

# АУДИТИ И КОНСАЛТИНГ

Как изменилась роль аудиторов во время кризиса? О планах кардинальной реформы принципов работы отрасли рассказал управляющий партнер КПМГ в России и СНГ Эндру Крэнстон **18**  
Как победить кадровый голод. Талантливых сотрудников на всех не хватает, а значит, надо беречь тех, кто есть, и выращивать своих, новых **20**



## Непривязчивый сервис

### технологии

В нынешней экономической ситуации, когда не понятно, не грянет ли завтра новый кризис, далеко не все предприятия охотно идут на капитальные вложения, в том числе на вложения в IT-инфраструктуру. Вместе с тем развиваться бизнесу нужно. В такой ситуации консультанты часто советуют воспользоваться аутсорсингом IT-услуг, в частности активно развивающимися в последние годы «облачными» технологиями. В ряде случаев это помогает не только сэкономить, но и оценить эффективность собственной IT-службы компании.

### Забываем старое

«Облачные» вычисления (cloud computing) в последние год-два находятся в центре внимания профессионального IT-сообщества и потребителей IT-услуг. Но несмотря на то что обсуждению cloud computing посвящены сотни мероприятий, дискуссий и статей, единого взгляда на то, в каких случаях целесообразно их применение, пока нет.

Начнем с определения «облачной» модели. «Облачные» вычисления — это предоставление IT-услуг (программного обеспечения, аппаратной платформы, комплексной инфраструктуры) в рамках концепции «IT как сервис», — объясняет руководитель направления по развитию сервисных услуг ИВМ в России и СНГ Валерий Корниенко. — В целом «облачная» модель знаменует индустриализацию предоставления IT-услуг: IT-услуги стандартизируются и автоматизируются.

В рамках традиционной модели построения IT-инфраструктуры каждому IT-приложению выделяется определенное количество вычислительных мощностей и дискового пространства. «Облако» же представляет собой общий пул ресурсов, которые динамически распределяются между приложениями и пользователями в зависимости от их текущих потребностей. Распределение происходит в автоматическом или полуавтоматическом режиме, при этом обслуживание сервисов и приложений не прекращается.

«В случае использования «облачных» ресурсов от внешнего поставщика потребитель платит только за те мощности, которые использует в определенный период. При этом все программное обеспечение, вся необходимая для работы IT-инфраструктура нахо-

дится вне зоны ответственности и контроля потребителя услуг», — поясняет генеральный директор компании «Онланта» Сергей Таран.

Отметим, что «облачная» модель не является чем-то радикально новым — это своего рода хорошо забытое старое. На ранних этапах развития вычислительной техники существовали крупные централизованные вычислительные машины, доступ к которым происходил через «тупые терминалы» (они так и назывались — dumb terminals), — рассказывает заместитель генерального директора компании IBS Евгений Пескин. — Терминалы соединялись с компьютерами проводами. Эти компьютеры назывались мэйнфреймами. В 1980-е годы с приходом персональных компьютеров центр тяжести переместился к конечным пользователям и идея терминального доступа практически исчезла. Теперь, после 20 лет развития интернета, и особенно на фоне беспроводных технологий, когда терминалы оказались практически в руках у каждого желающего, технологический маятник качнулся назад. Появилась возможность снова хранить данные и программы на централизованных компьютерных «фермах», объединяющих со-

тню и тысячи серверов. Пользоваться ими можно с любого устройства, играющего роль терминала, — планшета, персонального компьютера, смартфона. А то, что раньше называли тяжеловесным словом «мэйнфрейм», теперь продвигается под легким и воздушным названием «облака».

Печальная статистика свидетельствует: в среднем компания, имеющая собственный центр обработки данных, в штатном режиме использует примерно пятую часть его ресурсов. И при этом в периоды пиковых нагрузок сталкивается с нехваткой вычислительных мощностей или дискового пространства для хранения данных. Прекратить или хотя бы замедлить затратную «гонку IT-вооружений» можно, создав на базе дата-центра компании частное вычислительное «облако».

Частное «облако» позволяет собрать в единый пул IT-ресурсы компании, с тем чтобы далее они динамически распределялись между IT-приложениями в зависимости от их загрузки или критичности для бизнеса. Отметим, что в этом случае компания несет все капитальные затраты на создание и поддержку «облака». Хо-

в этой модели в публичном «облаке», но использовать публичное «облако» как элемент маркетинга. Таким образом, конкуренция между внутренним «облаком» и внешним «облаком» является основным движущим фактором кардинального снижения затрат на предоставление услуг. И так, в модели первого типа основным является IT-бюджет, в модели второго типа — услуги, которые «покупает» бизнес, а в модели третьего типа важна бизнес-выгода, которая образуется в результате предоставления этих услуг.

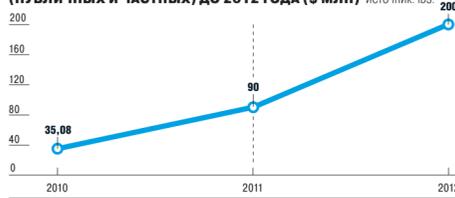
Великие экономай И так, главное преимущество «облаков» — экономическая выгода. Используя «облачную» модель, компании избавляются от необходимости нести затраты на создание и поддержку собственного «натурального IT-хозяйства», а могут оплачивать доступ только к тем вычислительным мощностям и бизнес-приложениям, которые необходимы в данный период.

«В случае с публичным «облаком» заказчику не нужно вкладывать средства в создание и поддержку своей IT-службы, своего дата-центра», — рассказывает Сергей Таран. — Стоимость услуг провайдера оказывается достаточно низкой, поскольку он оказывает эти услуги многим компаниям. А это дает возможность оптимизировать затраты на резервирование вычислительных мощностей, поскольку стоимость запаса мощности распределяется на многих заказчиков, приобретая дорогостоящие средства защиты, недоступные в масштабах отдельных компаний — потребителей IT-услуг и т. д. В случае частного «облака» экономическая эффективность достигается посредством автоматизации процесса выделения ресурсов и сервисов, точного подсчета потребленных ресурсов, эффективного распределения вычислительных мощностей за счет использования средств виртуализации и более плотной загрузки серверного парка, из которого формируется «облако».

Термин «виртуализация» нуждается в пояснении. Средства виртуализации позволяют объединить имеющиеся физические («железные») серверы в единую структуру и создавать на их базе практически любое количество виртуальных серверов, необходимых для работы тех бизнес-приложений, которые необходимы заказчику. Таким образом можно повысить степень загрузки серверов, снизить потребность в их количестве, оптимизировать их работу. (Окончание на стр. 20)

Евгений Пескин также рекомендует особое внимание уделить вопросам безопасности. «Частные «облака» уменьшают

### ПРОГНОЗ ДИНАМИКИ РОССИЙСКОГО РЫНКА ОБЛАЧНЫХ УСЛУГ (ПУБЛИЧНЫХ И ЧАСТНЫХ) ДО 2012 ГОДА (\$ МЛН) ИСТОЧНИК: IDS



в принципе частное «облако» может использоваться не только для собственных нужд компании — часть ресурсов можно предоставлять сторонним потребителям.

В отличие от частного «облака», публичное «облако» изначально создается сервис-провайдером для продажи «облачных» вычислительных мощностей как услуги — это его бизнес. «Внешние «облака» используются для выполнения задач, в которых нет необходимости в высоких требованиях к безопасности», — отмечает Валерий Корниенко. — Например, можно создавать порталы без критичной информации для внешних пользователей, использовать публичные «облака» для неконфиденциальных разработок, для внешних хранилищ данных. Частные «облака» можно применять для виртуальных рабочих мест пользователей: размещать образы этих рабочих мест в рамках центра обработки данных и тем самым обеспечивать безопасность данных, используемых на устройствах конечных пользователей. Внутренние «облака» используются для реализации почтовых систем, системы совместной работы. Они эффективны для географически распределенных заказчиков: следуя за часовыми поясами, инфраструктура может обслуживать конечных пользователей, где бы они ни находились — на Дальнем Востоке или в Калининграде, люди могут работать с одной и той же физической инфраструктурой в разное время.

Евгений Пескин также рекомендует особое внимание уделить вопросам безопасности. «Частные «облака» уменьшают

основные риски, связанные с безопасностью и доступностью, — говорит он. — В публичном же «облаке» вы не контролируете, в соседстве с чем размещены ваши данные, как они резервируются и какой приоритет у прикладных программ — все это решает оператор «облака» на общих основаниях. В частном «облаке» есть возможность всем этим управлять в зависимости от реальных нужд организации. Проводя «транспортную» аналогию, вы создаете свой «корпоративный общественный транспорт» и сами решаете, автобусы какой марки, с какой частотой и с какой загрузкой возят сотрудников по нужному вам маршруту. Для относительно крупной организации это приемлемое решение по соотношению «цена-эффективности». Особенно если вы готовы отдать частное «облако» только на аутсорсинг.

Вместе с тем, по мнению директора департамента программных решений ИР в России Андрея Кутукова, компания не может формировать свою IT-стратегию в рамках частных средств. В рамках традиционной модели IT потребления услуг регулируется тем бюджетом, который выделяется раз в год, поэтому данная модель подойдет организации, которая занимается долгосрочным планированием, где нагрузка на IT-ресурсы статична. Частное «облако» характеризуется наличием механизмов биллинга между IT- и бизнес-подразделениями. Здесь потребление услуг регулируется потребностями бизнеса. Третий тип — публичное «облако». Представьте, что у вас есть организация, в которой услуги потребляются в частном «облаке», но при этом бизнес-пользователи смотрят на свободный рынок и сравнивают услуги, которые предоставляются внутри компании, с услугами, доступными на внешнем «облаке». Можно ничего не потреблять

и в случае использования «облачных» ресурсов от внешнего поставщика потребитель платит только за те мощности, которые использует в определенный период. При этом все программное обеспечение, вся необходимая для работы IT-инфраструктура нахо-

## Инфраструктурный пирог

### спрос

**Активность государства в сфере развития инфраструктуры создала новый рынок для консультантов. Однако ввиду отсутствия долгосрочных ориентиров развития территории этот рынок плохо прогнозируем и подвержен политическим рискам.**

### Транспорт не роскошь

Потребности финансирования развития инфраструктуры в России варьируются, по разным оценкам, от сотен миллиардов до полутора триллионов долларов. Недостаток инвестиций за последние десятилетия привел к высокой степени износа инфраструктуры, что не только ограничивает возможности для экономического роста в стране, но также уже привело к целому ряду крупных техногенных катастроф в энергетике, на транспорте, в коммунальном хозяйстве.

Большинство проектов сейчас реализуется на средства государства, в том числе через институты развития. Наибольшую активность консультанты отмечают на транспорте, в коммунальном секторе, здравоохранении и образовании. По оценкам КПМГ, около 70–80% от общего объема привлеченных инвестиций во всех инфраструктурных проектах приходится на транспорт: аэропорты, порты, дороги, железные дороги, мосты. «Есть попытки проектов в сфере водоснабжения, но объемы пока меньше, а также в социальной инфраструктуре — например, появляются первые проекты школ и детских садов», — говорит директор, глава группы по финансированию инфраструктуры КПМГ в России и СНГ Мария Шабашевич. — Мы слышим, что есть желание привлечь частное финансирование для музеев, университетов и других секторов социальной инфраструктуры.

В PricewaterhouseCoopers также выделяют большое число проектов в транспортном секторе. Так, компания консультировала участников проектов, реализуемых по модели государственно-частного партнерства (ГЧП), по развитию аэропорта Пулково, строительству Западного скоростного диаметра в Санкт-Петербурге, высокоскоростных магистралей, железной дороги «Северный широкий ход» на Ямале, а также ряда автомобильных дорог регионального значения.

В BDO объясняют складывающуюся структуру рынка более высоким проникновением частного капитала в указанных отраслях и более высокой их доступностью для частных инвест-

тидий. Инвесторы за свой счет проводят часть подготовительных работ, а уже затем обращаются к консультантам, чтобы они помогли структурировать проект, в том числе обеспечить присутствие в проекте государства или государственных компаний. «В нашей практике инвесторы чаще всего самостоятельно делают ТЭО и бизнес-планы, а затем уже мы проводим экспертизу этих документов, разрабатываем правовую и налоговую модель проекта», — говорит партнер BDO Любовь Маяцкая. — При этом налоговые вопросы, включая налоговую юрисдикцию, важны не только для частных инвесторов и для тех проектов, где инициатором выступает государство.

Услуги крупных консалтинговых компаний сегодня достаточно диверсифицированы — это аудит, оценка, консалтинг, юридическое сопровождение проектов, инвестиционное проектирование.

Для консультантов появление нового рынка оказалось как нельзя кстати. Ведь по сложившейся традиции российские компании в случае финансовых затруднений начинают резать маркетинговые и информационные расходы, которые в сравнении с западными коллегами у них и без того не слишком велики. Не стал исключением и кризис 2008 года, после которого многие компании все еще экономят на услугах консультантов. Появление на консалтинговом рынке нового крупного заказчика, несомненно, помогло крупнейшим консалтинговым компаниям сохранить стабильность.

«Всплеск заказов в этой сфере наблюдался после кризиса 2008 года. Накануне и во время кризиса было задекларировано множество крупных инвестиционных проектов, в том числе инфраструктурного характера», — говорит гендиректор компании «Финэкспертиза» Агван Микаелян. — И те из них, где финансирование не прекратилось благодаря поддержке собственника или государства, продолжали реализовываться.

Обычно реализация подобных проектов предполагает несколько этапов. «Этап проработки проектной документации (разработка ТЭО, маркетинговое исследование, написание бизнес-плана) может длиться от двух месяцев до года в зависимости от степени проработки и детализации. Что касается непосредственно сопровождения проекта (например, технической надзор), то длительность данного этапа зависит от масштабы инфраструктурного проекта», — отмечают в BDO.

«Окончание на стр. 19»

### Ведущие российские IT-консультанты

Место	Компания	Город	Выручка от оказания консультационных услуг в сфере IT за 2010 год (тыс. руб.)
1	IBS (ООО «Информационные Бизнес Системы»)	Москва	9140655
2	ОАО «Компэллинк Групп»	Москва	3942720
3	ЭАМ «Лаборатория новых информационных технологий ЛАНИТ»	Москва	3175000
4	EPAM Systems (ООО «ЭПАМ Системз»)	Москва	1588163
5	ЗАО «Эвюжн Групп»	Москва	1180791
6	ЗАО «НИЦ IT „Интертекс“»	Москва	1124700
7	ООО «Парма-Телеком»	Пермь	728347
8	ООО «Управляющая компания РАСТАМ»	Тюмень	213992
9	«Нексис Си Ай Эс» (Nexis International)	Москва	185268
10	АКТ «Деловой профиль» (MGI)	Москва	118813

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

- Оценка для МСФО и GAAP
- Оценка бизнеса и нематериальных активов
- Оценка имущества для кредитования
- Финансовое консультирование
- Сопровождение инвестиционных проектов
- И многое другое

ООО «Русская Служба Оценки»  
Россия, 127018, Москва, 1-й Вышеславцев переулок, 6  
тел. +7 (495) 648-95-99  
факс +7 (495) 648-95-94  
info@rusvs.ru  
www.rusvs.ru  
pco.pф

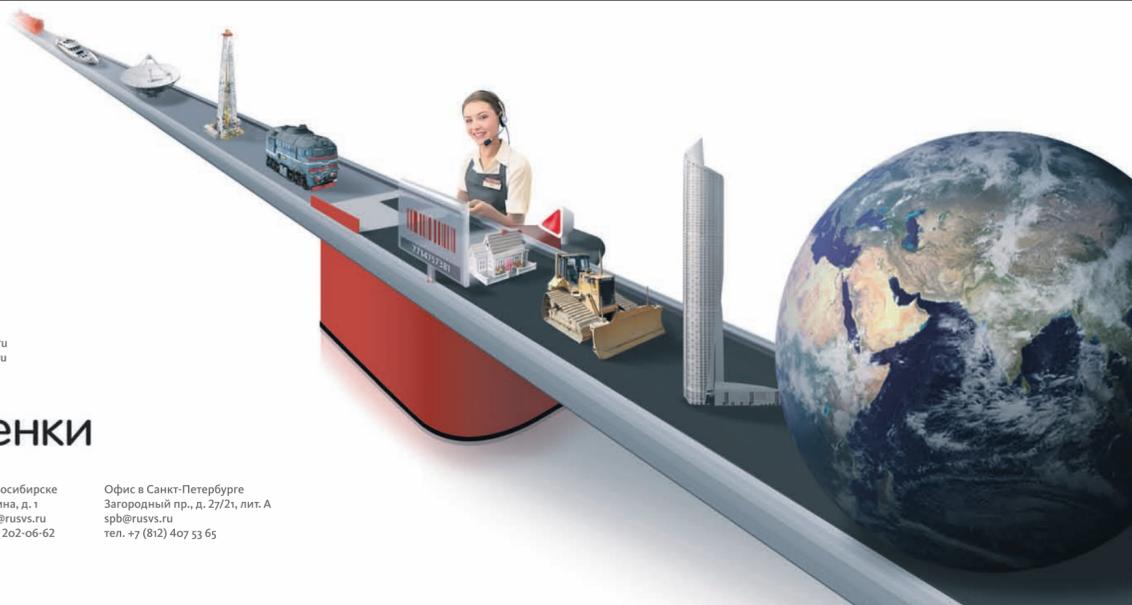
## Русская Служба Оценки

Офис в Волгограде  
ул. Коммунистическая, д. 21, оф. 204  
volgograd@rusvs.ru  
тел. +7 (844) 223-21-68

Офис в Казани  
ул. Спартаковская, д. 2  
kazan@rusvs.ru  
тел. +7 (987) 226-93-95

Офис в Новосибирске  
ул. Чаплыгина, д. 1  
novosibirsk@rusvs.ru  
тел. +7 (383) 202-06-62

Офис в Санкт-Петербурге  
Загородный пр., д. 27/21, лит. А  
spb@rusvs.ru  
тел. +7 (812) 407 53 65



# аудит и консалтинг КОММЕНТАРИИ

## «Отрицательные заключения никому не выгодны»

### аудит

Как всегда бывает во время кризиса финансовой системы, деятельность аудиторов, выдававших положительные заключения на отчетность оказавшихся на грани банкротства финансовых институтов, попала под пристальное внимание как общественности, так и властей. В Европе уже появились планы довольно кардинальной реформы принципов работы отрасли. О том, насколько обоснованы претензии к аудиторам и почему практически не видно отрицательных аудиторских заключений, в интервью «Ъ» рассказал управляющий партнер КПМГ в России и СНГ **Эндрю Крэнстон**.

— Как изменилась роль аудиторов в связи с кризисом?

— Если вспомнить недавний кризис, то аудиторы в основной своей массе выполняли работу качественно и должным образом. Роли в аудиторской деятельности распределены четко. По стандартам профессии аудитор должен быть всегда постоянен, то есть в хорошее время или в тяжелое время, в кризис или нет требования к аудиторам не меняются: аудитор должен делать свою работу в соответствии с профессиональными стандартами.

— Меняется отношение общества к тому, что делается эта работа. Нельзя отрицать, что скандал с Enron сильно повлиял на отношение к профессии вообще...

— Известно, что сейчас идут дебаты о необходимости введения изменений в аудиторской деятельности. Мы положительно относимся к таким дискуссиям, но главное здесь — это постоянство аудитора и его неотступное следование профессиональным правилам.

— Какие предлагаемые изменения вы считаете важными?

— Эта дискуссия в целом выходит за рамки собственно ауди-

торской профессии и касается изменения отношения к корпоративной отчетности вообще. Это не значит, что сегодняшняя финансовая отчетность не является правильной. Напротив, современная финансовая отчетность — очень правильная и стандарты ее высоки, но с точки зрения корпоративного управления должны быть внесены определенные изменения.

Например, нам кажется, что имеет смысл увеличить роль аудиторских комитетов в рамках процесса подготовки корпоративной отчетности. Например, нужно публиковать ход переговоров аудиторского комитета с представителями компании — это существенно повысит прозрачность дискуссий и операций, происходящих в рамках аудиторского комитета.

Кроме того, внешние аудиторы могут проверять все данные отчеты аудиторских комитетов, чтобы быть уверенными в их достоверности.

Нам также кажется, что в регулируемых отраслях, например в банковской сфере, есть место для диалога между регуляторами и аудиторами и их большей совместной работы. Например, если регулятору необходимо получить больше ин-

формации, то это должно быть встроено в раскрываемую отчетность и работа аудитора будет покрывать и эти вопросы.

— Почему что ни кризис — возникают претензии к аудиторским компаниям? Особенно в последнее время много таких случаев в Европе в связи с проблемами у банков.

— Конечно, в кризис все нервничает и в отдельных случаях возможна излишне резкая реакция. И, конечно, как в любой другой сфере, бывают случаи, когда аудиторы недостаточно хорошо выполняют свою работу. Но происходит это крайне редко. Последний кризис это подтверждает, так как большинство аудиторских заключений было выполнено должным образом.

— Работа аудиторов и рейтинговых агентств призвана сделать рынок более прозрачным именно для того, чтобы не было кризиса. Но если она не помогает предотвратить кризисы, то зачем она вообще нужна?

— Думаю, большинство инвесторов вам скажет, что информация о деятельности компании в историческом разрезе очень важна для принимаемых ими решений. Однако кроме этого



Эндрю Крэнстон считает, что аудиторское заключение дает историческую картину деятельности компании

необходимо учитывать множество данных, прежде чем принять инвестиционное решение. Аудиторское заключение является только частью этих данных. Дело в том, что аудиторское заключение дает историческую картину деятельности компании, а инвестор должен смотреть на огромное количество факторов: на исторические финансовые результаты, на бизнес, на будущее, на планы компании и т. д.

Кроме того, аудированная отчетность помогает компаниям выйти на рынки капиталов, выйти на международные рынки, получить банковское финансирование, а те компании, у которых аудированной отчетности нет, не имеют такой возможности.

— Скажите, если, по-вашему, в большинстве случаев ауди-

торы все делают правильно, то почему за последние полтора десятка лет «большая шестерка» превратилась в «большую четверку»?

— Здесь у каждого случая свои причины. Если слинные Pricewaterhouse и Coopers, на мой взгляд, носило коммерческий характер, то ситуация с Arthur Andersen была вызвана скандалом с Enron, что лишний раз показывает, как важна для аудиторской компании репутация и как быстро ее потеря может уничтожить всю компанию.

— Да, но сразу другие крупные участники рынка, в том числе ваша уважаемая компания, под давлением регуляторов отделили консалтинговые подразделения от аудиторских?

— Безусловно, после возникновения таких сложных ситуаций

реакция зачастую несколько экстремальна. Но предоставление компаниями и аудиторских, и консультационных услуг само по себе правильно и полезно клиентам и инвесторам. Все крупнейшие фирмы предоставляют одновременно и аудиторские, и консультационные услуги. Конечно, есть ряд регуляторных требований для аудиторов по предоставлению консультационных услуг, но в целом объединение этих двух направлений для рынка обоснованно.

На наш взгляд, документ, который на уровне инициативы обсуждается сейчас в Европе и предполагает ряд изменений в сфере аудиторской деятельности, также является экстремальной реакцией на последствия прошлого кризиса. Среди предлагаемых мер, во-первых, обязательное регулярное переизбрание аудиторов через определенное время, во-вторых, концепция жестко аудиторских организаций без возможности предоставления ими консультационных услуг и, в-третьих, совместное аудирование крупных компаний более чем одной аудиторской организацией.

Мы, безусловно, поддерживаем инициативы, которые могут улучшить корпоративную отчетность и еще больше повысить качество аудита, однако, на наш взгляд, рассматриваемые сейчас меры могут иметь обратный эффект и негативно повлиять на качество услуг аудиторских компаний.

— Почему?

— Например, возьмем совместный аудит. Мы видим реальные сложности в практической организации совместного аудита на действительно хорошем уровне. В тех странах, где существует такая практика, нет никаких доказательств лучшего качества конечного продукта.

Жесткое разделение аудиторских и консультационных услуг уменьшит уровень экс-

пертизы доступных клиентам аудиторских компаний. Когда мы делаем аудиторский проект, в него часто вовлечены дополнительные специалисты, например специалисты по расследованию мошеннических действий, специалисты по оценке. Это профессионалы, специализирующиеся именно на предоставлении консультационных услуг, их экспертиза зачастую критична в сложных проектах. На наш взгляд, если такой экспертизы в компании не будет, то это может негативно повлиять на качество конечного аудиторского продукта.

И последнее, по поводу обязательной регулярной ротации аудиторов. Есть страны, в которых это требование уже существует, и у нас вновь нет уверенности и доказательств, что это действительно эффективно и повышает качество. Во-первых, считается, что риск аудиторской ошибки может возрасти в период смены аудитора, так как аудитор нужно некоторое время, чтобы полностью понять бизнес клиента. Во-вторых, условия ведения бизнеса очень разные, и мы считаем, что имеет смысл компании и ее акционерам принимать решение о времени смены аудитора, основываясь на обстоятельствах ее деятельности, а не на предписанном времени.

— Честно говоря, я никогда не видел отрицательных аудиторских заключений. Такое вообще бывает?

— Это большая редкость, так как отрицательные заключения никому не выгодны. Такая ситуация возможна лишь в случае критичного несогласия между компанией и аудитором.

— Поясните, пожалуйста. Например, компания наняла аудитора, но заключение вдруг не выходит — такого же не бывает?

— Практически не бывает. Например, мы видим, что активы

компании завышены. Отчетность клиента мы не можем за него исправить, но предлагаем ему самому это сделать. Если клиент не готов принять наши рекомендации и изменить отчетность, тогда мы его предупреждаем, что заключение будет негативным. Как правило, в таких случаях клиенты принимают точку зрения аудитора и идут на то, что их отчетность становится менее привлекательной, но правильной по стандартам МСФО. Поэтому наша задача как раз и состоит в том, чтобы прийти к общему знаменателю, при котором и компания, и аудитор удовлетворены тем, что отчетность подготовлена в соответствии с МСФО.

— Представим все-таки, что начали выходить отрицательные аудиторские заключения — какова, по-вашему, будет реакция компаний, инвесторов, общества в целом?

— Если такая тенденция распространится, то это будет означать, что в какой-то момент компании просто перестали слушать своих аудиторов и работать с ними, достигая приемлемых результатов. Фундаментальные разногласия случаются, но если подобных случаев будет много, то это будет не очень здорово.

Конечно, самое главное — понимать, в чем причина негативного заключения и что лежит за решением аудитора, но увеличение числа негативных заключений будет свидетельствовать о серьезных проблемах системы в целом.

Интервью взял **Петр Рушайло**

**mgi**  
**DELOVOY PROFIL**  
BUSINESS SOLUTIONS WORLDWIDE

**Аудиторы  
и консультанты**

Мировая практика  
эффективных решений

**+7 (495) 740 1601**  
**www.delprof.ru**

Member firm of MGI World

**RESERVED**

IBS. Будущее для вас.

В бизнесе побеждает тот, кто умеет ставить перед собой высокие цели и находить новые способы их достижения. Настоящие профессионалы выбирают только те пути, которые приводят к эффективным решениям. Эти решения работают уже сегодня и помогают нашим клиентам приумножить свои достижения в будущем.

IBS. Лидер российского рынка консалтинга и информационных технологий.

**www.ibs.ru**

**IBS**

# аудит и консалтинг ТЕНДЕНЦИИ

## Инфраструктурный пирог

### спрос

(Окончание. Начало на стр. 17)

Типичным для крупных проектов является создание специальной проектной компании, вокруг которой нужно выстроить взаимодействие между инвестором, финансовыми институтами, государством, потребителями, строительным подрядчиком и будущим оператором инфраструктуры. Это наиболее крупная и комплексная задача, которую может решать консультант в проекте.

Вместе с тем формирование нового рынка создает стимулы к появлению и новых услуг, ранее не столь заметных в портфеле консалтинговых компаний. «Одним из видов деятельности нашей компании является техническое сопровождение проектов», — рассказывает гендиректор «2К Аудит — Деловые консультации/Морисон Интернешнл» Тамара Касьянова. — Учитывая весьма широкий спектр услуг в этой сфере, в структуре нашей группы создана отдельная компания, которая ориентирована на техническое сопровождение и технический контроль над исполнением проектов. Именно эта структура преимущественно занимается инфраструктурными проектами».

Сейчас «2К Аудит — Деловые консультации/Морисон Интернешнл» участвует в проекте «Сколково», где осуществляет контроль при подготовке территорий для строительства объектов, контроль сроков исполнения проекта, качества выполненных работ, денежных потоков, разрабатывает рекомендации по повышению эффективности работ.

Повышенное внимание сейчас уделяется инвесторами безопасности объектов транспортной инфраструктуры, и, как оказывается, консультанты спешат и на этот рынок. «Пока наша компания специализируется на автотранспортных инфраструктурных объектах: дороги, автомобильные мосты,

автовокзалы и прочее — мы проводим оценку уязвимости этих объектов», — говорит Тамара Касьянова. — В ближайшее время мы сможем проводить оценку и другой транспортной инфраструктуры».

Впрочем, даже крупным аудиторско-консалтинговым группам не удается предлагать исчерпывающий ряд услуг. «Отличительной чертой крупных инфраструктурных проектов является привлечение сразу нескольких консультантов — во-первых, чтобы собрать все необходимые компетенции, полного наличия которых обычно нет в отдельно взятой компании, а во-вторых, чтобы подстраховаться и перепроверить ранее сделанные выводы и полученные рекомендации», — объясняет Агван Микаелян. — Поэтому часто важен не только профессионализм консультанта, но и способность конструктивно работать с коллегами из конкурирующих компаний».

### Бег с барьерами

Рынок консалтинговых инфраструктурных проектов привлекателен, однако непростая процедура участия в тендерах. Особенно если речь идет о проекте с участием государства. «При существующем нормативном регулировании слишком большое значение имеет ценовой фактор, однако именно в инфраструктурных проектах он не является главным», — считают в «Финэкспертизе». — Как справедливо оценить стоимость технического эксперта, которых на всю страну может быть четыре-пять человек? Сложно оценить и опыт компании, достаточно ли он релевантен. Получается, что требования к конкурсной комиссии должны быть очень высокими».

Кроме того, крупные заказчики, как правило, проводят предварительную аккредитацию консультантов, приглашая к участию в тендерах лишь избранных. Например, чтобы попасть в реестр специализи-



Большинство проектов сейчас реализуется на средства государства, в том числе через институты развития. Наибольшую активность консультанты отмечают на транспорте. ФОТО ИТАР-ТАСС

рованных компаний, сотрудников консультантов не спасает Внешэкономбанк от необходимости самостоятельно проводить разработку и экспертизу проектов, контроль за реализуемыми проектами. Не всегда консультанты способны предложить необходимые услуги. Очень уж велика проблема кадров в технической сфере. Да и услуги консультантов обходятся недешево.

Чтобы закрыть наиболее узкие зоны при реализации проектов, Внешэкономбанк создал еще и инженеринговую компанию «ВЭБ-Инжиниринг». Компания создана в партнерстве с канадской SNC Lavalin, чтобы сформировать центр компетенций по управлению инвестиционными проектами, в том числе с использованием международного опыта.

Безусловно, за счет привлечения зарубежных специалистов и технологичный инженеринговый центр позволяет ком-

пенсировать дефицит отечественной научно-технической базы в отраслях промышленности. Однако концентрация Внешэкономбанком функций кредитования, участия в капитале и управления хозяйствующими субъектами через присутствие в советах директоров, а также аудита производственно-финансовых показателей этих субъектов через «ВЭБ-Инжиниринг» является слишком рискованной. Поэтому ни ВЭБ, ни другие крупные государственные структуры не смогут полностью обходиться без внешних консультантов.

Кроме того, напоминает Марк Шабашевич, не следует забывать, что основная потребность в услугах консалтинговых фирм связана с их независимостью, объективностью и возможностью привлечения опыта аналогичных проектов, в том числе международного.

Очевидно, что консультантов инфраструктурных про-

ектов имеет хорошие перспективы, которые, по мнению партнера PricewaterhouseCoopers Тима Николая, тем привлекательнее, что все больше регионов принимают законы о государственно-частном партнерстве и приступают к созданию своих собственных схем по привлечению инвестиций. Таким образом, число заказчиков, пусть и с менее масштабными проектами, на рынке инфраструктурных проектов может увеличиться в разы.

Однозначных оценок емкости рынка дать невозможно, в том числе ввиду отсутствия четких рамок для отнесения проектов к инфраструктурным. Тем не менее порядок цифр из оценок опрошенных компаний получить можно.

«Стоимость консалтинговых услуг в инфраструктуре исчисляется сотнями долями процентов от объема проекта», — полагает господин Шабашевич. В «Финэкспертизе» до-

лю проектов компании, которые можно отнести к инфраструктурным, оценивают за последние годы в среднем в районе 15–20%. В других опрошенных компаниях также отмечают, что доля «инфраструктурных» заказов растет, однако не превышает 20–25% в общем объеме работ. Таким образом, объем рынка можно оценивать в 10–20 млрд рублей в год.

Основная же проблема данного рынка — отсутствие долгосрочных ориентиров развития территории, идет ли речь о России в целом или об отдельных регионах. Попытки разработать долгосрочную концепцию развития страны пока не дали однозначных результатов, на уровне регионов ситуация не лучше.

«Присутствует конкуренция между регионами в создании крупных инфраструктурных и промышленных объектов при общей нецелесообразности их одновременного существования», — отмечает вице-президент Национального института системных исследований проблем предпринимательства Алексей Шеховцов. — Видно и слабое развитие кооперационных процессов и специализации регионов в отдельных технологических нишах, то есть ориентация на универсализацию экономики региона вместо ориентации на использование абсолютных и сравнительных преимуществ в отдельных отраслях и видах деятельности».

Как результат любые проекты, особенно межрегионального характера, очень долго согласовываются, а затем по российской традиции начинают реализовываться без всякой подготовительной работы. Для консультантов подобная ситуация не только ограничивает рынок, но и создает риски взаимодействия с заказчиками, чьи намерения находятся в сильной зависимости от политической конъюнктуры в регионе или стране.

Неустойчивость рынка и невозможность прогнозирования ограничивают возможность консультантов по созданию

специализированных подразделений, которые бы аккumulировали компетенции по консультированию именно инфраструктурных проектов.

Среди опрошенных российских компаний таких подразделений нет не у кого. А вот западные компании, работающие и на международном рынке, как правило, уже выделяют это направление в специализированный департамент. По словам Тима Николая, в Москве компания располагает командой из более чем 20 российских и международных специалистов, которая специализируется исключительно на инфраструктурных проектах и привлечении финансирования. Есть специальное подразделение и в КПМГ.

Дальнейшие перспективы рынка, безусловно, будут зависеть и от того, как разрешатся проблемы на международном финансовом рынке, будет ли второе обострение ситуации, подобное событиям 2008 года. Кроме того, стимулом (или ингибитором) для дальнейшего инвестирования в секторе станут результаты тех проектов, которые уже стартовали. Поэтому, вероятно, в ближайшей год-два инвесторы будут все еще достаточно осторожны.

«В 2009 году рост числа запросов на различные услуги консалтингово-аудиторских компаний со стороны инфраструктурных проектов был чуть ли не двукратным, в 2010 году рост составил уже не более 20%, а в 2011 году заметно дальнейшее сокращение динамики. Это можно объяснить как бюджетными факторами, так и тем, что проекты, имевшие политическую поддержку, уже прошли необходимую экспертизу со стороны консультантов», — полагает Агван Микаелян. И если консультанты поработали качественно, то проекты покажут хорошую динамику. А значит, у инвесторов, в том числе и у государства, будут стимулы к продолжению инвестиций в инфраструктуру».

Михаил Смирнов

www.pwc.ru

Реклама

## МСФО? Вам это по плечу!

Российская Федерация готовится к переходу на МСФО. Готовы ли Вы? Наш опыт в России и за рубежом поможет Вам подготовиться к переходу, перейти на МСФО и повысить эффективность процесса.

**рwc**

Галина Рыльцова  
Партнер, Руководитель группы по переходу на МСФО  
Тел.: +7 (495) 232 5517  
galina.ryltsova@ru.pwc.com

© 2011 ЗАО «Прайвотекс/Бюро Аудит». Все права защищены.  
Пояс «PwC» означает ЗАО «Прайвотекс/Бюро Аудит» или, в зависимости от контекста, другие фирмы, входящие в глобальную сеть компаний PricewaterhouseCoopers International Limited, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом.

Реклама

## С НАШИМИ КЛИЕНТАМИ — ХОТЬ НА КРАЙ СВЕТА

Какие бы задачи перед вами ни стояли, 46 000 высококвалифицированных сотрудников в 119 странах мира – к вашим услугам

www.bdo.ru

**BDO**

# 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 работающих 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 Fortmatta 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 «Компьюликс 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 «Гориславец 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 возможностей 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 Глушкова

## 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 услуги, «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 от 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 «облака», 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

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

### 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 обсуждается 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.