

# аудит и консалтинг практика

## Мозговая контратака

### кадры

Бизнес еще ведет войну за таланты на рынке труда, хотя HR-консультанты считают, что эта война работодателями уже проиграна. Компании понимают, что талантливых сотрудников на всех не хватает, а значит, надо беречь тех, кто есть, и выращивать своих, новых. При этом бизнесу нужны эффективные, гибкие и недорогие решения в сфере HR.

### Темное будущее

Специалистов мало, а в перспективе их станет еще меньше. С этим, похоже, кадровый рынок вынужден мириться уже сейчас. И не только в России. Давным лейтмотивом крупнейших HR-конференций становится совершенно безрадостные цифры статистики, которые демонстрируют, что в ближайшие несколько лет в России, и целый ряд других стран ждет демографический провал. Например, по оценкам Всемирного банка, количество работоспособных граждан в России к 2025 году сократится на 11 млн человек.

Квалифицированных кадров не хватает везде. Хотя есть и явные перекосы. Количество выпускников вузов технических специальностей падает, и здесь не ожидается никакого улучшения, говорят специалисты в HR. «Сейчас дефицит, и будет дефицит», — уверен гендиректор консалтинговой компании Fomata Николай Долгов, который приводит такие цифры: на 100 выпускников вузов — технарей в России приходится 300 экономистов.

Все эти факторы не просто меняют кадровый рынок, но трансформируют его до неузнаваемости. Рынок труда сейчас не совсем адекватен, говорят консультанты. Дефицит профессиональных кадров приводит к противоположным эффектам: требования к сотрудникам растут, а сами специалисты объективно мельчают. «Сейчас, когда люди приходят в компанию с внешнего рынка, они заявляют такой уровень стоимости выше, чем это предлагает компания, — делится своими наблюдениями директор практики HR-консалтинга компании IBS Елена Данилова. — Причем зачастую эта позиция не подкрепляется ничем: ни знаниями, ни какой-то иной адекватной аргументацией».

В этом году на конференции HR Profi Summit — Summer 2011 представители кадрового агентства «Империя кадров» представили результаты опроса, в котором приняли участие HR-директора 1 тыс. российских компаний. Результаты исследования показали, что более половины работодателей испытывают сейчас сложности при подборе персонала на существующие позиции в компании (53%). Почти треть опрошенных (28%) указали на отсутствие необходимых знаний у соискателей. И к тому же работодатели отметили, что более 20% соискателей претендуют на более высокую зарплату, чем им готовы предложить в компании.

То, что раньше было принципиальным вопросом, например самый востребованный работоспособный возраст сотрудников, теперь уже и не настолько важный вопрос. По мнению

Ведущие российские HR-консультанты			
Место	Компания	Город	Выручка от оказания консультационных услуг в сфере HR за 2010 год (тыс. руб.)
1	ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»	Москва	373854
2	IBS (ООО «Информационные Бизнес Системы»)	Москва	274236
3	ОАО «Компьюлинк Групп»	Москва	201561
4	ЗАО «Финальяс»	Москва	77639
5	АКГ «Деловой профиль» (MGI)	Москва	45756
6	ООО «Бийр Консалтинг»	Москва	28079
7	Аудиторско-консалтинговая группа «Интерком-Аудит»	Москва	16774
8	АКГ «Гориславцев и Ко. ЕигаАудит»	Москва	15434
9	ООО «Финсклертиза»	Москва	11144
10	«НВ Внешшакуинверс» Групп компаний	Москва	7801

Источник: рейтинг консультационных компаний журнала «Коммерсантъ-Деньги».

президента Ассоциации консультантов по персоналу Юлии Сахаровой, которое она высказала в интервью «Ъ», повышение границы продуктивного периода у рабочей силы в России с 27–40 до 33–45 лет — один из самых заметных на сегодня трендов. К смене поколений работодателям тоже нужно подстраиваться — молодых специалистов обещанием только «златых гор» больше не возьмешь.

«Молодые люди, относящиеся к новому поколению, люди, которым немногим за 20, часто сознательно отказываются от весомого материального вознаграждения в пользу иных свобод и возможности самовыражения», — отмечает Николай Долгов. Для таких молодых специалистов, которых господин Долгов называет «поколением Y», важно иметь отношение к чему-то значимому, «влиять на этот мир». Мотивация таких сотрудников и критерии, по которым они оценивают работу, сильно отличаются от критериев основной массы работающих сейчас людей (25–45 лет). Для «поколения Y» важна среда в компании, то, как компания выглядит в их глазах. Консультанты в качестве типичного примера приводят компанию Google, куда люди действительно стремятся попасть — это дает ей большое конкурентное преимущество, позволяющее отбирать с рынка действительно самых лучших.

### Сберегающие технологии

Головная боль кадровиков (а 15% опрошенных «Империей кадров» признались, что просто не могут закрыть необходимые в компании позиции) говорит о том, что соискатели чувствуют себя на рынке довольно вольготно. Для того чтобы увеличить свою стоимость, работники сейчас начинают ходить между компаниями, говорят специалисты по HR. Пройдя за довольно короткий срок две-три компании, сотрудник приращивает свою стоимость больше, чем он мог бы, работая внутри одной компании. Например, по оценкам кадрового агентства КАУС, на московском рынке труда стаж работы на последнем месте составляет не более года у 40%

«Мы видим тенденцию усиления и развития практики передачи опыта внутри компании: развитие систем наставничества, внутренних мастерских и вовлечение внутренних экспертов в передачу опыта. Компании собирают свои базы знаний, стараются наращивать и не терять накопленные знания. Создают одновременно длительные целевые программы для молодых специалистов и точечные, фокусные, экспертные проектные группы для более опытных сотрудников, форумы по обмену опытом, круглые столы и т. п.», — говорит управляющий компанией B&R Consulting Рустем Богданов.

Механизм воспроизводства персонала и увеличения его «времени жизни» внутри компании включает систему профессиональных компетенций, фиксации оценки по компетенциям, по результатам которой можно выстраивать индивидуальный карьерный план. Эта система воспроизводства предполагает достаточно простой комплекс мер, который позволяет набирать людей, в том числе молодых, адаптировать их, обучать, доводить до определенного уровня. В такой конструкции людям понятны их движения по карьерной лестнице внутри компании.

Любопытно, что такие системные решения в области управления персоналом, еще не успев перешагнуть планку массового спроса со стороны бизнеса, уже трансформируются под влиянием требований компаний. Быстрорастущие компании отказываются от сложных и громоздких систем оценки и развития персонала в пользу более гибких, простых и динамичных инструментов, говорят консультанты по HR. Скорость изменения ситуации на рынке и, соответственно, стратегии развития компании требуют от HR-консультантов простых, конкретных и фокусных решений в области развития и управления персоналом. Бизнес больше не хочет внедрять систему компетенций два года и еще три — систему оценки этих компетенций, говорят консультанты.

Рустем Богданов подтверждает: «Идет стремление объединить разные функции и HR-процедуры в более согласованную систему. Прогрессивная система управления персоналом сейчас та система, которая находит узкие места в решении задач бизнеса с точки зрения HR. И дальше работает не по принципу «предлагаем, что умеем или что хорошо работало у других», а по принципу создания HR-решений для конкретных ситуаций и сотрудников с упором не столько на развитие компетенций, сколько на результат, нужный бизнесу».

Бережливость теперь распространяется и на сотрудников. «Сейчас со стороны бизнеса идет огромный спрос на решения HR-консультантов, связанные с построением систем воспроизводства персонала внутри компаний. Если у вас внутри компании построена система, которая позволяет сотрудникам понимать, как они будут увеличивать свою стоимость, то люди находятся в компании дольше, а значит, средний уровень заработной платы вы можете держать ниже», — поясняет Елена Данилова.

«Мы видим тенденцию усиления и развития практики передачи опыта внутри компании: развитие систем наставничества, внутренних мастерских и вовлечение внутренних экспертов в передачу опыта. Компании собирают свои базы знаний, стараются наращивать и не терять накопленные знания. Создают одновременно длительные целевые программы для молодых специалистов и точечные, фокусные, экспертные проектные группы для более опытных сотрудников, форумы по обмену опытом, круглые столы и т. п.», — говорит управляющий компанией B&R Consulting Рустем Богданов.

Механизм воспроизводства персонала и увеличения его «времени жизни» внутри компании включает систему профессиональных компетенций, фиксации оценки по компетенциям, по результатам которой можно выстраивать индивидуальный карьерный план. Эта система воспроизводства предполагает достаточно простой комплекс мер, который позволяет набирать людей, в том числе молодых, адаптировать их, обучать, доводить до определенного уровня. В такой конструкции людям понятны их движения по карьерной лестнице внутри компании.

Любопытно, что такие системные решения в области управления персоналом, еще не успев перешагнуть планку массового спроса со стороны бизнеса, уже трансформируются под влиянием требований компаний. Быстрорастущие компании отказываются от сложных и громоздких систем оценки и развития персонала в пользу более гибких, простых и динамичных инструментов, говорят консультанты по HR. Скорость изменения ситуации на рынке и, соответственно, стратегии развития компании требуют от HR-консультантов простых, конкретных и фокусных решений в области развития и управления персоналом. Бизнес больше не хочет внедрять систему компетенций два года и еще три — систему оценки этих компетенций, говорят консультанты.

Рустем Богданов подтверждает: «Идет стремление объединить разные функции и HR-процедуры в более согласованную систему. Прогрессивная система управления персоналом сейчас та система, которая находит узкие места в решении задач бизнеса с точки зрения HR. И дальше работает не по принципу «предлагаем, что умеем или что хорошо работало у других», а по принципу создания HR-решений для конкретных ситуаций и сотрудников с упором не столько на развитие компетенций, сколько на результат, нужный бизнесу».

Бережливость теперь распространяется и на сотрудников. «Сейчас со стороны бизнеса идет огромный спрос на решения HR-консультантов, связанные с построением систем воспроизводства персонала внутри компаний. Если у вас внутри компании построена система, которая позволяет сотрудникам понимать, как они будут увеличивать свою стоимость, то люди находятся в компании дольше, а значит, средний уровень заработной платы вы можете держать ниже», — поясняет Елена Данилова.

Мария Глушенкова

## Непривязчивый сервис

### технологии

(Окончание. Начало на стр. 17)

Экономическая эффективность использования cloud computing зависит от уровня зрелости IT в компании, отмечает Валерий Корниенко. «Есть компании с оптимизированными IT-средами, для них «облачные» вычисления дают только новые возможности с точки зрения гибкости или скорости предоставления IT-услуг, — говорит он. — Компаниям с неоптимизированной IT-инфраструктурой «облачные» технологии позволяют повысить эффективность ее использования».

При этом, по мнению Евгения Пескина, компании, решившей перевести свою IT-инфраструктуру на «облачную» модель, не стоит ждать моментальных финансовых выгод. «В большинстве случаев экономическая эффективность этого мероприятия заметна, как правило, на достаточно длительных — в несколько лет — промежутках времени, потому что сам процесс перехода может быть связан со значительными затратами, особенно на уровне приложений, — поясняет он. — Если же IT-системы организуются в нули или в случае замены износившейся инфраструктуры, тут выигрыш можно получить практически сразу, и он может составлять от 30% до 90% суммарных затрат».

Андрей Кутузов приводит пример масштабного проекта перевода группой компаний «Рольф» всей своей IT-инфраструктуры в публичное «облако»: «Согласно подсчетам, общая экономия от проекта составит более 50 млн рублей в течение ближайших пяти лет. В первую очередь это должно произойти за счет отсутствия капитальных затрат на содержание собственной IT-инфраструктуры и передачи ряда функций по поддержке IT-инфраструктуры на аутсорсинг».

### Хочется и колется

Практика показывает, что весомые экономические достоинства технологии почти всегда сопровождаются серьезными рисками. «Облачные» технологии не составляют исключения. Не будет ли негативное влияние рисков превалировать над экономической эффективностью, снижением операционных затрат, повышением гибкости бизнес-процессов?

Один из самых серьезных рисков лежит в сфере информационной безопасности. «Средства безопасного доступа к «облачным» ресурсам отличаются от традиционных средств корпоративной информационной безопасности, — предупреждает Сергей Таран. — Заказчик не контролирует тек-

нологические процессы в публичном «облаке», а значит, он всегда должен иметь «запасной вариант». Нужно побеспокоиться о резервировании данных и возможности переключиться на другого провайдера услуг, «если что». Но не стоит и преувеличивать данный риск, возводя его в ранг неизбежного. По статистике, 90% утечек информации происходит по вине пользователей. И лишь 10% приходится на внешние причины. Таким образом, вынесение данных на внешние ресурсы с высоким уровнем обеспечения информационной безопасности и возможностями разграничения доступа только увеличивает вероятность, что эта информация не уйдет на сторону. Обязанности провайдера прописываются в договоре, и он, в отличие от сотрудника компании-заказчика, несет реальную финансовую ответственность за сохранность информации заказчика».

На втором месте в «опасном» рейтинге — вопрос надежности и доступности «облачного» сервиса. Валерий Корниенко предупреждает о необходимости разработки формализованного SLA (Service Level Agreement, соглашения об уровне сервиса) с поставщиком услуг и о четком понимании бизнес-резонанса для выбора того или иного уровня обслуживания и доступности: «Не нужно гнаться за 99,99% доступности, если они вам не нужны. Если же вы не понимаете, какой уровень обслуживания вам действительно необходим, вы либо переплатите, либо попадете в неприятную ситуацию. Большинство из тех, кого нам приходилось консультировать по этому поводу, были, прямо скажем, удивлены теми невысокими показателями доступности и надежности IT-ресурсов, которые в реальности обеспечивают их существующие системы, несмотря на уже сделанные и предстоящие инвестиции в собственные серверные центры и собственных инженеров».

### Избирательные механизмы

Какие функции нужно выносить в «облако», а какие — не обязательно? Решение вопроса целесообразно начать с определения того, какие возможности «облачных» технологий соответствуют потребностям компании, а какие — нет.

Евгений Пескин рекомендует начать с оценки полного бюджета, связанного с эксплуатацией существующих IT-систем, с учетом будущего расширения, скрытых затрат, амортизации и проч. Такой аудит позволит определить не только реальные затраты бизнеса на IT-функции, но и прикинуть, сколько можно сэкономить. Планировать

миграцию в «облако» нужно только там, где польза от такого перехода очевидна. Отметим, что переход в «облако» может осуществляться на двух уровнях: уровень инфраструктуры (оборудования) и уровень IT-приложений. «Эти уровни сейчас находятся в различной степени зрелости, — подчеркивает Евгений Пескин. — Если для построения инфраструктуры на основе «облака» уже есть проверенные зрелые решения, то по приложению картина пока очень неоднородна. Поэтому вопрос о переводе каждого из ресурсов в «облако» нуждается в тщательном анализе».

Пожалуй, самым известным примером апробированного «облачного» приложения являются на сегодняшний день «облачные» CRM-системы (Customer Relationship Management — управление взаимодействием с клиентами), которые сильно потеснили громоздкие изолированные решения. При этом многие производители программного обеспечения уже разрабатывают и постепенно выводят на рынок версии разнообразных продуктов, предназначенные для предоставления из публичного «облака».

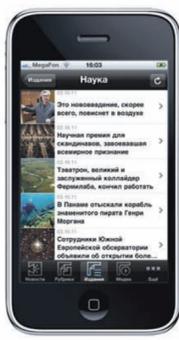
На втором этапе, отмечает Валерий Корниенко, создается технико-экономическое обоснование и определяется портфель проектов для перехода к «облакам». Решение о том, создавать частное «облако» или лучше прибегнуть к услугам стороннего поставщика, во многом зависит от стратегии компании в отношении непрофильных ресурсов, к которым относятся и IT-ресурсы.

Сергей Таран рекомендует заранее продумать, как лучше адаптировать необходимые для работы приложения или — если они адаптированы — как перенести бизнес-процессы для работы в «облаках». Потребуется и реорганизация IT-процессов. Кроме того, поскольку пользователи могут подключаться к услугам с разных платформ и устройств (iPad, iPhone и т. д.), очень важно проработать вопросы обеспечения безопасности при использовании «облаков».

«Крупные организации, в частности банки, телекомы, государственные организации, в силу законодательных аспектов и специфики своего бизнеса будут использовать «облачные» услуги в рамках гибридной модели, исходя из индивидуальных потребностей и возможностей, — прогнозирует Андрей Кутузов. — Мелкие предприятия (салон красоты, пекарня и др.) могут полностью перевести свои IT-системы в «облако»».

Елена Некрасова, редактор журнала CIO

# Коммерсантъ всегда на ваших экранах



iPhone



Mobile



android

Бесплатный сервис Издательского дома «Коммерсантъ» — приложение «Коммерсантъ» для мобильных платформ iPhone (iPod-touch), Windows Mobile и Android. Газета «Коммерсантъ», журналы «Коммерсантъ Weekend», «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы», «Гонимые». Новостная лента, полный доступ к статьям, видео- и фотогалереям, удобный тематический рубрикатор, простая навигация, закладки для быстрого доступа, поиск по архивам, доступ к контенту из других приложений, экспорт в социальные сети с возможностью комментариев.

kommersant.ru/mobile

Версия 3.0 приложения «Коммерсантъ» доступна в AppStore.

## Теперь и для Android!



реклама

Реклама

Анохова Е.В. — вице-президент СРО НП Аудиторской палаты России  
Сухова И.А. — председатель Комитета по правовым вопросам СРО НП АПР

### Аудитор. Казнить нельзя помиловать

Рост числа банкротств в период финансового кризиса вызвал повышенный интерес к фигуре аудитора как лица, контролирующего финансовую отчетность. Вопрос о степени ответственности аудитора активно дискутируется как на профессиональных мероприятиях, так и в средствах массовой информации. В ряде деловых изданий высказывалось мнение о том, что в банковских проблемах виноваты аудиторы — они чего-то недоглядели, на что-то закрыли глаза, не распознали грядущей беды... Внимание к этим ситуациям разумно и обосновано. Однако далеко не всегда степень осведомленности участников обсуждения о целях и задачах аудита позволяет делать правильные выводы о наличии или отсутствии вины аудитора в экономических проблемах аудируемого субъекта.

Есть несколько принципиальных моментов, которые присущи аудиту как профессиональной деятельности. Остановимся на них. Аудиторы проверяют и подтверждают отчетность за определенный период. Но это, увы, не является гарантией, что в другом отчетном периоде аудируемая организация не допустит нарушений. То есть аудиторское заключение — это не индульгенция на будущее. В стандартах аудиторской деятельности прямо отмечено, что аудитор не может предсказывать будущие события или обстоятельства, которые могут обусловить прекращение организацией ее непрерывной деятельности, поэтому отсутствие в аудиторском заключении каких-либо упоминаний о факторах неопределенности, касающихся непрерывности деятельности, не может рассматриваться как гарантия способности аудируемого лица продолжать свою деятельность непрерывно. Таким образом, в случаях, когда причиной неблагоприятных последствий у аудируемого лица послужили какие-то одномоментные действия за пределами аудируемого периода (вывод активов, смена собственника, мошенничество и т.п.), предвидеть

подобные события невозможно. Существуют и обычные хозяйственные риски, которые аудитор также не может предвидеть.

Как правило, аудиторы проверяют годовую отчетность организации и выдают заключение на определенную дату, то есть фиксируют ситуацию на этот момент. Отчетность компании — это своего рода фотография, по которой аудитор оценивает состояние клиента. Таким образом, например, на аудитора не может быть возложено оперативное выявление проблем, способных повлечь за собой недостаточность капитала в кредитной организации, и, как следствие, отзыв у нее лицензии.

К тому же аудитора нельзя воспринимать как сотрудника правоохранительных органов. Он не может и не должен проводить встречные проверки или перекрестные допросы, выявлять фальсификации и подтасовки. И это не случайно. Сам аудит основан на предположении, что составитель отчетности — лицо добросовестное, а не преступник, «заметающий» следы.

В сущности, говорить о наличии вины аудитора в фальсификациях и/или мошенничестве можно только после рассмотрения каждого конкретного случая. И только тогда, когда доказан факт выдачи этим аудитором заведомо ложного аудиторского заключения. Не случайный процесс доказывания законодательство относит к компетенции судебных органов. Именно суд призван обеспечить независимое и беспристрастное рассмотрение всех обстоятельств дела и установление истины, исходя из универсального принципа презумпции невиновности. До вынесения судебного решения невозможно делать выводы о наличии вины в деятельности аудитора. Тем более некорректны публичные комментарии, которые содержат негативную оценку работы конкретных аудиторских компаний.