

аудит и консалтинг

Стресс-тестирование на устойчивость

О том, как выработать антидот к кризису, — управляющий партнер EY по странам СНГ Александр Ивлев.

— от первого лица —

Набившее оскомину описание COVID-19 как события из разряда «черных лебедей» уходит в прошлое. Многие ученые говорили, что глобальная пандемия в конечном итоге была неизбежна вслед за свиным гриппом, лихорадкой Эбола и SARS. Поэтому сейчас все больше говорят, что текущая пандемия скорее напоминает событие из разряда «серых носорогов», которое, кстати, ввели в оборот китайцы. Это понятие означает большие события в экономике, которые игнорируются до тех пор, пока не станет слишком поздно.

Конечно, мы все попали в ужасный шторм, но мы не в одной лодке. Да, пострадали все секторы и все компании, но все по-разному. Заменяя это на уровень каждого отдельного бизнеса, при всей очевидной важности стратегии «операционка» часто была в приоритете. Все, что мы откладывали на потом и чем не занимались прицельно, стало слишком очевидным и болезненным. Еще никогда бизнес не проходил проверку на прочность в таком масштабе и в такие сжатые сроки.

Теперь, по мере ослабления ограничительных мер, мы задумываемся, что нас ждет в ближайшем будущем, что мы можем сделать для адаптации своих организаций к новым реалиям после пандемии.

Мы разработали рабочую модель стратегии, при которой любая компания может разделить свой путь адаптации, восстановления и развития условно на три этапа.

«СЕГОДНЯ» — данный этап мы переживаем с февраля и, можно сказать, по сегодняшний день. В первую очередь все силы сконцентрированы на защите персонала и формировании кадровой политики, обеспечении финансовой устойчивости и продолжении деятельности.

«ЗАВТРА» — по мере ослабления ограничительных мер мы пытаемся построить новые модели поведения. При этом нужно учитывать, что кризис все же продолжается и восстановление экономики будет медленным, а значит, этот этап растянется на несколько лет. Основными задачами здесь являются упорядочение структуры, портфеля и географии деятельности, переход к более оптимальной и гибкой структуре затрат, более гибким формам организации труда, оптимизация цепочки поставок, минимизация геополитических рисков, создание буферов и запасов, максимальное повышение доступности цифровых услуг для клиентов, повышение уровня цифровизации и автоматизации, усиление кибербезопасности.

«ПОСЛЕЗАВТРА, или новая нормальность» — трансформация бизнеса и полное переформатирование деятельности. Здесь компаниям стоит сконцентрироваться на использовании возможностей для роста, определении новой миссии и целей, пересмотре отношений с заинтересованными сторонами, переносе трудовых отношений в виртуальное пространство, анализе новых возможностей для выхода на рынок и полном переходе на цифровые рельсы. На примере предыду-



щих кризисов мы знаем, что там, где закрываются одни двери, открываются другие.

В целом иметь четкую стратегию — это хорошо, но ее выполнение требует определенного уровня устойчивости. Для этого компания должна оценить свои возможности и провести так называемую диагностику готовности к переменам и будущим кризисам. Мы выделяем девять стратегических блоков: здоровье и благополучие сотрудников, кадры и трудовой коллектив, цепочка поставок и международная торговля, клиенты и бренд, финансы и инвесторы, риски, государственная политика, технологии и информационная безопасность, страхование и правовые споры.

Я хотел бы остановиться на некоторых из них, чтобы показать, как анализ содержания этих блоков помогает выстроить систему обеспечения устойчивости компании.

Кадры и трудовой коллектив

Самый большой вопрос сейчас — это, конечно, график возвращения сотрудников на свои рабочие места, новые каналы коммуникации и взаимодействия, обеспечение новых условий безопасности. Не стоит также забывать о психологическом аспекте: многие сотрудники будут с опаской относиться к перспективе возвращения, и это влияет и на процессы, и на производительность. Кроме того, коллеги уже сейчас разделились на тех, кто с удовольствием работает из дома и хотел бы сохранить такой формат работы, и тех, кто с нетерпением ждет возвращения в офис. У нас есть продукт-симуляция, который позво-

ляет компании оценить готовность к возврату персонала в офис и переосмыслить процессы, риски и соблюдение новых требований.

Цепочка поставок и международная торговля

94% компаний из списка Fortune 1000 сообщают о сбоях в поставках. При этом такие проблемы, скорее всего, представляют собой лишь верхушку айсберга с учетом совокупного удара по экономике. И задача, которая стоит сейчас, — это ведь не только решить текущие проблемы, но и одновременно перестроить цепочку и уменьшить затраты. Для этого компании нужно регулярно проводить диагностику устойчивости цепочек и стресс-тестирование. Кроме того, мы рекомендуем использовать аналитику больших данных. Это позволяет видеть баланс спроса и предложения посредством анализа данных о запасах, сети, хабах и выявлять отдельные проблемные точки, например связанных с высокой концентрацией поставок.

Многие предприятия испытывают трудности с возобновлением производства. Одно дело — спланировать строительство нового или модернизацию старого завода, но переадреску деятельности — это беспрецедентно сложная техническая задача.

И, наконец, крайне важно учитывать, как клиенты приобретают ту или иную услугу: онлайн победил офлайн или еще нет?

Клиенты и бренд

Пандемия вынуждает пересматривать ценности, привычки и модели потребления, и ко многим из них мы уже не вернемся никогда. Согласно исследованию EY Future Consumer Index, более трети потребителей планируют тратить меньше, а 13% всех потребителей планируют значительно сократить расходы. Сейчас полезно сфокусировать внимание на четырех основных преимуществах: умении привлекать клиентов, грамотном подходе к сегментации клиентов, укреплении отношений с клиентами и генерации продаж и пересмотре программ лояльности.

Государственная политика и меры господдержки

Это, наверное, один из актуальных блоков для компании, потому что речь идет о возможности использовать доступный набор мер под-

держки, программ финансирования, отслеживания изменений законодательства. Сейчас у компаний, которые ведут международные операции, возникают сложности в вопросах трансфертного ценообразования, реструктуризации международных активов. В целом налоговая политика актуальна как никогда — применение новых налоговых норм, отсрочек, учитывая скорость этих изменений не только в России, но и во всех странах. Например, на нашем сайте в открытом доступе работает ежедневный мониторинг мер господдержки бизнеса, и каждый желающий может найти актуальную информацию о секторе, тематике или получателе помощи.

Риски

До пандемии многие организации использовали для долгосрочного планирования ИТ-системы, которые не обеспечивали достаточной оперативности, комплексности и детализации и не позволили адекватно отреагировать на вспышку пандемии. Система обеспечения устойчивости организации подразумевает процесс управления рисками, в основе которого лежит анализ данных и моделирование сценариев, что позволяет принимать грамотные решения без эмоциональной составляющей. Чем лучше вы подготовлены и осведомлены о потенциальных сбоях, тем быстрее сможете адаптироваться и защитить вашу организацию практически во всех аспектах деятельности. Нашим клиентам мы рекомендуем симулятор EY Process Derot — это функциональная база данных EY, которая содержит стандартные модели бизнес-процессов в различных отраслях и сферах бизнеса, в том числе информации о рисках, контрольных процедурах и уровнях зрелости.

ИТ и информационная безопасность

Необходим самый комплексный анализ, который включает пересмотр ИТ-инфраструктуры, приоритетов и ресурсов ИТ, управление непрерывностью бизнеса и ИТ, управление рисками экосистем и поставщиков технологических сервисов.

Стоит при этом также учитывать, что кибербезопасность может стать драйвером трансформации бизнеса. Есть и вопросы более общего характера. Изменятся ли социальные нормы и государственное регулирование данных и интеллектуальной собственности в условиях внедрения новых антикризисных технологий — мониторинговых приложений и т. д.?

В заключение хочу привести данные Гарвардской школы бизнеса. Ее эксперты проанализировали действия почти 5 тыс. компаний на протяжении трех последних рецессий. Выяснилось, что каждая десятая из этих компаний после экономического спада оказалась в лучшем состоянии, чем до него. Эти компании использовали дальновидный подход: они урезали расходы, но не отказались от стратегических инвестиций и смогли сохранить команду в новых условиях.

Согласно основам вирусологии, переболевшие приобретают иммунитет. Я надеюсь, что урок пандемии позволит нашему бизнесу приобрести иммунитет против новых потрясений. И еще я уверен, что мы все выйдем и из этого кризиса с новой стратегией развития и в то же время уже с готовым планом встречать новый.

Аттестат для ревизора

— образование —

Одним из драйверов развития аудиторской отрасли является постоянный приток высокопрофессиональных кадров, чему способствует получение квалификационного аттестата аудитора. С 31 марта в России будет сдаваться новый тип профессионального экзамена на получение квалификационного аттестата аудитора, дающий право на осуществление аудиторской деятельности. Разработку нового экзамена осуществила Единая аттестационная комиссия под руководством Минфина России по поручению правительства РФ.

По мнению профессора РЭУ им. Г. В. Плеханова и главного методиста Единой аттестационной комиссии доктора экономических наук Натальи Казаковой, данный проект может считаться инновационным, так как создает собственную национальную систему квалификационной аттестации аудиторов, полностью соответствующей требованиям международных стандартов образования аудиторов к компетенциям аудиторских кадров.

Необходимость нового подхода к аттестации аудиторов подтверждается исследованиями крупнейших аудиторско-консалтинговых компаний, в том числе проводимыми по инициативе Минфина России, а также глобальным отчетом МФБ за 2019 год (International standards: 2019 global status report).

Цифровизация и усложнение хозяйственных процессов, развитие и повсеместное внедрение информационных технологий вносят изменения в бизнес-модели компаний, требуют интеграции и появления новых компетенций у аудиторов, поэтому, как сказано в отчете МФБ, «аудиторам нужно быстро развиваться и адаптироваться».

Новый квалификационный экзамен является модульным, компетентностно ориентированным и многоуровневым, проводимым в три этапа. Он направлен на комплексную оценку знаний, умений и навыков будущих аудиторов, включая доволно новые и востребованные в цифровой экономике компетенции в области информационных технологий и онлайн-образования.

Первый этап предполагает оценку базовых компетенций претендентов по пяти модулям в форме онлайн-тестирования. В новой модели эк-

замена в дальнейшем рассматривается возможность получения претендентами зачетов отдельных модулей первого этапа на основе диплома высшего образования. Второй этап включает шесть модулей, организованных в форме письменного экзамена в компьютерной среде, на котором проверяются углубленные профессиональные навыки по каждому модулю. Экзамен на втором этапе предусматривает выполнение практических, ситуационных заданий на оценку компетенций, необходимых будущему аудиторю при решении типовых задач, связанных с аудиторской деятельностью.

Третий этап экзамена проводится в форме комплексной задачи и воспроизводит практическую ситуацию, в которой претендент должен выступить в роли аудитора. Решение комплексной задачи требует от претендента владения компетенциями всех модулей второго этапа, а также использования профессиональных навыков, необходимых аудитору в конкретной ситуации для целей проверки способности учета влияния всех обстоятельств на выполнение аудиторского задания и составления аудиторского заключения.

Екатерина Ерохина

Онлайн-университет для финансистов

— образование —

Сегодня рынок профессионального образования в РФ оценивается более чем в 2 трлн руб., причем более 100 млрд руб. из них приходится именно на онлайн-формат. Статистика позволяет предположить, что к 2023 году мировой рынок онлайн-образования может достигнуть \$300 млрд, что увеличивает возможности для роста как российского, так и международного профессионального и узкоспециального образования. Говоря об образовании сегодня, стоит отметить, что все больше молодых предпринимателей создают инновационные решения в области EdTech.

Одним из таких «дисрапторов» рынка образования является Александр Вальцев и его проект SF Education. В своей профессиональной деятельности компания придерживается общемировых трендов, в результате чего бизнес-модель SF позволяет масштабироваться как в СНГ, так и выходить на новые международные рынки: Европу, Азию, США. Онлайн-формат имеет большой потенциал для роста.

Используя свои навыки преподавания сложных финансовых тем понятным языком, Александр Вальцев создал проект Societe Financiers (сообщество финансистов). Сначала он существовал в формате сообщества в социальных сетях, где публиковались информационные статьи на тему финансов и инвестиций. Стечением времени паблик перерос в полноценный бизнес — в первый онлайн-университет в России в области финансов SF Education, целевая аудитория проекта находится именно в нашей стране. В 2018 году проект привлек инвестиции в размере \$100 тыс., что позволило создать полноценную инфраструктуру, наладить бизнес-процессы и масштабировать проект к первой половине 2020 года.

Сегодня SF Education — это платформа развития «белых воротничков», которая дает соискателям практические навыки в финансах, менеджменте, программировании и анализе данных, привлекая к экспорту более 70 первокурсных преподавателей-практиков. Ежемесячная посещаемость сайта и блога проекта достигла летом текущего года 100 тыс. уникальных пользователей. За все время существования SF выпустил более 5 тыс. человек на платных программах и десятки тысяч — на открытых курсах.

Проект также развивает B2B-направление: в 2019 году обучение прошли сотрудники более чем 50 корпоративных клиентов, в том числе из списка «РБК-500». Бизнес-модель проекта не только уверенно выстояла в кризис, но и дала возможность увеличить показатели: выручка в мае составила более 6 млн руб., показав YoY-рост в 100%.

По мнению Александра Вальцева, основной тенденцией развития рынка профессионального образования в социальных сетях, где публиковались информационные статьи на тему финансов и инвестиций. Стечением времени паблик перерос в полноценный бизнес — в первый онлайн-университет в России в области финансов SF Education, целевая аудитория проекта находится именно в нашей стране. В 2018 году проект привлек инвестиции в размере \$100 тыс., что позволило создать полноценную инфраструктуру, наладить бизнес-процессы и масштабировать проект к первой половине 2020 года.

Кроме того, главный посыл сегодняшней EdTech-индустрии — это Life-long learning, когда образование длится всю жизнь с целью приобретения самых актуальных навыков, избегая привычной схемы «школа—вуз».



Записала Екатерина Ерохина

