рассмотрения жалоб, вызывают подчас вопросы.

— **Когда вы говорили об увеличении потока жалоб, о каком порядке цифрах шла речь — это сотни, тысячи?**



ФОТО: СПРАЙД/МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ

— Если речь идет о жалобах, поступающих в саморегулируемые организации аудиторов, то в общей сложности речь идет о нескольких сотнях в год.

— **То есть нельзя говорить о том, что СРО перегружены, не успевают реагировать на все жалобы?**

— Думаю, нельзя. Мне кажется, что саморегулируемые организации не обращают на такой вид деятельности должного внимания.

Плюс к этому отрицательную роль играет многочисленность саморегулируемых организаций. Каждая из них, разумеется, заинтересована в как можно большем количестве членов. В связи с этим, когда кто-то жалуется вам на вашего члена, вряд ли вы будете рассматривать жалобу исключительно с точки зрения некоей высшей справедливости — не исключено, что вы «философски» подойдете к оценке проступка члена, на регулярные членские взносы которого вы живете. К сожалению, с такими фактами нам приходится сталкиваться.

— **А в принципе правильно ли, что СРО рассматривают жалобы на своих членов? Пусть, скажем, рассматривают жалобы на чужих, на членов других СРО.**

— На чужих? Новаторское предложение, надо подумать над ним. Если же говорить серьезно, то в саморегулируемую организацию объеди-

няются лица, разделяющие общие взгляды, в частности, на качество работы. Если на кого-то из членов жалуются, то саморегулируемая организация должна иметь прямой интерес в том, чтобы тщательно разобратся в жалобе и принять по ней самые строгие меры — конечно, при условии, что факты подтвердились. Это один из путей формирования и поддержания репутации саморегулируемой организации и, соответственно, аудиторов, объединившихся в ней.

— **А как технически можно объединить существующие СРО, если у них разные правила контроля, разные методики работы?**

— Стандарты контроля в саморегулируемых организациях аудиторов базируются на единых принципах и требованиях, установленных федеральными стандартами. В том, как эти принципы и требования реализуются, конечно, есть некоторые различия между саморегулируемыми организациями. Однако эти различия не того свойства, чтобы сложно было их преодолеть.

Кстати, ваш вопрос наводит на еще одну мысль. На заседаниях Совета по аудиторской деятельности и его рабочего органа саморегулируемые организации аудиторов постоянно предлагают проводить унификацию порядка исполнения тех или иных функций, вырабаты-

вать единые для всех подходы. Уже сегодня ведется активная работа по унификации подходов к внешнему контролю качества работы, организации обучения по программам повышения квалификации аудиторов и подтверждению его прохождения, решению отдельных вопросов членства. На повестке дня унификация мер дисциплинарного воздействия и порядка их применения. Иными словами, количество различий между саморегулируемыми организациями аудиторов неуклонно сокращается.

— **Еще одна законодательная инициатива — предоставление правительству права ограничивать участие аудиторских организаций, находящихся под влиянием иностранных граждан и организаций, в конкурсах на аудит компаний с госучастием. Очевидно, речь идет в первую очередь о «большой четверке»...**

— Инициативы подобного рода возникают не в первый раз. Мне кажется, что в них надо отделять полезное для рынка от шелухи. Под шелухой я понимаю попытки с помощью таких мер вести недобросовестную конкурентную борьбу.

— **А о каких полезных моментах идет речь?**

— В первую очередь защита российского финансового рынка, российских хозяйствующих субъектов, являющихся клиентами аудиторских организаций. Речь идет об обеспечении института аудиторской тайны, конфиденциальности клиентской и аудиторской информации, о противодействии возможному недобросовестным действиям иностранных конкурентов. Министерство финансов внимательно отслеживает такого рода инициативы и поддерживает все ценное, что есть в этих инициативах.

— **А были конкретные жалобы на утечки конфиденциальной информации через аудиторов?**

— Рассмотрение таких жалоб не относится к компетенции Министерства финансов, поэтому к нам они не могли поступить. Если бы действительно имели место какие-то системные проблемы в этом вопросе, то давно были бы приняты адекватные меры, возникли бы соответствующие законодательные инициативы.

Интервью взял

Петр Рушайло

www.pwc.ru

RwC в России: четверть века совместного успеха

25 лет

рwc

• Аудит

• Сопровождение сделок

• Консультационные услуги

• Налоговые услуги

• Юридические услуги

• Корпоративное обучение

© 2014 PricewaterhouseCoopers. Все права защищены. Реклама

аудит и консалтинг

«Раньше многие проекты запускались под влиянием моды»

Сергей Шилов, основатель и управляющий партнер компании AT Consulting, ходит на работу с удовольствием, несмотря на стагнацию на рынке ИТ и стремление клиентов экономить каждую копейку.

— **мнение** —

— Как сказывается спад в экономике на вашем бизнесе?

— В области ИТ-услуг, как ни странно, работы стало даже больше. Наши клиенты, среди которых компании финансового, телекоммуникационного, государственного, энергетического и других секторов, не прекратили ИТ-проекты. Реализуются новые внедрения, продолжают поддержку и доработка уже существующих систем, достаточно высок спрос на заказную разработку и консалтинг. Это отчасти связано с тем, что во время роста крупные корпорации сосредоточены на увеличении дохода, а во время спада — на оптимизации внутренних процессов. Прагматная автоматизация помогает достижению этих целей. Другое дело, что финансовое положение наших клиентов ухудшилось, поэтому нас просят обосновать каждую копейку. Маржинальность проектов снизилась, и нам приходится искать варианты, как предоставлять услуги за меньшие деньги или делать больше при прежнем бюджете. От конкуренции на рынке это не зависит. Мы ведем очень сложные проекты, в которых с нами немногие способны соперничать. И хотя у некоторых клиентов есть дочерние компании, предоставляющие ИТ-услуги, мы часто выигрываем благодаря нашей экспертизе и оптимальному соотношению цены и качества.

— Каковы ваши прогнозы по финансовым результатам вашей компании на текущий год?

— Мы рассчитываем на то, что объем бизнеса в рублях вырастет в нынешнем году приблизительно на 10%. Мы давно не считаем обороты в валюте, потому что все наши затраты и выручка — в рублях. Но деньги для меня не основной мотиватор. Я создал бизнес много лет назад для того, чтобы заниматься интересными проектами, которые затрагивают

большое количество людей, решают неординарные задачи, и в результате их реализации компании получают реальную пользу. С этой точки зрения сегодня ситуация невероятно позитивна: мы ведем множество интересных проектов. Я хожу на работу с удовольствием.

Понятно, что риски выросли, маржинальность проектов падает — это неприятно, но сейчас изменились поводы, по которым клиенты к нам обращаются. Раньше многие проекты запускались под влиянием моды. Зачастую талантливые управленцы хотели себя проявить: внедрить инновационный сервис и за счет этого продвинуться по службе. Сегодня компании приходят к нам с проблемами, и мы помогаем их решить. Это добавляет смысла нашей работе, хорошо сказывается на настрое сотрудников.

— Поменялись ли запросы клиентов, какие услуги наиболее востребованы сегодня?

— Больше всего ИТ-консультанты задействованы в проектах по анализу расходов крупных компаний. Это основной тип задач, которые сейчас решаются. Заказчики хотят понять, могут ли они оптимизировать свои расходы и как это сделать. Еще один тренд — приведение в порядок систем отчетности. Такие проекты были интересны и раньше, сейчас они стали еще более востребованы. Без качественной отчетности невозможно определить, в каком состоянии находится бизнес.

Все более важными для розничных банков, операторов и других компаний становятся фронтальные системы, которые помогают продавать эффективнее. На массовом рынке сложно достичь высоких показателей продаж без информационных технологий. Отмечу, что спрос на разработку мобильных приложений также высок.

Проекты по внедрению крупных систем, таких как АБС, биллинговые системы, сейчас начинают немногие, так как они требу-



ют серьезных инвестиций. Компании стараются использовать то, что выбрали раньше. Редки проекты по внедрению новых ERP-систем. Основная доля проектов в этой области приходится на доработку и повышение эффективности существующих систем управления предприятием.

— Актуальна ли для российских компаний концепция цифровой трансформации бизнеса, то есть перестройки бизнес-моделей под влиянием изменений, происходящих на рынке и в экономике?

— Российские компании, наверное, могли бы начать такую трансформацию. Сложность состоит в том, что крупные организации пока не определились с тем, как именно менять бизнес-модели. Заказчики понимают необходимость адаптации к новым условиям и перестройки бизнес-процессов, но активная стадия трансформации еще не началась. В том числе по этой причине у нас, ИТ-консультантов, много работы. Компании экспериментируют, пробуют разные подходы и инструменты, оценивают возможности, запускают множество небольших проектов.

— Что вы думаете об импортозамещении в сфере ИТ?

— Когда речь идет об импортозамещении, следует разделять госсектор и частные ком-

пании. Рынок поставок ИТ для бизнеса живет по понятным правилам. Выигрывают в основном те разработчики, у которых маркетинг сильнее, а это, как правило, западные вендоры. Стимулировать развитие российских продуктов можно за счет госсектора. В последние годы проекты по внедрению ИТ в госкомпаниях соответствуют рыночным стандартам. В результате их реализации внедряются системы, которые успешно работают и приносят пользу. Импортозамещение в госсекторе может быть действительно хорошим подспорьем для российских поставщиков и выступит локомотивом для аналогичного процесса в бизнесе.

— Вообще это реалистичные планы?

— Рынок информационных технологий в России создан на основе западных разработок. Ситуацию менять будет сложно. В некоторых нишах российские поставщики достаточно сильные и способны конкурировать с иностранцами, но в большинстве продукто-вых сегментов пока это не так. Тем не менее Россия обладает большим потенциалом в области ИТ, у нас множество талантливых специалистов, и это довольно редкая ситуация в мире. Проблема в том, что за годы развития российского ИТ-рынка компании привыкли к определенной модели: покупать западные продукты и внедрять, адаптируя к локальной специфике. Конечно, клиент делает выбор не по тому, в какой стране произведен продукт, а исходя из потребностей своего бизнеса, но привычка все же сильна, и ее необходимо изменить. На мой взгляд, начать нужно с того, чтобы поставить достижимые цели. К примеру, прикладное ПО не так сложно создать, а СУБД — затруднительно: на это нужно много времени. Также пока не понятно, кто это будет делать, как будут расходоваться средства и каким будет источник финансирования.

— Для вашей компании импортозамещение на пользу?

— Данная инициатива никак не скажется на нашем консалтинговом бизнесе, но мы также занимаемся разработкой ПО на заказ, и эта деятельность может быть затронута. 100% нашей компании принадлежит российским физическим лицам, поэтому, если в гостендерах будет отдаваться предпочтение отече-

ственным подрядчикам, мы выиграем. Это называется ограничением конкуренции. И в данном случае такая инициатива сыграла бы нам на руку. Но насколько это полезно для рынка в целом? Нельзя сказать однозначно. Очевидный плюс в том, что российские компании будут больше расти, мы меньше будем платить за интеллектуальную собственность иностранцам — на это уходят значительные средства.

— Ограничение конкуренции — это не очень хорошо для рынка, не так ли?

— Все крупные состояния вырастали в условиях ограничения конкуренции. К примеру, в США очень высокая степень ограничения конкуренции. Я учился в бизнес-школе Гарварда и хорошо знаю эту страну. На любом более или менее значимом рынке там есть свой монополист, иногда — два-три, которые часто принадлежат одним бенефициарам. Так что данная оценка — хорошо это или плохо — довольно субъективна. Очевидно, что правильные шаги в сторону импортозамещения дали бы преимуществу российским компаниям.

Другое дело, что конкретика по этой инициативе сейчас отсутствует: не обозначены цели, не даны формулировки, не описаны этапы. Кроме того, важно понимать, что в некоторых критически важных сферах западные технологии пока невозможно заменить. Например, если систему Swift отключат в России, то случится коллапс. Можем ли мы создать аналог? Технически — легко, но организационно — нет. Саму программу можно очень быстро написать с нуля, и она наверняка окажется еще лучше существующей. Но подключить весь мир к российскому аналогу у нас не получится.

Так что основная проблема лежит даже не в плоскости создания собственного программного обеспечения. Мы ограничены в плане маркетинга и договоренностей, слабы в организационной сфере, которая связана с геополитикой, исторически сложившимися отношениями между компаниями, а также между корпорациями и правительствами разных стран.

**Беседовала
Светлана Рагимова**

Через санкции к звездам



В условиях кризиса российской ИТ-отрасли придется активизировать борьбу за клиентов

— **технологии** —

«Понятно, что западные власти могут наложить некое вето на продажу нам программного обеспечения», рассуждает Павел Горянский. — Но мне кажется, что по большому счету особо крупных проблем в связи с этим не возникнет. Мы же жили когда-то в Советском Союзе в подобных условиях, но использовали западные информационные технологии, то есть некие механизмы их получения были. Наверное, они появятся и сейчас в случае необходимости. Но сейчас подобных жестких ограничений и близко нет, это все больше разговоры. И говорить, что кому-то всерьез повредили санкции с точки зрения ограничения доступа к ИТ, нельзя — нет таких случаев».

Внутренняя реакция

Другое дело, что основное значение для российского рынка ИТ-консалтинга могут иметь не сами санкции, а осознание возможности их введения. А также осознание возможности «технологической войны» с Западом.

«Я уверен, что сегодня угроза информационной безопасности России гигантская», — говорит Сергей Мацоцкий (полный вариант интервью с ним см. в электронной версии приложения «Аудит и консалтинг»). — Мы не знаем, где находится та самая красная кнопка на ИТ-системах, но она наверняка есть. Причем неважно, есть ли она на уровне задумки. Просто к софту, который приходит откуда-то и регулярно обновляется извне, можно придумать такое обновление, которое обеспечит любое вторжение. И даже если красной кнопки не было вчера, она легко может появиться завтра. Мне не хочется думать о совсем военных сценариях, но я понимаю, что концепция обороноспособности страны обязана каким-то образом эту ситуацию принимать во внимание».

Словом, здесь вступают в силу соображения национальной безопасности. Отметим, что в связи с этим уже появились предложения о разработке отечественной ИТ-платформы и программного обеспечения и переориентации на политику импортозамещения в ИТ-отрасли. Таким образом, «ИТ-изоляционизм» придет если не извне, то изнутри. Очевидно, что в первую очередь такая политика коснется стратегических отраслей.

«Предприятия тех секторов, у которых мала вероятность подпасть под технологические санкции, при принятии решений, касающихся ИТ, смотрят на общее состояние экономики, оценивают прибыльность своего бизнеса и соизмеряют инвестиции и перспективы собственного развития», — рассуждает Алексей Ананьин. — А, скажем, оборонная отрасль, конечно, исходит из совсем другой парадигмы. И наши стратегические лозунги и конкретные мероприятия по поводу импортозамещения говорят о том, что это не игра слов, это надолго и всерьез. И даже если санкции отменяют, я думаю, что от стратегии импортозамещения российские власти уже вряд ли так легко отступят».

Понятно, что заменить западное программное обеспечение отечественными разработками в обозримой перспективе едва ли удастся. Однако новые ниши на рынке российского ИТ-консалтинга уже открываются. Первое направление — это разработка собственных программных продуктов.

«Сейчас, когда речь идет о „железе“, клиенты в первую очередь обращают внимание на производителей из стран, которые не вводили санкций против России», — Китая, Тайваня, Кореи, — рассказывает Павел Горянский. — Что касается консалтинга, то здесь все западное, российских или белорусских продуктов мало. Правда, если говорить об учетных

системах, у нас есть хороший вендор — 1С: они начинали с бухгалтерии, но сейчас развивают отраслевую экспертизу, выпускают большие мощные решения. Есть еще вендоры поменьше, нишевые. Понятно, что в связи с санкциями спрос на их продукцию будет выше. Также отмечу повышенный интерес к разработкам под конкретный заказ, под конкретные потребности, с возможностью контролировать потом программный код. Это больше относится к крупным государственным предприятиям, на которых безопасность имеет не последнее значение, ведомствам, органам власти, транспортным компаниям».

«Особенно интересные возможности появляются для компаний, которые создают программные продукты», — считает Алексей Ананьин. — У российских разработчиков есть ряд нишевых продуктов, которые вполне сопоставимы по качеству, по своим функциональным характеристикам с западными аналогами или же за достаточно короткое время могут быть доведены до такого качества. И в этом направлении открывается огромный рынок».

«С точки зрения импортозамещения программного обеспечения предприятия сейчас будут отдавать российским продуктам, которые используют инновационные идеи, в том числе от западных компаний», — полагает Мария Каменнова — Архитектура этих продуктов — это комбинация новейших западных технологий и чисто российских разработок. Также в состав этих продуктов могут входить на основании схемы OEM (Original equipment manufacturer — сборка конечного продукта из типовых частей. — „Ъ“) — западные решения и использоваться как компонента завершенного продуктового решения. В качестве аналога из другой отрасли можно привести пример с нашим самолетом Sukhoi Superjet, который содержит в себе много западных компонент, но является российским продуктом. Также набирают обороты решения, построенные на свободном программном обеспечении».

Вторая открывающаяся перед отечественными ИТ-консультантами ниша — поддержка уже установленных в России программных продуктов. «В Европе есть большое количество крупных компаний, государственных институтов, которые работают на 7-й версии баз данных Oracle, тогда как сейчас — уже 12-я, — рассказывает Сергей Мацоцкий. — И понятно, что разработчик уже не поддерживает эту версию 20-летней давности. Это делают пользователи, прежде всего исходя из соображений экономии. Мы же просто очень хорошо жили, заливали все проблемы деньгами: покупали самые лучшие серверы, самый современный софт и

не думали об экономии. Это тоже издержки свалившегося на нас роста».

«Если будут вводиться ограничения доступа к западным бизнес-приложениям на российском рынке, —

говорит Алексей Ананьин, — появятся интересные возможности для отечественных ИТ-консультантов, которые традиционно с ними работали, — откроется серьезная ниша об-

служивания того, что уже здесь сделано. И поддерживая эти программные продукты будут уже не западные вендоры, а российские компании».

Петр Рушайло

КАК РЕОРГАНИЗОВАТЬ АУП

СЕГОДНЯ ПРАВИТЕЛЬСТВО РФ ТРЕБУЕТ ОТ ГОСПРЕДПРИЯТИЙ И ПРЕДПРИЯТИЙ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ СОКРАЩАТЬ АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ИЗДЕРЖКИ, А АКЦИОНЕРЫ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ НАСТАИВАЮТ НА СНИЖЕНИИ ЧИСЛЕННОСТИ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА (АУП). КАК ЭТО СДЕЛАТЬ ГРАМОТНО?

ДМИТРИЙ ХЛЕБНИКОВ, КОНСТАНТИН ВЕЧКАЕВ, ЭКСПЕРТЫ КОМПАНИИ «ЛОГИКА ВРМ» (ГК «АЙТИ»)

Любая программа сокращения административного персонала всегда будет встречать упорное коллективное сопротивление на всех уровнях управления. Коллективное поведение может разрушить только кризис, переведя его в плоскость индивидуального выживания и сохранения не системы, а личного рабочего места. Именно искусственное создание кризисной ситуации в виде «реорганизации» или «реструктуризации» широко практикуют отечественные топ-управленцы, понимая, что в бескризисной ситуации бюрократия непобедима.

Самая известная практика — увольнение персонала предпензионного возраста и сокращение вакансий. Добиться сокращения до 10% формальной штатной численности таким образом можно, но эта практика разрушительна для компании в силу того, что с возрастными работниками уходят и накопленные годами компетенции. Решение проблемы сохранения компетенций западные компании, испытывающие проблемы со старением персонала, нашли в системе управления знаниями (CV3).

Еще один способ «меняться не меняя» — аутсорсинг функционала или создание shared services. У нас это называется «созданием общих центров обслуживания (ОЦО)». На практике это выглядит так: выбирается какой-либо функционал, который полностью выводится в самостоятельное юридическое лицо. Создается отдельная компания, живущая за счет заказов материнской организации, выполняющая 100% «сокращенного» функционала. Эффект от таких действий может быть весьма значительный. По нашему опыту, в ОЦО создается на 20–30% меньше рабочих мест, чем это было в материнской компании, а экономия на стоимости выполнения функций может достигать 15–20%.

Однако, по нашим наблюдениям, уже через год начинает проявляться эффект от монопольного положения ОЦО — снижается качество работ, растёт количество ошибок, повышаются расценки, увеличиваются сроки выполнения операций. Неудивительно, что первые опыты создания ОЦО в России через 1–2 года, когда накопились негативные тенденции, признавались неудачными и зачастую заканчивались обратным поглощением функционала в систему оперативного управления компанией.

Мы предлагаем использовать простой инструмент, позволяющий крупным компаниям эффективно и при минимальном сопротивлении работников сократить численность АУ без потери производительности, управления и надёжности работы компании. Наш метод — бенчмаркинг, то есть выявление лучших практик организации работ в рамках одной компании (группы компаний, холдинга). Распространение опыта лучших практик дает отличные результаты — сокращение избыточного персонала, рост производительности и эффективности труда. В нашей эталонной базе сегодня более 500 видов деятельности административно-управленческого персонала. Это позволяет классифицировать деятельность АУП любой компании различных отраслей. Кроме того, это позволяет использовать для определения лучших практик данные других компаний.

В результате мы можем определить кадровые резервы, в первую очередь АУП. Практика показывает, что такой подход позволяет обоснованно высвободить 15–30%

административно-управленческого персонала. По своему опыту могу сказать, что бездельников и ненужных сотрудников в компаниях много, а уровень имитации бурной деятельности зашкаливает. Есть отдельные организации, в которых исчезновение 80% работников не только окажется незамеченным, но и приведёт к росту эффективности и производительности компании. Эти люди занимаются неважностью, ненужной и бессмысленной работой, в то время как они могли бы приносить реальную пользу и себе, и обществу. Именно выявление таких работников и функций, создание условий для их высвобождения и мер по защите от их повторного проникновения и есть цель внутреннего бенчмаркинга компаний. Экономический эффект от такого сокращения издержек составит примерно (ФОТ + начисления + социальные обязательства + аренда + административно-хозяйственные расходы) * 0,3.

Вводные данные: Крупный бизнес в области строительства инженерных коммуникаций с распределённой сетью из 21 филиала по РФ, с общей штатной численностью около 15 тыс. человек — более 300 человек в корпоративном центре и более 700 человек в каждом из филиалов. **Проблемы:** Падение рынка, появление большего числа конкурентов, что привело к падению маржинальности на полученных заказах и количества самих заказов. Как следствие, резкое снижение прибыли организации.

Задача: Снизить количество работников согласно текущему объёму работ и повысить производительность (эффективность) задействованных человеческих ресурсов.

Метод: Внутренний бенчмаркинг. Внедрение нормативов труда АУП по лучшим практикам.

Реализация проекта: Команда состояла из 1 эксперта, 3 консультантов и 3 аналитиков, что позволило собрать данные по всем 21 филиалам в течение 8 недель. В последующие 2 недели было произведено приведение полученных данных к единым форматам (трудоёмкости). Еще две недели ушли на анализ и выбор эталонных показателей нормативов труда АУП и предложений по организационно-штатным изменениям. Период внедрения занял 3 месяца. Таким образом, весь проект длился 6 месяцев.

Результат: Было выявлено, что применение лучших внутренних практик в филиалах позволит высвободить 31% АУП на местах, совместить функции у 14% производственного персонала и высвободить 6,3% АУП в Москве. Лучшие практики были выявлены в филиалах компании, и сопротивление изменениям было снято путём организации командировок и стажировок руководителей филиалов. В результате применения лучших практик были снижены расценки (в среднем на 7–9%) при сохранении нормы рентабельности. За следующие полгода количество заказов возросло на 8,5%. После завершения проекта был подсчитан его экономический эффект. Стоимость работ оказалась равна годовой экономии на издержках, то есть, даже не учитывая рост конкурентоспособности и доли рынка, срок окупаемости оказался менее 12 месяцев.

Реклама