

АУДИТ И КОНСАЛТИНГ

Тематическое приложение
к ежедневной деловой газете РБК
Вторник, 29 ноября 2016 | №221 (2477)

РЕГУЛИРОВАНИЕ: НОВЫЕ ПРАВИЛА ИГРЫ НА АУДИТОРСКОМ РЫНКЕ | ТЕНДЕНЦИИ: КТО И КАК ЗАВЕРЯЕТ ОТЧЕТНОСТЬ В КРИЗИС | ИНСТРУМЕНТЫ: НА КАКИХ ЗАДАЧАХ СОСРЕДОТОЧЕНЫ ХЕДХАНТЕРЫ | ТЕХНОЛОГИИ: КАК IT-КОМПАНИИ СПРАВЛЯЮТСЯ С ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕМ

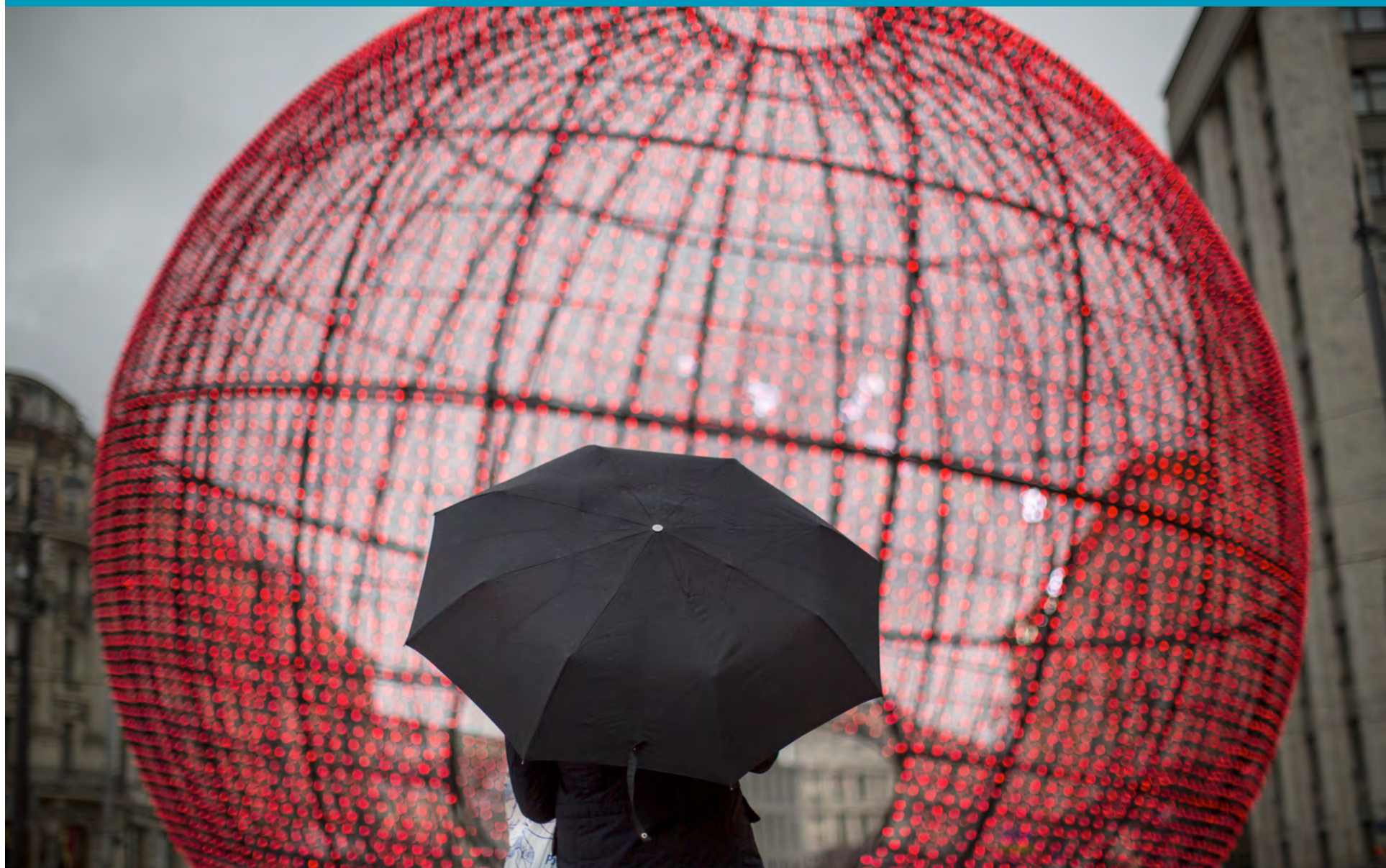


ФОТО: AP

ЭКОНОМИЧНАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ

КРИЗИСНЫЕ ЯВЛЕНИЯ В ЭКОНОМИКЕ ЗАСТАВИЛИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ПЕРЕСМОТРЕТЬ ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ — ВМЕСТО РАСШИРЕНИЯ БИЗНЕСА НА ПЕРВЫЙ ПЛАН ВЫШЛИ ЕГО ОПТИМИЗАЦИЯ И СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК. КОНСУЛЬТАНТЫ ОТМЕЧАЮТ РОСТ СПРОСА НА СООТВЕТСТВУЮЩИЕ УСЛУГИ СО СТОРОНЫ КАК ГОСУДАРСТВЕННЫХ, ТАК И ЧАСТНЫХ КОМПАНИЙ И ДАЖЕ СО СТОРОНЫ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА.

ПЕТР РУШАЙЛО

ОСОЗНАННАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ

Несмотря на экономический спад и переход многих компаний к режиму жесткой экономии, спрос на услуги специалистов в сфере оптимизации бизнес-процессов не падает, говорят консультанты. Напротив, именно кризис подталкивает многих предпринимателей к тому, чтобы более тщательно проанализировать структуру своего бизнеса и попытаться найти резервы для повышения его эффективности.

Любая стрессовая ситуация — это повод по-новому взглянуть на бизнес и пересмотреть процессы, которые работают скорее по накатанной, нежели с реальной эффективностью, говорит партнер, исполнительный директор АКГ «Деловой профиль» Ксения Архипова: «Именно кризис заставляет топ-менеджмент искать ресурсы для повышения конкурентоспособности. Одним из основных таких ресурсов выступают бизнес-процессы — за счет сокращения цепочек, исключения лишних звеньев может происходить существенная экономия издержек

компании, приводя таким образом к повышению прибыли».

Несмотря на глубокие кризисные явления в экономике, оптимизация бизнес-процессов — своевременный и востребованный консалтинговый продукт, отмечает партнер международной сети «Финэкспертиза» Татьяна Подтикан: «Кризис — правильное время для улучшения финансового состояния компании и наработок определенных заделов на будущее: рентабельность чаще всего падает, и наступает время задуматься: почему мы так живем? Можно ли даже в эко-

номически сложный период жить лучше и зарабатывать больше?»

Впрочем, как считает старший менеджер компании «Делойт СНГ» Алексей Нестеренко, проектов по оптимизации бизнес-процессов в чистом виде не существует. «Оптимизация бизнес-процессов является одним из инструментов для достижения поставленных целей, — поясняет он. — И в успешном проекте эти цели должны быть определены, закреплены и разделяться всеми участниками

Окончание на с. 4 →

АУДИТОРСКИЕ ЗЛОКЛЮЧЕНИЯ

НА РЫНКЕ АУДИТА ОЧЕРЕДНОЙ ПЕРЕДЕЛ ВЛАСТИ: ТЕПЕРЬ ЕГО РЕГУЛИРОВАНИЕМ ЗАЙМЕТСЯ БАНК РОССИИ. ОСТАНУТСЯ ЛИ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ПОЛНОМОЧИЯ У МИНФИНА, ПОКА НЕ ЯСНО. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ ГЛАВА ЭТОГО ВЕДОМСТВА НЕДАВНО ВЫСТУПИЛ С ДВУМЯ ГРОМКИМИ ЗАЯВЛЕНИЯМИ: ВО-ПЕРВЫХ, НА РЫНКЕ ДОЛЖНА ОСТАТЬСЯ ТОЛЬКО ОДНА САМОРЕГУЛИРУЕМАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ АУДИТОРОВ, А ВО-ВТОРЫХ, СЛЕДУЕТ ПРИВЛЕКАТЬ АУДИТОРОВ К УГОЛОВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ВЫДАЧУ ЗАВЕДОМО НЕВЕРНЫХ ЗАКЛЮЧЕНИЙ.

ИРИНА ЛАВРОВА

НОВАЯ МЕТЛА

Главным регулятором аудиторской деятельности может стать Центробанк. В начале ноября на совещании у первого вице-премьера Игоря Шувалова была одобрена передача полномочий по надзору за рынком аудита от Минфина к ЦБ. В 1990-х годах банковский аудит уже был в ведении Банка России, однако потом было решено передать все полномочия одному регулятору в лице Министерства финансов.

Центробанк как новый контролер рынок не то что не пугает, а даже вдохновляет: у игроков накопилось много вопросов к прежнему регулятору, и они надеются на конструктивный диалог, поскольку сейчас их вопросы и несогласие по ряду позиций иногда попросту игнорируются, говорят участники рынка.

Минфин как регулятор аудиторской отрасли оказался несостоятельным, уверен председатель центрального совета СРО «Аудиторская палата России» (АПР) Александр Турбанов: «Я не испытываю никаких иллюзий относительно того, что после перехода под патронаж другого ведомства жизнь аудиторов станет медом. ЦБ — очень жесткий регулятор. Но при этом у Банка России всегда была практика диалога с профессиональным сообществом».

«Аудиторы, которые имеют опыт взаимодействия с Центробанком в качестве регулятора в 1990-е годы, отмечают имевшую место практику конструктивного обсуждения актуальных вопросов. И если ЦБ и сейчас будет работать в тесном контакте с аудиторами, это только поможет рынку», — считает управляющий партнер международной сети «Финэкспертиза» Нина Козлова.

Причиной «революции» на аудиторском рынке стала ситуация с банками-банкротами, у 90% которых были положительные аудиторские заключения. У Центробанка, как заявляла глава ЦБ Эльвира Набиуллина, есть вопросы к качеству заключений аудиторов и в отношении еще «живых» банков. Недовольство ситуацией высказывала и глава Счетной палаты Татьяна Голикова: проверки крупнейших банков, которые получили докапитализацию через ОФЗ, выявили факты недостоверной отчетности, хотя их всех проверяли независимые аудиторы и выдали безупречные заключения.



Министр финансов Антон Силуанов и глава ЦБ Эльвира Набиуллина решили повнимательнее присмотреться к рынку аудита

Сейчас до конца не ясно, передадут ли контроль за рынком Центробанку полностью или же ЦБ разделит часть функций с Минфином. Однако понятно, что появление нового контролера в лице ЦБ, возможно только в части аудита финансовых организаций, в любом случае дает аудиторам еще один канал для отстаивания своих интересов в случае возникновения противоречий с Минфином.

СЧЕТНЫЕ МНОЖЕСТВА

Еще одна проблема, которую лихоградно пытается решить аудиторское сообщество, связана с численностью саморегулируемых организаций аудиторов (СРО). Согласно законодательству все аудиторы обязаны состоять в СРО, включенных в реестр Минфина, — в противном случае они не имеют права заключать договоры на оказание аудиторских услуг.

В 2014 году был принят закон, устанавливающий новые требования к минимальной численности СРО аудиторов: с 1 января 2017 года она должна составлять 2 тыс. юридических лиц либо 10 тыс. физлиц. До этого требования были на порядок ниже: 500 и 700 соответственно. Учитывая, что сейчас на рынке работают 4,3 тыс. аудиторских компаний и чуть более 20 тыс. аудиторов, это автоматиче-

ски означает уменьшение количества саморегулируемых организаций: пяти СРО, которые действовали на рынке, просто физически не могло хватить необходимого числа членов.

Поначалу аудиторы надеялись, что им удастся добиться изменения данной нормы закона, писали письма с соответствующими предложениями президенту и премьер-министру РФ. «Ситуация с реформой саморегулирования, которая вот уже два года заставляет отрасль считать по количеству, отодвинув насущные вопросы качества на второй план, неприемлема», — поясняет позицию профессионального сообщества Александр Турбанов.

Однако все эти усилия оказались тщетны. «Того, чего так ждали многие аудиторы, — что придет добрый дядя и разрешит все оставить как есть, — не случилось», — говорит руководитель, старший партнер группы компаний «Нексия Пачоли» Светлана Романова.

В итоге саморегулируемым организациям аудиторов пришлось начать процесс объединения. Сейчас аудиторы объединяются в две большие СРО. В одну входят СРО «Содружество», АПР и Институт профессиональных аудиторов (ИПАР), в другую — Российская коллегия аудиторов (РКА) и Москов-

ская аудиторская палата (МоАП). Обе эти группы надеялись, что к 1 января 2017 года у них будет необходимое по новому законодательству число членов, но Минфин неожиданно преподнес новый сюрприз.

За полтора месяца до часа икс министр финансов Антон Силуанов заявил, что считает необходимым оставить на российском рынке аудиторских услуг только одну саморегулируемую организацию. Превратится ли это заявление в законодательную инициативу, пока непонятно.

Никто не объяснил профессиональному сообществу логику принятия решений ни на этапе внесения количественных поправок в закон, ни теперь, касательно одной СРО, говорит Александр Турбанов. «Возможно, государству удобнее взаимодействовать с одной СРО, но полезнее ли это для общества, большой вопрос, — полагает Нина Козлова. — Конкуренция полезна в любой сфере. Но непопулярность профессии аудитора лет через пятнадцать, если тренд не изменится, приведет к тому, что аудиторов еле хватит и на одну СРО».

Прогнозировать, как будет организован контроль качества, повышение квалификации, учет аудиторов и реализованы другие функции в одной единственной СРО в 2017 году, пока рано, нужно хотя бы определиться, есть ли она, отмечает Светлана Романова.

Гораздо спокойнее рынок при этом воспринял еще одно громкое заявление Антона Силуанова — о введении уголовной ответственности для аудиторов за заведомо ложное представление информации. Как отмечает Нина Козлова, такая ответственность уже давно предусмотрена законом: «Понятие «заведомо ложное аудиторское заключение» содержится в законодательстве об аудиторской деятельности уже давно, как и уголовная ответственность аудиторов за злоупотребление полномочиями. Но я не считаю эффективным достижение качества работы репрессивным путем».

Уголовная ответственность для аудиторов может быть оправдана при двух условиях: если речь идет о заведомо ложном аудиторском заключении и выдачей такого заключения причинен существенный вред конкретным юридическим и физическим лицам. Естественно, и то и другое требует доказательств, заключает Александр Турбанов.

РБК + «АУДИТ И КОНСАЛТИНГ» (16+)

Тематическое приложение к «Ежедневной деловой газете РБК»
Является неотъемлемой частью
«Ежедневной деловой газеты РБК» № 221 (2477) от 29 ноября 2016 г.
Распространяется в составе газеты
Материалы подготовлены редакцией партнерских проектов РБК+
Партнеры: ООО «КСК», ООО «ЭйТи Консалтинг»
Реклама

Учредитель: ООО «БизнесПресс»
Издатель: ООО «БизнесПресс»
Директор ИД РБК: Ирина Митрофанова
Главный редактор партнерских проектов РБК+:
Наталья Кулакова
Редактор РБК+ «Аудит и консалтинг»:
Петр Рушайло

Выпускающий редактор: Андрей Уткин
Дизайнер: Дмитрий Иванов
Фоторедактор: Алексей Зотов
Корректоры: Татьяна Поленова, Маргарита Тарасенко
И.о. главного редактора газеты:
Игорь Игоревич Тросников
Рекламная служба: (495) 363-11-11, доб. 1342

Коммерческий директор издательства РБК:
Анна Батыгина
Директор по продажам РБК+:
Евгения Карлина
Директор по производству:
Надежда Фомина
Адрес редакции: 117393, Москва, ул. Профсоюзная, 78, стр. 1

ПРОВЕРКА НА ПРОЧНОСТЬ

НА РЫНКЕ АУДИТОРСКИХ УСЛУГ, НЕСМОТРИ НА НЕКОТОРОЕ ПАДЕНИЕ ЦЕН И ОБЩЕГО ОБЪЕМА РЫНКА, ЕСТЬ И ХОРОШИЕ НОВОСТИ. ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ ПОЗВОЛЯЮТ НАДЕЯТЬСЯ, ЧТО БОЛЬШЕЕ ВНИМАНИЕ КЛИЕНТЫ НАЧНУТ УДЕЛЯТЬ КАЧЕСТВУ, А НЕ СТОИМОСТИ УСЛУГ. КАК НИ СТРАННО, СПОСОБСТВОВАЛИ ЭТОМУ И НЕГАТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В ЭКОНОМИКЕ. **АЛЕКСЕЙ СОКОЛОВСКИЙ**

В НОГУ СО ВРЕМЕНЕМ

Говоря об основных тенденциях развития российского рынка аудита, его участники прежде всего отмечают, что особых неожиданностей на нем не произошло. Общий застой в экономике сказался как на объемах рынка, так и на стоимости услуг, но не катастрофическим образом.

«Я не вижу существенного роста или снижения объемов рынка, — рассказывает вице-президент по вопросам корпоративного развития FBK Grant Thornton Ирина Сухова. — По субъективному ощущению все примерно так же, как и раньше. Что касается цен, то в некоторых сегментах идет небольшое увеличение стоимости услуг, в других, наоборот, какие-то скидки. В целом состояние рынка я бы оценила как «плюс-минус ноль». То есть в целом ситуация примерно такая же, как и в прошлом году».

Вместе с тем эксперты отмечают, что «под кризис» некоторые компании стали попросту пренебрегать проведением обязательного аудита — на фоне общих проблем данный пункт стал попросту выпадать из повестки дня. «Рынок аудита за прошедший год не сделал сюрпризов своим участникам — при падении цен на услуги наблюдалось обострение конкуренции, — говорит партнер АКГ «БДО Юникон» Елена Хромова. — Объемы рынка обязательного аудита сокращаются последовательно в течение нескольких лет, поскольку ситуация в экономике не способствует увеличению количества компаний, подпадающих под критерии обязательного аудита. Кроме того, ряд организаций, которые обязаны проводить аудит, не делают этого, поскольку серьезные последствия игнорирования данного требования законодательства не влечет. Это обусловлено отсутствием спроса на результаты аудита и отчетности со стороны руководства, собственников, инвесторов и рынка в целом. Услуга для таких компаний становится очередной ненужной нагрузкой, навязываемой законодателем».

Впрочем, это касается в основном государственных предприятий и компаний с госучастием — именно на них приходится львиная доля рынка обязательного аудита. У частных компаний, напротив, на фоне кризиса наблюдается даже некоторый рост интереса к аудиторским услугам. «По нашим наблюдениям, произошло изменение отношения собственников и руководителей бизнеса к аудиту, — рассказывает старший партнер ГК «Нексия Пачоли» Светлана Романова. — В связи с неблагоприятными процессами, происходящими в экономике, все больше предпринимателей и собственников осознают, каким важным инструментом в их руках может быть аудит, проводимый профессиональными аудиторами по индивидуальному заданию. Аудитор-

ская проверка правильности ведения бухгалтерского и налогового учета, добросовестности службы бухгалтерии, устранение сомнений, связанных с вопросами экономической деятельности организации, выявление и минимизация рисков — все это спасительные средства, позволяющие сохранить свои позиции на рынке. Рост числа инициативных аудиторских проверок, по нашему мнению, является одним из важных факторов, говорящих о том, что компании перестали относиться к процедуре аудита как некоему обременению со стороны государства и все больше и больше осознают значимость проведения аудита и наличия у себя аудиторского заключения, выданного независимой профессиональной аудиторской организацией».

КОНКУРСНАЯ КАССА

С другой стороны, ряд законодательных изменений привел и к оживлению на рынке обязательного аудита. В первую очередь речь идет об изменении критериев в конкурсах — теперь заказчик вправе устанавливать их таким образом, что цена услуг уже не является определяющим фактором.

В первую очередь необходимо отметить антидемпинговые меры при проведении конкурсов на выполнение услуг, поясняет Светлана Романова: «Последние поправки к закону

№44-ФЗ направлены на то, чтобы препятствовать искусственному занижению цен при проведении конкурса: если раньше на ценовой критерий при оценке заявки приходилось не менее 60%, что практически сводило к нулю влияние качества на выбор услуг, то теперь вес цены определен как не менее чем 30-процентная доля, что позволяет нам надеяться на приоритет качества над ценой. После долгих обсуждений и дискуссий о борьбе с демпингом и недобросовестными аудиторами, думаю, сейчас мы можем сказать, что сделан существенный шаг вперед. Проблема демпинга на рынке аудита не стоит так остро, и за приемлемую цену компании могут получить качественные услуги от квалифицированного поставщика».

Эти тенденции, впрочем, не ограничиваются только сферой обязательного аудита, а распространяются и на смежные сегменты. «Я бы не стала особо выделять сегмент обязательного аудита, уместнее вести речь скорее о рынке конкурентных закупок в целом, хотя обязательный аудит и занимает значительную его часть, — говорит Ирина Сухова. — Новые правила установки критериев на конкурсах по выбору аудиторов вступили в силу только в этом году, поэтому пока рано делать какие-то выводы. Но, думаю, в будущем году мы увидим, что это повлияет на рынок. Вместе с тем ак-

тивность в секторе конкурентных закупок усилилась уже в текущем году, в этот процесс вовлекаются все новые и новые сегменты. Частные компании, для которых подобные требования не обязательны, также начинают разрабатывать соответствующие регламенты, основываясь на лучших рыночных практиках».

РЫНОК НЕ ДЛЯ ВСЕХ

Еще одна важная тенденция, которую отмечают эксперты, — продолжение консолидации рынка. Мелкие компании постепенно, уже не первый год вымирают, но экономические сложности, похоже, ускорили этот процесс. «Страдают прежде всего небольшие аудиторские фирмы, — рассказывает Елена Хромова. — С одной стороны, в силу ужесточившихся требований законодательства они отсекаются от аудита общественно значимых компаний. Количество аудиторов, имеющих квалификационный аттестат нового образца, на рынке невелико, при этом только аудитор с таким аттестатом имеет возможность работать с данными клиентами. С другой стороны, мелкий и средний бизнес, традиционно бывший вотчиной небольших игроков, испытывает серьезные трудности на фоне экономического кризиса и последовательно сокращает бюджеты на аудит и консалтинг, а то и вовсе отказывается от них. В результате число аудиторских фирм сокращается уже на протяжении нескольких лет».

«Мы видим, что небольшие компании постепенно покидают рынок обязательного аудита, переключаясь, например, на консалтинг, — говорит Светлана Романова. — В отличие от аудита консалтинг позволяет проявить творчество, предложить нестандартные решения. Аудит же не только сложная, трудоемкая и ответственная, но и сильно стандартизированная и регламентированная услуга. Так что, как мне кажется, движение малого бизнеса от аудита к консалтингу будет закономерным».

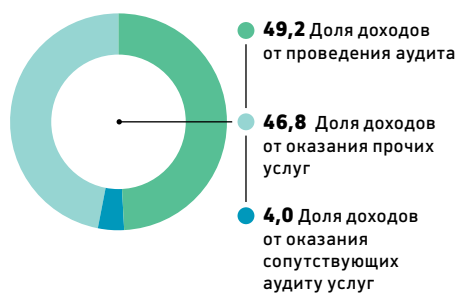
Кроме того, эксперт отмечает, что западные санкции, политика импортозамещения и в целом стремление российского государства ограничить доступ иностранцев к информации о российском бизнесе уже приводит к переделу рынка, прежде всего в оборонно-промышленном комплексе. Но этот процесс будет не столь масштабным, как еще в прошлом году наделись многие отечественные аудиторы, и, скорее всего, только ОПК и ограничится. «Что касается наметившейся тенденции отсекаемости возможности работы с рядом организаций — иностранных игроков, в том числе из «большой четверки», в частности ограничение на проведение аудита и оказание иных услуг предприятиям ОПК, — думаю, что даже если эти аудиторы будут вынуждены уйти из оборонки, не стоит надеяться, что российским аудиторами так же просто будет получить и других их клиентов», — полагает Светлана Романова.

КОЛИЧЕСТВО АУДИТОРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ И АУДИТОРОВ В РФ* ТЫС.



* На 1 января указанного года.

СТРУКТУРА ДОХОДОВ АУДИТОРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В 2015 Г.* %



* Доли в общих доходах за год

Источник: Министерство финансов РФ

ДИНАМИКА ДОХОДОВ РОССИЙСКИХ АУДИТОРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ* руб.



* За указанный год.

← Начало на с. 1

проекта. Примерами целей являются: сокращение затрат; повышение объема производства или качества продукции и услуг; повышение прозрачности деятельности; изменение операционной модели компании для достижения стратегических целей. Конечная цель для коммерческой компании — увеличение ценности для ее акционеров. И в итоге успешность каждого проекта оценивается именно с этих позиций».

Заказчиками консалтинговых услуг по оптимизации бизнес-процессов являются как государственные, так и частные структуры. Причем первые вынуждены делать это не только из экономических, но и из-за административных соображений. «Среди покупателей продукта по оптимизации бизнес-процессов я бы выделила две основные категории: частный бизнес, задумавшийся о сохранении или повышении рентабельности в сложившихся экономических условиях, и госкорпорации, дозревшие до процедур оптимизации бизнес-процессов, поскольку являются достаточно молодыми игроками в бизнесе и на рынках, — говорит Татьяна Подтикан. — Также можно отметить еще одну категорию — компании военно-промышленного комплекса. В них постепенно тоже приходят к осознанию важности изменения бизнес-процессов: законы жизненных циклов бизнеса и элементарную экономику никто не отменял и для них. Да и государство, акционер и основной покупатель-заказчик, требует не только обеспечения надлежащего качества выпускаемой продукции и соблюдения сроков поставок, но и оптимизацию издержек. Государство в этом смысле также является определенным двигателем процесса, особенно в случае с госкорпорациями: всем памятна директива Росимущества относительно снижения издержек на 10%. Для реализации требований этой директивы методы элементарного срезания уровня затрат и материальных издержек популярны все меньше и меньше — нельзя же до бесконечности сокращать персонал, фонд оплаты труда и манипулировать с качеством используемых материалов».

Если говорить о размерах компаний-заказчиков, здесь мнения экспертов расходятся. Алексей Нестеренко, например, считает, что такие услуги интересны в основном крупным корпорациям. «Оптимизация бизнес-процессов — это продукт, востребованный относительно крупным бизнесом, относящимся к индустриям, подразумевающим вовлечение в процессы большого количества людей, — поясняет он. — Как правило, это компании с численностью больше 250 человек и оборотом свыше \$100 млн. Это обусловлено тем, что эффект от оптимизации бизнес-процессов достигается на масштабе деятельности, что позволяет оправдать затраты на осуществление консалтингового проекта. Оптимизация процессов, как правило, охватывает области деятельности компании, которые связаны с существенными затратами или принятием решений по затратам, но обусловленными не технологическими или производственными особенностями, а организацией и практикой управления: это бюджетирование, учет, планирование,

принятие инвестиционных решений, ремонты, закупки и т.д.».

Оптимизация необходима всем, но в разной степени, не соглашается управляющий партнер АО «2К» Тамара Касьянова: «Для госкомпаний это практически ежегодная директива, с установленной нормой сокращения издержек. Для крупных компаний это огромный резерв для наращивания прибыли. Для малого и среднего бизнеса это новые возможности для развития. В кризис актуальность оптимизации резко увеличивается: сокращение рынков вынуждает искать варианты снижения издержек, для многих компаний это становится вопросом выживания. Крупные компании вопросами оптимизации занимаются постоянно, часто за счет собственных ресурсов, иногда привлекая профессиональных консультантов. Малый и средний бизнес, как правило, приглашает консультантов, когда необходимость изменения ситуации уже становится очевидной, а решить проблему собственными силами не получается».

Ксения Архипова, в свою очередь, считает, что востребованность услуг по оптимизации бизнес-процессов зависит не только от размеров, но и от отраслевой принадлежности компаний-заказчиков. «Первыми компа-

ней легкой и пищевой промышленности. На втором месте в части оптимизации — малый бизнес, страдающий от повышения налоговой нагрузки при сокращении доходов. Одним из наиболее ярких примеров в текущем году — с введением системы «Платон» — стали транспортные компании».

СВОБОДА ВЫБОРА

Говоря о конкретных решениях, востребованные в кризисный период эксперты перечисляют довольно обширный список задач, которые могут ставиться в рамках оптимизации бизнес-процессов. «Наиболее востребованны у клиентов в последнее время оптимизация организационной структуры с последующей налоговой оптимизацией, реинжиниринг бизнес-процессов с целью сокращения издержек производства, логистика и HR-консалтинг», — говорит Ксения Архипова. Также она отмечает повышенный спрос на оптимизацию маркетинговых издержек, которая позволяет расставить приоритеты в текущей маркетинговой политике компании, усилить ее продающие аспекты и безболезненно отказаться от наиболее высокочастотных. Менее популярными в кризис становятся разработка бизнес-планов инвестиционных проектов модернизации,

по сокращению издержек и т.д. То есть реализуется целый комплекс мероприятий. Но есть клиенты, которые уже сами понимают, где тормозятся бизнес-процессы. Консультант приглашается для решения одной конкретной задачи — например, найти возможности для увеличения продаж или провести инспекцию кадровых ресурсов. Скажем, стоит задача по наращиванию продаж, но это не значит, что консультант ищет новые рынки. Рассматривается вся цепочка продаж, и решение может быть найдено в росте производства».

Характер услуг, которые требуются заказчику, часто определяется и размерами компании. «Для малого и среднего бизнеса характерна проблема вертикального управления, когда все процессы замкнуты на одном человеке, — приводит пример Тамара Касьянова. — С ростом бизнеса такой вариант управления начинает тормозить компанию: у кабинета директора собирается целая очередь сотрудников в ожидании, когда начальник проверит финансовый отчет о закупке канцтоваров. Задача консультанта — предложить варианты перераспределения процессов. С одной стороны, задача простая, с другой — все мы прекрасно понимаем, как сложно человеку перестроить свое отношение к управлению компанией. Директору могут предложить контрольные проверки тех же отчетов или провести аудит и предложить лимитировать расходы на те или иные нужды, убирая тем самым необходимость жесткого контроля».

Что касается типичных сроков и стоимости реализации проектов в сфере оптимизации бизнес-процессов, то здесь наблюдается большой разброс в силу разного масштаба задач, который, очевидно, зависит от размера бизнеса заказчика. Впрочем, в любом случае клиенту стоит быть готовым к тому, что проект окажется долгосрочным. «Проект по оптимизации всегда включает в себя следующие этапы: диагностика, дизайн целевого состояния, подготовка внедрения и непосредственно внедрение решений, — рассказывает Алексей Нестеренко. — В случае комплексных проектов этап дизайна целевого состояния делится на разработку концепции и детальный дизайн. Срок реализации проекта, не включая внедрение, занимает от четырех месяцев до года в зависимости от функционального, организационного объема и текущего уровня зрелости компании-заказчика».

Сроки реализации проектов по оптимизации бизнес-процессов, как это ни банально, зависят от размера бюджета, выделенного для реализации проекта, рассказывает Татьяна Подтикан: «Если одновременно профинансировать реорганизацию всех задуманных процессов, сроки можно оптимизировать, но все равно это не менее года-полутора. А если растянуть бюджет во времени, то реорганизация может растянуться до пятилетки. Стоимость таких проектов в зависимости от масштаба компании или холдинга может колебаться от одного до нескольких десятков, а порой и сотен миллионов рублей».

Рассуждая о перспективах рынка, эксперты настроены оптимистично. С их точки зрения, спрос на оптимизацию бизнес-процессов будет расти — по крайней мере до тех пор, пока не закончится кризис.



© PHOTO REUTERS

МОЩНУЮ ПОДДЕРЖКУ РЫНКУ КОНСАЛТИНГА В СФЕРЕ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ ОКАЗЫВАЕТ ПРАВИТЕЛЬСТВО, КОТОРОЕ В ПРИКАЗНОМ ПОРЯДКЕ ТРЕБУЕТ ОТ ГОСКОМПАНИЙ СОКРАЩЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК

ниями, где в кризис задумываются об оптимизации, являются крупные и зачастую искусственно раздутые в сытые годы компании и холдинговые структуры, — говорит эксперт. — К просадке рынка они подходят, накопив значительный багаж в целом не способствующих повышению эффективности лишних итераций, которые могут быть относительно безболезненно исключены. Если говорить об отраслях, то это наиболее подверженные финансовому кризису экспортеры из нефтегазовой и горнодобывающей отраслей, строители и девелоперы, страдающие от резкого увеличения издержек, а также компании, доходы которых находятся в прямой зависимости от покупательского спроса — ретейлеры, представители

технического переоснащения производства, внедрения новых продуктов и технологий в связи с характерной для сложных времен заморозкой инвестиционной активности.

Наиболее востребованной является оптимизация учетных бизнес-процессов, процессов бюджетного управления и управления персоналом, считает Татьяна Подтикан: «Не менее интересны и важны для компаний оптимизация процессов в области логистики, закупок и, конечно же, главные процессы — процессы организации производства и интеграция внутри компании или холдинга».

При этом подходы консультантов к различным категориям клиентов могут сильно различаться — даже на уровне постановки задачи. «Каждый бизнес уникален, а значит, требует индивидуального подхода и уникального решения, которое будет рентабельно в данном конкретном случае, — полагает Тамара Касьянова. — Задача по оптимизации может ставиться по-разному: например, кто-то желает в целом понять, где можно сократить издержки. В этом случае работает целая команда по всей цепочке бизнес-процессов — отыскивая узкие места, находя дублирующие друг друга процессы, проводя финансовый аудит для выявления возможностей

«НАЛОГОВЫЕ ОРГАНЫ СТАЛИ БОЛЕЕ ПОДГОТОВЛЕННЫМИ»

О ТОМ, КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ В ОТНОШЕНИЯХ С ФИСКАЛЬНЫМИ ОРГАНАМИ ЧАЩЕ ВСЕГО ВОЗНИКАЮТ У ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ И ЧЕМ ИМ МОГУТ ПОМОЧЬ НАЛОГОВЫЕ КОНСУЛЬТАНТЫ, В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ РБК+ ИВАНУ КОЗЛОВУ РАССКАЗАЛА РУКОВОДИТЕЛЬ НАЛОГОВОЙ ПРАКТИКИ КСК ГРУПП **ИННА БАЦЫЛЕВА**

— Вы чувствуете изменения в характере запросов клиентов?

— Если говорить в контексте кризиса, характер запросов, конечно, изменился. Два-три года назад мы обычно говорили с клиентами о развитии бизнеса, а сейчас основное — сохранение бизнеса и его безопасность. Главный вопрос в области налогообложения — все, что связано с налоговыми проверками и с оспариванием результатов налоговых проверок. Потому что, как мы видим из судебной практики, все больше решений принимается в пользу налоговых органов, а не в сторону налогоплательщиков. Конечно же, это очень сильно беспокоит бизнес. Много вопросов у клиентов вызывает антифшорное законодательство.

— Если говорить не о судах, а о самих проверках — волнуют участившиеся проверки? Более тщательные? Как это клиенты формулируют?

— Я не могу сказать, что проверки стали чаще, но уровень этих проверок, конечно же, повысился. За последние два года мы наблюдаем существенное повышение процента проверок, в которых участвуют правоохранительные органы в составе команды проверяющих. Кроме того, налоговые органы очень большое внимание стали уделять опросам сотрудников. При этом опрашиваются уволенные сотрудники, сотрудники должностей различного уровня, тогда как раньше обычно опрашивали лишь действующих топ-менеджеров и собственников. Теперь пытаются охватить и сотрудников низшего звена — для подтверждения реальности выполнения работ, поставки товаров и т.д.

— Опрос — это под протокол, как допрос?

— Да, это оформляется протоколом. И если вернуться к тенденциям в судебной практике, то можно отметить, что очень часто налоговый орган выстраивает свою позицию в суде, основываясь исключительно на показаниях сотрудников. И, к сожалению, суды поддерживают такой подход в части доказывания обоснованности обвинений в адрес налогоплательщиков.

— Почему «к сожалению»?

— На практике, например, бывают ситуации, когда сотрудники дают отрицательные показания — не подтверждают, что прошла та или иная сделка, либо говорят, что не знакомы с тем или иным контрагентом. Но при этом в силу своих должностных обязанностей они и знать этого не могут. Могут привести такой пример. Компания занимается производством хлебобулочных изделий. Стоит вопрос реальности поставки ей муки. Сотрудники налоговых органов проводят опрос кладовщиков, грузчиков на предмет того, производили ли они приемку товара от какой-то конкретной компании. Но данный сотрудник может не помнить, от какой компании товар он принял, или в силу принятого в компании документооборота вообще этого знать не должен. Он говорит: я не



ФОТО: ПРЕСС-СЛУЖБА

помню или я не знаю. А эти показания трактуются как свидетельства того, что товара нет. Поэтому я и говорю «к сожалению».

— Для кого это наибольшая проблема? Для малого и среднего бизнеса, который не может себе позволить содержание мощных юридических служб?

— Это является проблемой всех компаний. Вопрос не только в размере юридической службы, но и задач, которые она решает. Чаще всего юридические департаменты in house решают операционные задачи (анализ договоров, взыскание задолженности и т.п.) и не имеют необходимого опыта в области налогообложения. Юрист-консультант консолидирует в себе многолетний опыт в рамках конкретной специализации — например, налоги, что позволяет ему успешно решать нестандартные, новые задачи бизнеса.

— И какую функцию в этой системе выполняют консультанты, какие наиболее типичные услуги оказывают?

— Конечно, налоговые споры — это по-прежнему услуга номер один. Разумеется, не все споры доходят до суда. Довольно часто бизнесмены отказываются от судебного разбирательства, аргументируя это тем, что они не надеются получить положительное решение при той арбитражной практике, которая есть сегодня. И зачем тогда тратить на судебные издержки?

И есть другая категория клиентов, чьи споры могут быть разрешены в досудебном порядке. При этом надо отдать должное налоговым органам — они выслушивают контраргументы, достаточно большой пул вопросов не доходит до суда именно потому, что удается отстоять позиции налогоплательщика на уровне либо налогового органа, либо управления ФНС. С одной, правда, оговоркой: это не касается вопросов недобросовестности налогоплательщика — скорее, правильности исчисления налогов,

порядка их уплаты и т.д.

Кроме того, еще один тренд, который мы сейчас наблюдаем, — очень многие компании озадачены снижением налоговой нагрузки в рамках правового поля. В России есть механизмы, которые позволяют это сделать, — например, особые экономические зоны. Мы видим, что импортозамещение дало толчок развитию ряда бизнесов. В мае этого года у нас был принят закон, разрешающий с 1 января 2017 года создание специальных производственных площадок, так называемых гринфилдов. Там предусмотрены специальные льготные налоговые условия, и многие компании сейчас рассматривают эти площадки при планировании развития бизнеса.

— Какую роль выполняет консультант в данном случае?

— Особых экономических зон немало, они разбросаны по территории России. Если вы, как предприниматель, задумываетесь над этим вопросом, вы же не можете делать это методом проб и ошибок, ведь перевод производственной площадки на новое место — дорогое удовольствие. Поэтому первая задача консультанта — провести диагностику этих зон, провести диагностику бизнеса клиента, понять, насколько экономически целесообразен будет этот перевод, какая возможна потенциальная экономия и в области налогообложения, и в области продаж, рентабельности производства того или иного продукта на территории особой экономической зоны. Это же сопряженные вопросы: можно, например, получить экономию на налогах, но одновременно — рост затрат на транспортную логистику.

— Если суды, как вы говорили, почти всегда на стороне налоговиков, не лучше ли не доводить дело до споров?

— В налогах очень важно принять то или иное решение вовремя. Даже верное решение может оказаться бездейственным, если оно принято, например, уже после совершения сделки, когда налоговые последствия

уже возникли. Однако — это специфика российского бизнеса — основная масса клиентов приходит тогда, когда дело доходит до спора. Сейчас, правда, бизнесмены понемногу начинают осознавать, что налоговые органы стали более подготовленными, в их распоряжении более качественные механизмы проверки. И есть те, кто начинает задумываться о проведении предварительной аналитики перед заключением контракта. Поэтому у нас есть такая услуга, как анализ налоговых последствий сделки. Но спрос на нее наблюдается почти исключительно со стороны крупного бизнеса. Возможно, это связано просто с ценой вопроса — у крупного бизнеса и возможные просчеты в области налогообложения могут иметь более драматические последствия.

— Вы говорите, что бизнесмены начинают задумываться о подобных проблемах, когда уже получают доначисления. Но даже если я доплатил налоги, это же не обязательно означает закрытие предприятия. После таких историй люди делают какие-то выводы, начинают уделять внимание налоговому планированию?

— Выводы делают. Но если говорить о среднем бизнесе, вывод обычно такой: они считают, что этот негативный опыт их научил, что в рамках сопровождения налоговыми консультантами этого спора они в том числе получили определенную поддержку и понимание, как должен быть организован процесс налогового планирования. Есть, конечно, клиенты, которые делают выводы и говорят: нет, нам нужен консультант, который действительно посмотрит на нашу структуру бизнеса немного шире. Но это единичные случаи.

Здесь, помимо всего прочего, играет роль и то, что наши бизнесмены не всегда правильно представляют себе реальное положение дел. Есть, например, некое заблуждение, которое сейчас развеивают наши суды и налоговые органы, что предприниматель может бросить бизнес и ему за это ничего не будет — пускай его банкротит налоговый орган, денег там все равно нет. На самом же деле у нас за последние годы произошли колоссальные изменения в практике взыскания субсидиарной ответственности с топ-менеджмента и собственников компании по долгам перед бюджетом. Кроме того, если бизнес бросают и начинают создавать некие компании-клоны, налоговый орган это уже видит. Более того, суды поддерживают и признают подобные компании-клоны зависимыми и взыскивают недоимку уже с нового юрлица. И это заставляет бизнес задуматься над тем, что есть какие-то вопросы, которые не останутся безнаказанными, что невозможно работать в сегодняшних реалиях по старым методикам. При сегодняшнем темпе изменений в налоговом законодательстве и правоприменительной практике ведение бизнеса без грамотной юридической поддержки недопустимо.

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ РОСТ

В ПЕРИОД ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА, КОТОРАЯ СТАВИТСЯ ПЕРЕД КОНСУЛЬТАНТАМИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, — ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ОПТИМИЗАЦИЯ ИЗДЕРЖЕК. ОСОБОЕ ЗНАЧЕНИЕ ПРИ ЭТОМ ПРИОБРЕТАЕТ НЕ ПОДБОР КАДРОВ, А ВЫРАЩИВАНИЕ ТАЛАНТОВ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИЙ И АВТОМАТИЗАЦИЯ HR-ПРОЦЕССОВ. **АЛЕКСЕЙ СОКОЛОВСКИЙ**

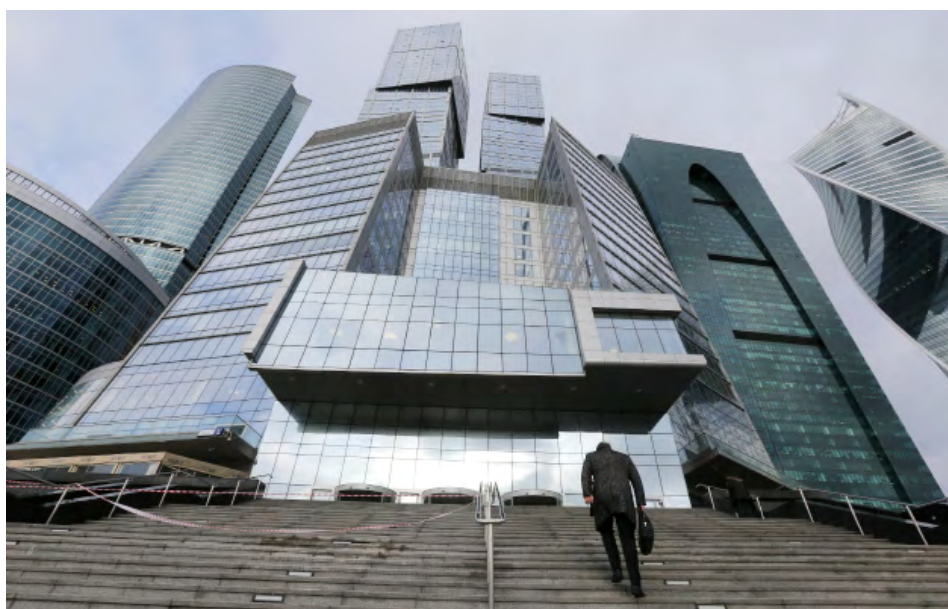


ФОТО: REUTERS

ВНУТРЕННИЕ РЕЗЕРВЫ

Несмотря на существенное падение реальных доходов населения в последние два года, ситуацию на рынке труда пока сложно назвать рынком работодателя в чистом виде. С одной стороны, компании прилагают большие усилия, направленные на сокращение издержек, в том числе за счет экономии на персонале, с другой — проблема поиска кадров стоит довольно остро.

«Реальная эффективность — главный тренд 2016 года, являющийся логичным следствием общей экономической ситуации, — говорит партнер компании «Альянс Консалтинг» Алексей Шипов. — Бизнес продолжает приспосабливаться к новым «условиям игры», ставя приоритетом cost-cutting, в том числе оптимизацию численности персонала с целью улучшения финансовых показателей и возвращения в зону комфорта. При этом многие компании ощущают нехватку обеспечивающих эффективность кадров, причем как в отношении менеджеров среднего звена, так и начальных позиций. По данным исследования, проведенного нами в начале этого года, только 11% крупнейших российских работодателей оценивают ситуацию на молодежном рынке труда позитивно для себя, большинству HR-подразделений приходится прилагать существенные дополнительные усилия для обеспечения необходимого набора талантливой молодежи».

В этих условиях одной из главных задач консультантов становится развитие компетенций сотрудников компаний-заказчиков, поиск талантов внутри самих организаций. «Одна из наиболее актуальных задач, которая стоит перед HR-службами, — развитие потенциала сотрудников, — рассказывает партнер компании Molga Consulting Мария Шахова. — С точки зрения конкурентоспособности сейчас на первое место выходят soft skills и лидерские качества сотрудников. Набирает обороты программа развития

среднего менеджмента. Сейчас многие компании, оптимизируя деятельность служб, связанных с управлением персоналом, стремятся применять современные технологии, по максимуму автоматизировать различные HR-процессы, идти по пути диджитализации, переходить на облачные решения, использовать методологию постоянного совершенствования процессов. Как и во многих областях, очень важным является скорость изменений и управление ими».

Из других тенденций Мария Шахова отмечает увеличение популярности передачи HR-функций в общие центры обслуживания (ОЦО) — это помогает компаниям снизить финансовые риски и административные затраты, а также улучшить управляемость за счет оптимизации и стандартизации процессов. По ее словам, экономический эффект от создания и перехода на модель ОЦО в среднем наступает через 2–2,5 года.

«Серьезное развитие имеют новая концепция и инструмент оценки карьерного потенциала сотрудника — PIF (Potential in Focus), — говорит управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг» Павел Безручко. — Дело в том, что прошлые результаты и даже уровень компетенций недостаточно точно предсказывают успех при продвижении на следующий должностной уровень. Такие фундаментальные характеристики личности, как критическое мышление, социальный интеллект, способность к обучению и уровень мотивации достижений, позволяют существенно повысить точность прогноза. Оценка потенциала одного сотрудника стоит около 3 тыс. руб.»

Меняются и подходы к мотивации персонала. «В новых условиях претерпевают изменения подходы к формированию штата управленцев и управлению их эффективностью, — говорит Алексей Шипов. — Устоявшаяся методология построения систем управления эффективностью базируется на четырех элементах: стратегия, KPI, управленческий учет, вознаграждение. Мы рекомендуем дополнять

указанную выше методологию «пятым элементом» — истинной мотивацией, соответствующей ведущим потребностям личности. Вознаграждение «пятого элемента» (доля может составлять до 20%) увязывается с личными инициативами («свобода творчества») или поручениями, формируемыми в соответствии с мотивационными профилями («контролируемое творчество»). С точки зрения формирования штата эффективных управленцев внедрение «пятого элемента» подразумевает разработку целевых мотивационных портретов для ключевых позиций и проведение тестирования кандидатов на соответствие данным требованиям».

ОТ СЛОЖНОГО К ПРОСТОМУ

Особое значение HR-консультанты придают автоматизации процессов работы с персоналом. «Цифровая трансформация HR-функции — глобальный тренд, который сохранится и в будущем, — полагает Алексей Шипов. — Автоматизация позволяет сделать HR-функцию более прозрачной, контролируемой и менее затратной, существенно ускоряет процессы работы HR-подразделений. Однако стоит помнить, что наложение современных IT-технологий на существующую практику работы не является универсальной таблеткой — важно, чтобы в основе была стройная методологическая часть. Именно поэтому управление проектами по автоматизации HR-функции со стороны консалтинговых компаний представляется нам наиболее оптимальным вариантом».

«В качестве практического примера, показывающего эффективность компьютеризации, можно рассмотреть автоматизацию управления персоналом на базе системы SAP Success Factors (SF), — рассказывает Павел Безручко. — Система позволяет провести быстрое — около 90 дней — внедрение за счет модульности и облачного сервиса. Она полностью русифицирована, имеется около 5 тыс. компаний-клиентов по всему миру. Согласно исследованию McKinsey, внедрение SF приводит к сокращению затрат бизнеса на 0,1%; снижению текучести кадров на 15,2%; общему повышению производительности труда на 5,4%; повышению доли внутреннего найма на ключевые позиции на 13,7%. Стоимость использования системы составляет от 2 тыс. до 5 тыс. руб. на человека в год — точная цена зависит от количества пользователей и конфигурации внедряемых модулей. Внедрение полностью окупается за один-два года».

«Возрастает интерес к облачным технологиям, которые позволяют осуществить быстрое внедрение решения (от трех до пяти месяцев) за счет использования лучших практик, имеют дружелюбный и понятный пользовательский веб-интерфейс, большой объем аналитики с графическим представлением, российскую локализацию. Немаловажным фактором является и сокращение затрат на

техническую поддержку и обновление систем, обладающих высоким уровнем безопасности данных», — говорит Мария Шахова.

Она также отмечает, что одновременно с растущей сложностью автоматизированных HR-систем наблюдается тренд на их упрощение для пользователя путем внедрения интуитивно понятных систем с дружелюбными интерфейсами и минимальным набором лишних действий, но максимально возможным набором функций.

Тенденцию к отказу от сложных и громоздких технологий в HR в целом отмечает и Павел Безручко: «Хорошо работают простые и ясные подходы, а сложные не создают той ценности, ради которой бизнесу стоит терпеть эту сложность».

ЦЕНА ОТВЕТА

Что касается стоимости услуг HR-консультантов, то заказчики, очевидно, стремятся на них сэкономить — в полном соответствии с общим трендом на сокращение издержек. «На мой взгляд, цена стандартных услуг снижается, — говорит Павел Безручко. — Такие услуги уходят внутрь компаний, автоматизируются, их исполнение передается сравнительно низкоквалифицированным, а значит, недорогим представителям рынка фриланса. В то же время уникальные услуги с высокой добавленной стоимостью, напротив, растут в цене. Общий объем рынка — опять же на мой субъективный взгляд — сравнительно стабилен. Я не наблюдаю серьезного роста или падения общего объема заказов относительно 2015 года».

Мария Шахова придерживается более оптимистичной точки зрения. «Объем рынка HR-консалтинга с каждым годом набирает все новые обороты. Количество консультантов продолжает расти, стоимость их услуг также растет и определяется потребностями рынка и большим спросом на консалтинговые услуги», — считает она.

Эксперты также отмечают, что от самих консультантов заказчики сейчас требуют доказывать экономическую обоснованность предлагаемых решений. «Итогом экономических явлений последних лет является расширение запроса со стороны компаний по отношению к HR — требуются комплексные решения, направленные на повышение финансовых показателей, — говорит Алексей Шипов. — А это значит, что HR-специалисты должны хорошо понимать бизнес на уровне финансовых потоков и уметь связывать финансовые и операционные метрики. В данном плане инструментарий консалтинговых компаний, бесспорно, опережает используемые внутренними HR-специалистами технологии. Возможность реализации проектов с привлечением в лице одного консультанта гибридной компетенции «HR — бизнес-аналитик — финансист», несмотря на его большую стоимость, представляет значительную ценность для заказчиков».

«ОКНО ВОЗМОЖНОСТЕЙ СКОРО НАЧНЕТ ЗАКРЫВАТЬСЯ»

ПЕРЕХОД НА ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ — ОЧЕВИДНАЯ ПРИМЕТА НАШЕГО ВРЕМЕНИ. О ТОМ, КАКИЕ РЕШЕНИЯ В ЭТОЙ СФЕРЕ НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАНЫ БИЗНЕСОМ, В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ РБК+ ИВАНУ КОЗЛОВУ РАССКАЗАЛ ПАРТНЕР КОМПАНИИ AT CONSULTING **ИГОРЬ ХОМИЧ**

— Какие из цифровых и информационных технологий, появившихся в последние годы, сейчас вызывают наибольший интерес российских предпринимателей?

— Современный устойчивый тренд на перевод бизнес-операций, особенно в сфере взаимодействия с потребителями, в цифровое пространство определяет и интерес к технологиям, которые обеспечивают эту трансформацию. Это всевозможные решения для создания мультимедийных цифровых витрин, потоковой аналитики в реальном времени, систем построения кластеров — как для задач вычисления, так и для распределенного хранения структурированных и неструктурированных данных. Все более актуальными в России становятся продукты, связанные с нейросетями и искусственным интеллектом, а также децентрализованные blockchain-системы.

— В каких отраслях внедряются эти инновационные решения?

— Очень продвинутые решения сейчас внедряются в госсекторе, в силовых ведомствах, связанных с обеспечением государственной безопасности. И такая ситуация не только у нас.



ФОТО: ПРЕСС-СЛУЖБА

Во многом это связано с осознанием роли IT в установлении баланса сил между различными странами и национальными объединениями. Если говорить о коммерческих компаниях, то все самые востребованные продукты так или иначе рождаются в экосистемах интернет-компаний, таких как «Яндекс» или Mail.Ru. Традиционный бизнес практически во всех отраслях находится в процессе перехода к новым онлайн-моделям, двигаясь вслед интернет-игрокам. Малый и средний бизнес

все чаще использует облачные решения. Внедрение принципиально новых IT-систем популярно и в бэк-офисе. Все чаще появляются директора по цифровому бизнесу — в их подразделениях обычно концентрируются все самые инновационные IT-проекты. В бэк-офисе наиболее активными инноваторами мне видятся представители HR-подразделений, а самими консервативными — финансисты.

— Каковы цели внедрения таких решений?

— Новая цифровая реальность накладывает свой отпечаток и на ведение бизнеса, и на госсектор. Традиционные компании и государственное управление уже никогда не будут функционировать как прежде. Окно возможностей для цифровой трансформации пока открыто, но уже скоро начнет закрываться, и неэффективные организации будут банкротиться. Именно поэтому ключевой драйвер во всех проектах — эффективность сегодня с прицелом на завтрашний день. Эффективность складывается из сокращения расходов, роста доходов и повышения адаптивности организаций к быстрым изменениям внешней среды.

— Каковы типичные сроки внедрения и окупаемости таких проектов?

— Проекты, нацеленные на последовательные улучшения, становятся все более короткими и переходят в agile-режим с буквально ежемесячным значимым результатом и минимальными сроками окупаемости. Но возможностей для постепенных улучшений становится все меньше. А вот сроки и риски по долгосрочным инфраструктурным проектам увеличиваются, что сильно усложняет и без того нелегкую жизнь инвесторов.

— Какие типичные ошибки допускают заказчики, принимая решение о реализации или отказываясь от реализации таких проектов?

— Причиной большей части неуспешных проектов в России является крайне низкое качество коммуникаций между людьми, принимающими решения, и исполнителями. Кроме того, до сих пор у многих руководителей есть иллюзия, что можно купить волшебную таблетку в виде той или иной технологии, которая сама по себе позволит добиться успеха. В современном цифровом мире границы размыты, и выигрывает даже не тот, кто обладает информацией и ноу-хау, а тот, кто собирает команду профессионалов, увлеченную достижением результатов.



Тематические приложения к газете РБК

Подробная аналитика, актуальные исследования, интервью лидеров отраслей, тренды экономики России и мира



Реклама 18+

ЧИП ОТЕЧЕСТВА

УЖЕ ДВА ГОДА РОССИЯ ЖИВЕТ В УСЛОВИЯХ ЗАПАДНЫХ САНКЦИЙ И ОТВЕТНЫХ МЕР. А ТАКЖЕ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ, ОДНО ИЗ ГЛАВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ КОТОРОЙ — ПЕРЕХОД НА ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ. РБК+ РЕШИЛ ВЫЯСНИТЬ У ИТ-КОНСУЛЬТАНТОВ, КАКИМИ УСПЕХАМИ ОНИ МОГУТ ПОХВАСТАТЬСЯ В ДАННОМ ПЛАНЕ. ЯН СУРВИЛЛО

Планы перехода на отечественные решения в сфере информационных технологий — в первую очередь в госсекторе и на предприятиях оборонно-промышленного комплекса и машиностроения в целом — возникли не от хорошей жизни. После введения западных санкций выяснилось, что подпавшие под них компании не могут претендовать на поддержку и обновление своих ИТ-систем зарубежными поставщиками; некоторые крупные вендоры вообще приняли решение уйти с российского рынка. Для многих компаний это стало неприятным сюрпризом. «Первая масштабная волна запросов была связана с аудитом санкционных рисков: прежде всего, заказчики хотели понять, чем санкции грозят бизнесу компании, и обрести это понимание как можно оперативнее», — вспоминает директор по ИТ-консалтингу компании IBS Левон Хачатрян.

Вместе с тем замена иностранных решений на российские оказалась весьма непростой задачей. «Очевидно, что серьезный ИТ-продукт подразумевает длительный цикл разработки: за год вывести его на рынок невозможно, — говорит президент консалтинговой группы «Борлас» Алексей Ананьин. — Поэтому то, что предлагают сейчас отечественные разработчики, — это все продукты не новые и известные на рынке. Есть еще целый пласт решений, которые, по сути, позиционируются как российские, но содержат импортные компоненты. Такой продукт и такой подход — не для галочки в отчете об успехах российской ИТ-отрасли. Он соответствует идеологии импортозамещения и помогает стимулировать развитие отрасли с обеспечением надлежащего функционального наполнения и качества решений».

Судя по словам экспертов, наибольших успехов российские ИТ-компании пока добились в сфере разработки программного обеспечения. «Результаты продвижения политики импортозамещения ощущаются в большей или меньшей степени в зависимости от сегмента ИТ, — полагает директор департамента системных инженеров ГК «Компьюлинк» Александр Белов. — Например, уже в 2015 году спрос на рынке отечественных программных решений показал положительную динамику. Интерес к импортной продукции со стороны заказчиков постепенно уменьшается, при выполнении проектов к компаниям часто выдвигают требования заменить известные западные разработки на азиатские или российские аналоги».

«Масштабный блок задач, которые мы решаем и сейчас, — это разработка стратегии замены существующего оборудования и программного обеспечения, — говорит Левон Хачатрян. — Это анализ текущей технологической «обвязки» клиента и поиск наиболее эффективных заменяющих



казал себя в сфере информационной безопасности, — полагает Александр Белов. — В этом сегменте Россия не уступает иностранным специалистам по качеству и эффективности разработок. А усиленный акцент на импортозамещение способен только повысить предложение российских решений в сфере информационной безопасности (ИБ). В России есть все предпосылки, для того чтобы в будущем заменить все решения для ИБ отечественными разработками, и не только в госсекторе, но и в коммерческих структурах».

У нас в стране и раньше были конкурентоспособные продукты, например антивирусы, системы аналитики, решения для виртуализации, восстановления данных, говорит Алексей Ананьин. «В области систем управления предприятием существуют стандартные блоки — бюджетирование, управление финансами, кадрами, документооборот, и для их автоматизации есть достойные отечественные решения. Однако многие производственные системы, например системы планирования производства, управления техпроцессами, системы проектирования и управления жизненным циклом изделий, полноценной российской замены не имеют. Применение таких систем критически важно для высокотехнологичного производства, в том числе для машиностроения, создания и выпуска военной техники. Поэтому компании ОПК оказались в сложной ситуации: в условиях, когда полноценных отечественных альтернатив нет, невозможно отказаться от используемых решений. А если такие компании принуждают законодательно или административно, то мы серьезно снизим конкурентоспособность этих отраслей», — объясняет эксперт.

В отношении перспектив развития импортозамещения в ИТ эксперты настроены оптимистично и ожидают серьезного роста данного сегмента рынка в ближайшие годы. «Со временем требования по импортозамещению будут только усиливаться; следовательно, у отечественных разработчиков появится уникальный шанс увеличить и реинвестировать полученную прибыль», — считает Александр Белов.

«В этом году государство заняло позицию наблюдателя, следя за развитием темы импортозамещения без дополнительного давления, анализируя реакцию рынка, успех или неуспех разработок и внедрения новых решений, — полагает Левон Хачатрян. — В следующем году мы прогнозируем ужесточение санкционной политики, поскольку к первому раунду изменений рынок уже адаптируется и постепенно учится жить в новых условиях. Все больше российских заказчиков уже не смогут оставаться в выжидательной позиции и начнут вовлекаться в эту тему, заказывая разработку стратегии или как минимум оценку влияния санкций на их бизнес».

решений с наименьшими санкционными рисками в тех случаях, когда замена действительно необходима. Появились реестр российского ПО и некоторое количество работающих, адекватных российских решений. Тем не менее мы часто сталкиваемся с ситуацией, когда достойных аналогов просто не существует и замена в ближайшие пять—десять лет невозможна. В этих случаях мы прорабатываем различные сценарии развития ситуации и возможность продолжения работы на существующих системах».

С «железом» дело обстоит сложнее. «Многие компоненты для сетевого и серверного оборудования, систем хранения в нашей стране не производятся; соответственно, не может быть и чисто российских решений, но оборудование такое необходимо, — говорит Алексей Ананьин. — А в самых сложных сегментах — системах управления базами данных, операционных системах, больших корпоративных системах — полнофункциональной альтернативы пока нет и, увы, не предвидится даже в среднесрочной перспективе — слишком сложна и дорога их разработка, даже с учетом поддержки государства».

Существует и еще один путь — разработка собственных решений на базе существующих иностранных. «Интересный сегмент — международные платформы с открытым кодом, на основе которых можно создавать ИТ-системы самой широкой направленности, — полагает Алексей Ананьин. — Это, конечно, быстрее, чем разрабатывать продукт с нуля, но все равно требует серьезного развития функциональных и технологических возможностей, в том числе программной доработки исходных решений. Такая работа подразумевает, во-первых, серьезный интеллектуальный вклад российского разработчика, во-вторых, зачастую проводится сертификация таких систем как самостоятельных ИТ-решений, что вполне позволяет

отнести их к отечественным разработкам».

Еще одна сфера деятельности ИТ-консультантов — защита клиентов от некачественной продукции, заполонившей рынок под флагом борьбы с зарубежными ИТ-решениями. «Еще одна волна запросов связана с защитой от недобросовестных предложений по импортозамещению, которые начали заполнять российский рынок, — рассказывает Левон Хачатрян. — В этом случае мы, как ИТ-консультант, проводим для клиента технологический анализ входящих предложений и при необходимости разрабатываем контраргументацию для топ-менеджмента компании, если анализ выявляет их низкую эффективность».

С точки зрения отраслевой принадлежности заинтересованных в импортозамещении заказчиков это, разумеется, прежде всего государственные структуры и предприятия ОПК. «Со стороны министерств, ведомств, федеральных служб наблюдается стабильно растущий интерес к теме импортозамещения, — говорит Левон Хачатрян. — Реальный процесс замены технологий и продуктов на антисанкционные уже идет, так как рынок предлагает больше адекватных решений. Сюда же можно отнести и оборонно-промышленный комплекс». «С отраслевой точки зрения наибольшие подвижки, очевидно, в госсекторе и государственных компаниях. Это, на мой взгляд, связано с тем, что политические моменты и требования к «правильному» происхождению продукта оказываются более важными, чем функциональные требования», — отмечает Алексей Ананьин.

Если говорить о конкретных решениях от российских разработчиков, то здесь ситуация неоднородна — все зависит от того, о системах какого класса идет речь. «Несомненным лидером отечественный консалтинг по-