

АУДИТ И КОНСАЛТИНГ

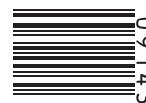
СКОЛЬКО ЗАПЛАТЯТ
ПОТРЕБИТЕЛИ ЗА РЕФОРМУ
АУДИТОРСКОЙ ОТРАСЛИ / 19
ЧЕМ НЕ НРАВЯТСЯ МИНФИНУ
НОВЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ
СООБЩЕСТВА АУДИТОРОВ / 22
КАКИЕ ВИДЫ КОНСУЛЬТАЦИОН-
НЫХ УСЛУГ СИЛЬНЕЕ ВСЕГО
ПОСТРАДАЛИ ИЗ-ЗА КРИЗИСА / 24
КОМУ НУЖНО СТРАХОВАТЬСЯ
ОТ РИСКОВ СОБСТВЕННОГО
БИЗНЕСА / 28

Среда, 21 октября 2009 №196
(№4251 с момента возобновления издания)
Цветные тематические страницы №17–32
являются составной частью газеты «Коммерсантъ»
Рег. №01243 22 декабря 1997 года.
Распространяются только в составе газеты.

Коммерсантъ

BUSINESS GUIDE

4 601865 000233



09143

www.kommersant.ru



ПЕТР РУШАЙЛО,
РЕДАКТОР BUSINESS GUIDE
«АУДИТ И КОНСАЛТИНГ»

ЗЛОКАЧЕСТВЕННАЯ
ОПУХОЛЬ

Наверное, рынок устал. Причем от самого себя.

Нет, я серьезно. Кризис здесь ни при чем, все идет естественным путем. Просто очень плохо с самим рынком. И это не мое мнение — это вывод по результатам разговоров с представителями профессионального сообщества аудиторов.

Они, конечно, говорят о необходимости борьбы за повышение качества услуг, о вреде демпинга и прочих высоких материях. И предлагают контролировать аудиторов путем периодических проверок по линии профсообщества.

Комсомол, да и только.

Между тем как-то выпадает из поля зрения главный вопрос: откуда вообще взялся на рынке демпинг, равно как и некачественный аудит?

Ответ на этот вопрос прост: появились эти симптомы тогда, когда государство решило ввести процедуру обязательного аудита. То есть обязать принадлежащие ему предприятия проходить аудиторскую проверку. Дальше очевидно: государство — собственник малозффективный, и когда речь идет о принадлежащих ему предприятиях, аудит заказывает менеджмент. Которому нужен не аудит как таковой, а исполнение государственных инструкций. Иными словами, «чиновник решил — чиновник сделал».

Теперь нам говорят, что на данном рынке будет «саморегулирование». Господа, очнитесь! Саморегулирование как термин предполагает обратную связь. Условно говоря, если компания Enron надула инвесторов, то инвесторы возмутились — и «большая пятерка» аудиторов сразу стала «большой четверкой».

Иными словами, нужен развитый механизм защиты прав собственности. Иначе система не будет работать. Государство может сколько угодно ужесточать требования к аудиторам, но само по себе это бесполезное занятие. Потому, что процедура аудита — это всего лишь одна из форм защиты собственности. Поэтому государственный аудит — кормушка для аудиторов и лишнее обременение для общества. И демпинг в данном сегменте явление нормальное, рыночное.

Реально же бороться с некачественным аудитом нужно не с помощью создания «надзорных профсоюзов», а стимуляцией заказчика. Приватизируйте ФГУПы, сделайте прозрачнее работу налоговиков — и «серый» аудит «за копейку» исчезнет сам собой.



БОЛЬШАЯ ЗАЧИСТКА

С 1 ЯНВАРЯ 2010 ГОДА НАЧИНАЕТСЯ ОЧЕРЕДНОЙ ЭТАП РЕФОРМЫ АУДИТОРСКОЙ ОТРАСЛИ. МИНФИН ПРЕКРАЩАЕТ ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ АУДИТОРОВ, А ТЕ ИЗ НИХ, КТО ХОЧЕТ ПРОДОЛЖАТЬ РАБОТУ, ДОЛЖНЫ ВСТУПИТЬ В САМОРЕГУЛИРУЕМЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ. ЭТО ПРИВЕДЕТ К РЕЗКОМУ СОКРАЩЕНИЮ ЧИСЛА АУДИТОРОВ В РОССИИ, А ЗНАЧИТ, И К РОСТУ ЦЕН НА УСЛУГИ ВЫЖИВШИХ В ХОДЕ РЕФОРМЫ УЧАСТНИКОВ РЫНКА.

ПЕТР РУШАЙЛО



РОССИЙСКИЕ АУДИТОРЫ НАДЕЮТСЯ, ЧТО РЕФОРМА ОТРАСЛИ ПОЗВОЛИТ ИМ ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ТЕНЕВОЙ ЧАСТИ БИЗНЕСА

Закон «Об аудиторской деятельности», предусматривающий серьезное реформирование отрасли, был принят в конце 2008 года. Пожалуй, главным нововведением, предусмотренным данным законом, стало положение о переходе с 2010 года рынка аудиторских услуг от модели лицензирования к модели саморегулирования.

Суть идеи в следующем. Если до сих пор лицензированием и контролем деятельности аудиторов занималось Министерство финансов, то с будущего года соответствующие полномочия переходят в руки профессиональных организаций участников рынка — саморегулируемых организаций (СРО). Точнее, лицензирование просто отменяется, но для того чтобы иметь возможность работать на рынке, аудиторским компаниям необходимо будет быть членами СРО, СРО же будут проверять их деятельность на соответствие разрабатываемым самими саморегулируемыми организациями стандартам. При этом на замену лицензии придет регистрация в реестре членов СРО.

Сами СРО при этом будут регулироваться Минфином: для осуществления деятельности в качестве СРО организации аудиторов необходимо пройти регистрацию и быть внесенной в государственный реестр саморегулируемых организаций.

ЧТО ДОЗВОЛЕНО
САМОРЕГУЛИРУЕМЫМ
ОРГАНИЗАЦИЯМ
АУДИТОРОВ

(из закона №307-ФЗ «Об аудиторской деятельности», ст. 17)

«1. Саморегулируемой организацией аудиторов признается некоммерческая организация, созданная на условиях членства в целях обеспечения условий осуществления аудиторской деятельности.

<...>

3. Некоммерческая организация включается в государственный реестр саморегулируемых организаций аудиторов при условии соответствия ее следующим требованиям:

1) объединения в составе саморегулируемой организации в качестве ее членов не менее 700 физических лиц или не менее 500 коммерческих организаций, соответствующих установленным настоящим Федеральным законом тре-

бованиям к членству в такой организации;

2) наличия утвержденных правил осуществления внешнего контроля качества работы членов саморегулируемой организации аудиторов и принятого кодекса профессиональной этики аудиторов;

3) обеспечения саморегулируемой организацией аудиторов дополнительной имущественной ответственности каждого ее члена перед потребителями

Александр Руф, председатель центрального совета Российской коллегии аудиторов: «Достаточно много времени было затрачено каждым профессиональным аудиторским объединением на проведение общих собраний своих членов для утверждения изменений в уставах и приведения их в соответствие с требованиями изменившегося законодательства об аудиторской деятельности. После чего необходимо было зарегистрировать уставы в Минюсте. Процедура достаточно долгая, но в течение первого полугодия практически все аккредитованные при Минфине профобъединения это сделали. Кроме того, необходимо было провести определенные уточнения в организации процедур контроля качества, организовать работу специальных органов. Следующим шагом стала подача заявок на внесение в государственный реестр саморегулируемых организаций, для чего был необходим приказ

бованиям к членству в такой организации;

2) наличия утвержденных правил осуществления внешнего контроля качества работы членов саморегулируемой организации аудиторов и принятого кодекса профессиональной этики аудиторов;

3) обеспечения саморегулируемой организацией аудиторов дополнительной имущественной ответственности каждого ее члена перед потребителями

аудиторских услуг и иными лицами посредством формирования компенсационного фонда (компенсационных фондов) саморегулируемой организации аудиторов.

<...>

5. Саморегулируемая организация аудиторов наряду с функциями, установленными Федеральным законом «О саморегулируемых организациях», разрабатывает и утверждает стандарты саморегули-

Минфина о начале ведения реестра, который после утверждения Минюстом РФ вступил в силу с 1 октября».

Дальше, правда, все пошло побыстрее. Уже 1 октября Минфин внес в государственный реестр запись о регистрации первой СРО на аудиторском рынке. Ею стала Аудиторская палата России (АПР). Еще три профессиональных аудиторских объединения, имеющих статус аккредитованных при Минфине (всего таковых пять), — Институт профессиональных аудиторов (ИПАР), Московская аудиторская палата (МоАП) и Российская коллегия аудиторов (РКА) — уже подали документы для регистрации в качестве СРО.

По оценкам экспертов, в дальнейшем число претендентов на статус СРО едва ли сильно увеличится. Владимир Колбасин, председатель МоАП: «Как известно, четыре действующих аудиторских объединения (АПР, РКА, МоАП и ИПАР) уже провели необходимые мероприятия и подали в августе — сентябре заявления в Минфин России на включение их в государственный реестр саморегулируемых организаций аудиторов. Другие претенденты нам пока неизвестны».

Алла Грязнова, президент совета АПР: «Думаю, в итоге на рынке будет работать порядка семи-восьми СРО. Наличие не одной, а ряда СРО позволяет обеспечить добротную конкурентную среду как обязательный элемент рыночной



емой организации аудиторов, принимает кодекс профессиональной этики аудиторов, разрабатывает проекты федеральных стандартов аудиторской деятельности, участвует в разработке проектов стандартов в области бухгалтерского учета и бухгалтерской (финансовой) отчетности, организует прохождение аудиторами обучения по программам повышения квалификации».

экономики. Важно только, чтобы государство в лице Минфина позаботилось о создании прочной нормативной базы и, не мешая саморегулируемым организациям самостоятельно выстраивать стратегию и тактику своей деятельности, не сбрасывало с себя контролирующую функцию, ибо аудит — это исключительно важная, общественно значимая, сложная и ответственная профессиональная работа».

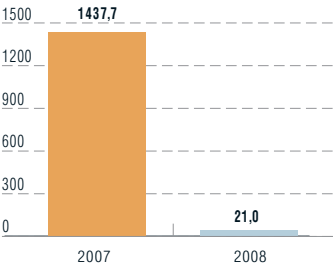
ОШИБКИ МОЛОДОСТИ Стоит отметить, что нынешнее состояние рынка аудиторских услуг в России можно назвать, мягко говоря, довольно хаотичным. Причина — в огромном количестве участников рынка, контролировать которых регулятор — Минфин, похоже, не в состоянии просто физически.

Владимир Колбасин: «По состоянию на 1 января, по данным Минфина России, имеют право вести аудиторскую деятельность 6,2 тыс. аудиторских организаций и 700 индивидуальных аудиторов. Общее количество квалификационных аттестатов аудитора, выданных Минфином России за все время проведения аттестации, на 1 января составило 38,8 тыс. По экспертным оценкам, количество аудиторов, фактически ведущих аудиторскую деятельность, на протяжении последних лет составляет 25–28 тыс. (включая индивидуальных аудиторов). По данным профобъединений, ранее аккредитованных при Минфине РФ, по состоянию на 1 января их членами являлись 3370 аудиторских организаций и 8356 аудиторов (включая индивидуальных аудиторов). Таким образом, приводимая статистика свидетельствует не только о достаточном насыщении рынка аудиторских услуг аудиторами и аудиторскими организациями, но и наличии большого количества „мертвых душ“ в рядах тех и других».

При этом как по причине отсутствия контроля, так и в силу ряда других причин качество услуг, равно как и квалификация многих аудиторов, вызывает серьезные сомнения. Александр Руф: «Был такой период в развитии аудита, когда можно было без особых сложностей стать обладателем квалификационного аттестата. Я помню, как в 1990-х экзаменационные комиссии докладывали в совет по аудиторской деятельности при Минфине о 99-процентном прохождении всеми претендентами экзамена на получение квалификационного аттестата аудитора. Но на практике это означало лишь то, что либо неправильно подготовлены экзамены, либо произошла утечка информации по поводу экзаменационных вопросов. И дальнейшая практика это подтвердила: после того как Минфин взял под жесткий контроль сдачу квалификационных экзаменов, показатели сократились до уровня 28–30% сдавших от числа претендентов».

Поэтому лидеры аудиторских объединений возлагают большие надежды на новую систему. Председатель правления ИПАР Дарья Долотенкова: «Есть надежда, что ры-

ДИНАМИКА РОССИЙСКОГО РЫНКА АУДИТОРСКИХ УСЛУГ



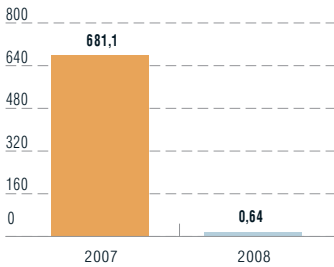
ОБЩИЙ АУДИТ (МЛН РУБ.)

Расчет проведен на основании данных, предоставленных компаниями еженедельнику «Коммерсантъ-Деньги» в рамках проекта «Рейтинг российских консультационных компаний». В расчет принимаются данные по компаниям, вошедшим в топ-100 крупнейших по совокупному объему выручки от оказания консалтинговых услуг.

нок существенно улучшится, и в первую очередь произойдут улучшения для пользователя аудиторских услуг. Новые правила, которые вводит закон об аудиторской деятельности, должны способствовать тому, чтобы недобросовестные компании ушли с рынка. Кроме того, членство в саморегулируемых организациях и новые правила игры будут повышать уровень участников, которые останутся на рынке. В этой профессии должны остаться лишь те, кто для себя ее избрал как основную деятельность и как основной бизнес, который они хотят развивать».

Отметим, что помимо организационных мероприятий (типа контроля качества со стороны СРО) избавлению рынка от «мертвых душ» будут способствовать и чисто материальные стимулы. Кроме вступительных взносов и платы за членство в СРО участникам рынка придется также раскошелиться на отчисления в гарантийные фонды. Согласно новому закону, такие фонды будут созданы при каждой СРО и из них будут производиться компенсационные выплаты пострадавшим от недобросовестных либо просто ошибочных действий аудиторов — естественно, в случае неплатежеспособности самих виновников. И хотя деньги это небольшие (3–7 тыс. рублей), тем, кто не занимается аудиторской деятельностью, платить их совершенно бессмысленно.

НАКАЗАТЕЛЬНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ Несмотря на то что новый порядок работы на рынке вступает в силу только с нового года, процесс чистки рядов аудиторов уже фактически начался. Александр Руф: «Думаю, что отсев начнется прямо сейчас — на этапе вступления аудиторов в СРО. Очевидно, что если не усилить входной контроль для вступающих в СРО, то уже через очень короткое время придется расхотать средства компенсационного фонда на погашение возникающих форс-мажорных ситуаций, связанных



БАНКОВСКИЙ АУДИТ (МЛН РУБ.)

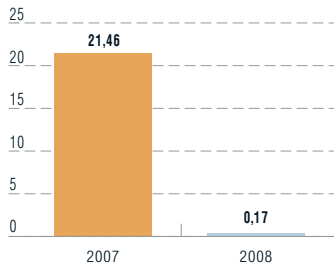
с деятельностью новых членов. Поэтому я полагаю, что комиссии по контролю качества и комиссии по приему новых членов в СРО уже сейчас пересмотрят свои требования в сторону их усиления».

Оценивая масштабы грядущих гетакомб, наши эксперты в целом сходятся во мнении, что с аудиторского рынка исчезнет не менее трети его участников. Владимир Колбасин: «По моей оценке, хотя я и не отношу себя к ясновидящим, аудиторских организаций останется не более 4–4,5 тыс., а аудиторов вступит до 1 января 2010 года в ряды СРО не более половины от общего количества имеющих аттестаты».

Алла Грязнова: «В России созданы различные профессиональные объединения аудиторов, однако только пять из них получили аккредитацию при Министерстве финансов. В них объединено 3370 аудиторских организаций и 8356 аудиторов (включая индивидуальных аудиторов), то есть, по экспертным оценкам, порядка трети аудиторов и двух третей аудиторских организаций, фактически ведущих аудиторскую деятельность. Лишатся права на оказание аудиторских услуг все аудиторские организации и аудиторы, которые не войдут в одну из саморегулируемых организаций. Скорее всего, это будут прежде всего те, которые уже сегодня не ведут эту работу или занимаются ею от случая к случаю, не смогли добиться авторитета и финансовой стабильности».

Дарья Долотенкова: «Есть официальная оценка Минфина, согласно которой на рынке работает порядка 30 тыс. физических лиц и порядка 7 тыс. юридических лиц, но даже на своих конференциях чиновники Минфина говорят, что реально действуют порядка двух третей из этих участников рынка. То есть как минимум одна треть участников должна уйти с рынка. Я думаю, что полный реестр аудиторов будет сформирован в первой половине 2010 года. И после этого мы поймем, сколько участников осталось на рынке».

Интересно отметить, что на нынешнем этапе процесс отсева на аудиторском рынке может не закончиться. Дело в том, что законодательство устанавливает минимальные требования по количеству участников к самим СРО. Относительно общего количества работающих на рынке аудиторов они



АУДИТ СТРАХОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ (МЛН РУБ.)

невелики: в СРО должно быть не менее 500 организаций либо не менее 700 физических лиц. Тем не менее не исключено, что некоторые претенденты на статус СРО либо в погоне за количеством членов, либо просто из-за того, что приходится принимать слишком много новичков, столкнувшись с необходимостью стать членами «аудиторского профсоюза», де-факто несколько снизят требования к вновь прибывающим. В этом случае логично предположить, что уже вскоре после первой пройдет и вторая волна «зачистки рынка» — когда СРО начнут регулярные проверки своих членов.

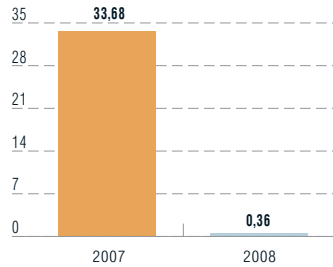
Правда, мнения экспертов относительно вероятности возникновения подобной второй волны сильно расходятся. Дарья Долотенкова: «Думаю, что такой вариант вполне возможен. Перед нами будет стоять большая задача — проверить всех тех новеньких, которые придут, которые никогда еще не состояли в других профессиональных объединениях и не проходили контроль качества. Трудно сказать, когда точно это произойдет, но, полагаю, процесс вторичного отсева начнется где-то через год-полтора». Владимир Колбасин: «Вторая волна, конечно, будет, и, на мой взгляд, не последняя. Жизнь будет вносить свои коррективы постоянно».

Алла Грязнова: «Что касается второй волны отсева, она, конечно, возможна, но, скорее всего, у тех организаций, которые пытаются любой ценой набрать необходимое минимальное количество членов, чтобы иметь возможность подать документы на включение в реестр саморегулирования».

Алла Грязнова: «Что касается второй волны отсева, она, конечно, возможна, но, скорее всего, у тех организаций, которые пытаются любой ценой набрать необходимое минимальное количество членов, чтобы иметь возможность подать документы на включение в реестр саморегулирования».

ДОГОВОРНАЯ ИГРА Абсолютно же сходятся представители профессиональных организаций аудиторов в другом: правила отбора у всех СРО будут примерно одинаковы. Более того, чтобы исключить «саморегуляционный демпинг» они готовы садиться за стол переговоров со вчерашними конкурентами и разрабатывать общие подходы к правилам приема новых членов и проверке существующих.

Алла Грязнова: «Мы планируем прочное взаимодействие между СРО. Ведь в России это новая профессиональная деятельность. Ей всего два десятилетия, а не два столетия, как в развитых странах. Надо поднимать эту про-



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ (МЛН РУБ.)

блевики: в СРО должно быть не менее 500 организаций либо не менее 700 физических лиц. Тем не менее не исключено, что некоторые претенденты на статус СРО либо в погоне за количеством членов, либо просто из-за того, что приходится принимать слишком много новичков, столкнувшись с необходимостью стать членами «аудиторского профсоюза», де-факто несколько снизят требования к вновь прибывающим. В этом случае логично предположить, что уже вскоре после первой пройдет и вторая волна «зачистки рынка» — когда СРО начнут регулярные проверки своих членов.

Правда, мнения экспертов относительно вероятности возникновения подобной второй волны сильно расходятся. Дарья Долотенкова: «Думаю, что такой вариант вполне возможен. Перед нами будет стоять большая задача — проверить всех тех новеньких, которые придут, которые никогда еще не состояли в других профессиональных объединениях и не проходили контроль качества. Трудно сказать, когда точно это произойдет, но, полагаю, процесс вторичного отсева начнется где-то через год-полтора». Владимир Колбасин: «Вторая волна, конечно, будет, и, на мой взгляд, не последняя. Жизнь будет вносить свои коррективы постоянно».

Алла Грязнова: «Что касается второй волны отсева, она, конечно, возможна, но, скорее всего, у тех организаций, которые пытаются любой ценой набрать необходимое минимальное количество членов, чтобы иметь возможность подать документы на включение в реестр саморегулирования».

ДОГОВОРНАЯ ИГРА Абсолютно же сходятся представители профессиональных организаций аудиторов в другом: правила отбора у всех СРО будут примерно одинаковы. Более того, чтобы исключить «саморегуляционный демпинг» они готовы садиться за стол переговоров со вчерашними конкурентами и разрабатывать общие подходы к правилам приема новых членов и проверке существующих.

Алла Грязнова: «Мы планируем прочное взаимодействие между СРО. Ведь в России это новая профессиональная деятельность. Ей всего два десятилетия, а не два столетия, как в развитых странах. Надо поднимать эту про-

«РЫНОК АУДИТА ДОСТИГ ДНА И НАЧАЛ ВОССТАНАВЛИВАТЬСЯ»

Участники рынка серьезно пострадали в связи с кризисом: тут и падение цен, и утрата клиентуры. Генеральный директор АКГ «Интерком-Аудит» ЮРИЙ ФАДЕЕВ рассказал BG, как аудиторы выживают в данной ситуации.



BUSINESS GUIDE: Как сказался финансовый кризис на аудиторском бизнесе?

ЮРИЙ ФАДЕЕВ: Если в последние годы рынок рос ежегодно примерно на 40%, то сейчас о сравнимых темпах роста аудиторы даже не помышляют, прикладывая все усилия, чтобы минимизировать негативное влияние кризиса. Игроки столкнулись с серьезным падением платежеспособного спроса и оказались перед жесткой необходимостью в кратчайшие сроки перестраивать работу с клиентами, принимать непопулярные меры по снижению издержек. В более выгодном положении сегодня находятся те компании, которые смогли это сделать правильно и еще до кризиса стали рыночными, то есть обслуживают не одного или несколько крупных клиентов, а работают со всем рынком, развивая отношения с клиентами из разных отраслей, разных регионов.

BG: А каковы потери в связи с кризисом?

Ю. Ф.: У страны потери на уровне 8% потери ВВП. Полагаю, и аудиторский рынок в целом примерно столько же потерял.

BG: Если говорить по секторам экономики, где падение спроса на аудиторские услуги наиболее заметно?

Ю. Ф.: С начала года наблюдается явное снижение спроса на аудиторские и консалтинговые услуги со стороны отраслей, наиболее пострадавших от кризиса, прежде всего это инвестиционные и страховые компании, строительный сектор, автопром, предприятия машиностроения и металлургии. Многие из них вынуждены ограничиваться только обязательным аудитом, отказываясь от всех других сопутствующих услуг. При этом вполне стабильным является спрос со стороны компаний пищевой отрасли, фармацевтики, ритейла. Есть сектора, где кризис даже пошел аудиторам на пользу. Например, банковский, где стабильный спрос обеспечен на законодательном уровне с 1990 года. Будет банковский сектор — будет спрос на банковский аудит. Сейчас уже понятно, что опасения относительно массового банкротства кредитных организаций на фоне кризиса не сбываются. Также отмечу, что, несмотря на кризис и, возможно, даже благодаря ему, очень активно развиваются такие сопутствующие услуги, как юридический консалтинг и оценка.

BG: В чем отличие нынешней ситуации от кризиса 1998 года?

Ю. Ф.: В 1998 году еще не развитый аудиторский рынок просел очень сильно. И восстановление было крайне непростым — заняло пять-семь лет. Сейчас основные игроки рынка уже адаптировались к кризисной ситуации, а тогда несколько лет решали, как нужно выходить из кризиса.

BG: А сколько займет восстановление рынка сейчас?

Ю. Ф.: Трудно делать прогнозы, но, думаю, наш рынок уже достиг дна и начал восстанавливаться. По сравнению с 1998-м рынок структурирован, работает по четко устоявшимся правилам, объем оказываемых услуг за эти годы вырос в десятки раз. Думаю, в течение двух лет рынок должен достичь докризисных объемов.

BG: Сколько участников рынка не переживет кризисное время? И как будут выживать те, кому нелегко? Будет ли консолидация на рынке?

Ю. Ф.: Большие слияния маловероятны — это же не крупный бизнес. Под особым прессом сейчас мелкие компании и индивидуальные аудиторы — они первыми уходят с рынка. Из более крупных игроков в кризис особенно сильно страдают аудиторские компании, ориентированные на обслуживание компаний определенной отрасли, а так-

же компании, обладающие недостаточно развитой клиентской базой, которая не позволяет компенсировать потерю или снижение доходов от одних клиентов за счет развития сотрудничества с другими. Не имеют шансов на успех и компании, которые не озаботились в докризисный период построением развитой системы продаж, способной обеспечить приток клиентов в ситуации падения спроса. Для сильных кризис — это не только сложный момент, который нужно пережить, но и время возможностей. Именно сейчас активная маркетинговая политика компаний как никогда оправдана и позволяет укрепить позиции, привлекая клиентов от менее успешных конкурентов.

BG: Как кризис сказывается на тарифах аудиторов?

Ю. Ф.: Если в предыдущие годы существовала тенденция к повышению расценок на аудиторские услуги в среднем на 25% в год, то в 2009 году мы в своих предложениях клиентам не только не могли учесть влияние инфляции, но и в ряде случаев вынуждены снижать тарифы. Основная причина тому финансовые трудности, которые испытывают наши реальные и потенциальные клиенты. Здесь проявилась еще одна серьезная тенденция: к российским аудиторам переходят клиенты, ранее обслуживавшиеся в компаниях «большой четвер-

ки». Аудит «большой четверки» практически обязателен в случае, если компания привлекает западный капитал. Но рынки капитала закрылись, и у клиентов возник резонный вопрос: зачем теперь платить «четверке» в разы больше, чем российским аудиторам при том же качестве услуг? **BG:** Какие еще новые тенденции наметились во взаимоотношениях аудиторов с клиентами?

Ю. Ф.: В ситуации падения платежеспособного спроса условия диктует клиент. Клиенты становятся более конкретными в формировании запросов, более требовательными в достижении результатов в кратчайшие сроки. Сейчас особенно острой стала проблема демпинга. Это хорошо видно по конкурсам, когда на тендере, бывает, цена на услуги аудитора выставляется в три-четыре раза ниже среднерыночной. И если для клиента основной показатель — это цена, то случается, что выигрывает компания, которая предлагает цену за час работы ниже себестоимости специалиста. О каком качестве может идти речь? Демпинг не только негативно сказывается на доходах рынка в целом, но и представляет угрозу для его репутации. Причем если раньше демпинг был оружием только совсем маленьких компаний, то сейчас его используют и более крупные игроки.

Интервью взял ПЕТР РУШАЙЛО

ЛИДЕРЫ РОССИЙСКОГО РЫНКА АУДИТА							
МЕСТО	КОМПАНИЯ	ГОРОД	ВЫРУЧКА ОТ ДАННОГО ВИДА АУДИТА ЗА 2008 ГОД (ТЫС. РУБ.)	МЕСТО	КОМПАНИЯ	ГОРОД	ВЫРУЧКА ОТ ДАННОГО ВИДА АУДИТА ЗА 2008 ГОД (ТЫС. РУБ.)
ОБЩИЙ АУДИТ				АУДИТ СТРАХОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ			
1	PRICEWATERHOUSECOOPERS	МОСКВА	4265064	1	ООО «АУДИТОРСКАЯ КОМПАНИЯ „МАРИЛЛИОН“»	МОСКВА	39978
2	«КПМГ В РОССИИ» (ЗАО КПМГ)	МОСКВА	3870121	2	ЗАО «АУДИТОРСКАЯ КОМПАНИЯ „АРТ-АУДИТ“»	МОСКВА	30773
3	ГРУППА «БДО ЮНИКОН»	МОСКВА	1718947	3	ООО «РОСЭКСПЕРТИЗА»	МОСКВА	29622
4	ООО «РОСЭКСПЕРТИЗА»	МОСКВА	1240105	4	ООО «АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА „НОВГОРОДАУДИТ“»	ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД	20111
5	АКГ «ИНТЕРКОМ-АУДИТ»	МОСКВА	1071715	5	АКГ «ИНТЕРКОМ-АУДИТ»	МОСКВА	11841
6	ООО «ФИНЭКСПЕРТИЗА»	МОСКВА	979437	6	ООО «ИНТЭК-АУДИТ. АСГ-СТРАХОВАНИЕ. ФИЛИПКОВ И ПАРТНЕРЫ»	МОСКВА	10481
7	ООО ФБК (РКФ)	МОСКВА	931469	7	ЗАО МКПЦН (МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНСУЛЬТАТИВНО-ПРАВОВОЙ ЦЕНТР ПО НАЛОГООБЛОЖЕНИЮ)	МОСКВА	9268
8	ООО РСМ «ТОП-АУДИТ»	МОСКВА	709236	8	ООО ФБК (РКФ)	МОСКВА	8365
9	ЗАО «АУДИТОРСКО-КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ ГРУППА „РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-СИСТЕМ“» (ЗАО АКГ РБС)	МОСКВА	656213	9	АКГ «РУФАУДИТ АЛЬЯНС» (JPA INTERNATIONAL)	МОСКВА	4851
10	АКГ «ГОРИСЛАВЦЕВ И КО. EURAAUDIT»	МОСКВА	551656	10	ООО «АУДИТОРСКАЯ ФИРМА ОСБИ-М» (ГРУППА КОМПАНИЙ)	МОСКВА	4597
БАНКОВСКИЙ АУДИТ				АУДИТ БИРЖ, ВНЕБЮДЖЕТНЫХ ФОНДОВ И ИНВЕСТИЦИОННЫХ ИНСТИТУТОВ			
1	АКГ «ИНТЕРКОМ-АУДИТ»	МОСКВА	186511	1	ООО «АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА „НОВГОРОДАУДИТ“»	ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД	74921
2	ООО ФБК (РКФ)	МОСКВА	80316	2	ЗАО «МАРКА АУДИТ»	МОСКВА	59926
3	ООО «ФИНЭКСПЕРТИЗА»	МОСКВА	74441	3	АКГ «ИНТЕРКОМ-АУДИТ»	МОСКВА	32566
4	ЗАО «АУДИТОРСКО-КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ ГРУППА „РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-СИСТЕМ“» (ЗАО АКГ РБС)	МОСКВА	70305	4	АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ СЕТЬ «НЕКСИЯ СИ АЙ ЗС» (NEXIA INTERNATIONAL)	МОСКВА	30037
5	ЗАО «МАРКА АУДИТ»	МОСКВА	42091	5	ООО «АУДИТОРСКАЯ КОМПАНИЯ „МАРИЛЛИОН“»	МОСКВА	29256
6	АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА МООР СТИВЕНС РУС	МОСКВА	35138	6	ЗАО «НЕЗАВИСИМАЯ КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА „ЗК АУДИТ — ДЕЛОВЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ“»	МОСКВА	24976
7	ООО «АЛЬТ-АУДИТ»	МОСКВА	25405	7	ООО «БЕЙКЕР ТИЛЛИ РУСАУДИТ»	МОСКВА	22623
8	ООО «РОСЭКСПЕРТИЗА»	МОСКВА	21047	8	ЗАО МКПЦН (МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНСУЛЬТАТИВНО-ПРАВОВОЙ ЦЕНТР ПО НАЛОГООБЛОЖЕНИЮ)	МОСКВА	18602
9	ЗАО АБТ (У)	МОСКВА	18200	9	ЗАО «АУДИТОРСКАЯ КОМПАНИЯ „АРТ-АУДИТ“»	МОСКВА	16953
10	ЗАО «АУДИТОРСКАЯ КОМПАНИЯ „АРТ-АУДИТ“»	МОСКВА	15898	10	АКГ «ГОРИСЛАВЦЕВ И КО. EURAAUDIT»	МОСКВА	9535

РАСЧЕТ ПРОВЕДЕН НА ОСНОВАНИИ ДАННЫХ, ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ КОМПАНИЯМИ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИКУ «КОММЕРСАНТЪ-ДЕНЬГИ» В РАМКАХ ПРОЕКТА «РЕЙТИНГ РОССИЙСКИХ АУДИТОРСКИХ КОМПАНИЙ». В РАСЧЕТ ПРИНИМАЛИСЬ ДАННЫЕ ПО КОМПАНИЯМ, ВОЕДШИМ В 100 КРУПНЕЙШИХ ПО СОВОКУПНОМУ ОБЪЕМУ ВЫРУЧКИ ОТ ОКАЗАНИЯ АУДИТОРСКИХ УСЛУГ.

фессию на должную высоту. Наша пятерка аккредитованных объединений постоянно встречается на уровне руководителей, вырабатывает многие нормативные документы, обменивается опытом».

Владимир Колбасин: «Взаимодействие СРО, безусловно, планируется. Ранее аккредитованные при Минфине профобъединения аудиторов совместно с советом по аудиторской деятельности, департаментом регулирования государственного финансового контроля, аудиторской деятельности, бухгалтерского учета и отчетности Минфина проводили весомую совместную работу и продолжают ее в настоящее время. Теперь будем совершенствовать наше сотрудничество в рамках нового законодательства. Касательно конкуренции скажу, что ранее такое мнение имело место, а с принятием закона 307-ФЗ оно утратило актуальность. Задачи у нас общие и цель одна. Теперь мы скорее партнеры, и вряд ли кто из моих коллег не согласится с этим. Мы постоянно делимся своими мнениями, советуемся друг с другом, вырабатываем единые позиции по важнейшим вопросам, подписываем совместные письма в различные инстанции и т. д. Координация наших действий усиливается с каждым днем».

Таким образом, похоже, практически всем аудиторам, желающим остаться на рынке, и не являющимся членами аудиторских организаций, придется срочно вступать в СРО, причем практически по единым правилам. Причем процедуру эту особо простой не назовешь. Александр Руф: «Для внесения аудитора в реестр СРО должен быть собран достаточный объемный пакет документов, справок, свидетельств, характеристик. Есть среди этих документов такие, которые сразу не получишь, а нужно ждать месяц-полтора в зависимости от региона. В частности, это справка из МВД об отсутствии неснятой судимости, поскольку ее наличие стало законодательным требованием в отношении всех членов СРО. И вот эта процедура как раз может задержать получение выписки из реестра о внесении туда аудитора».

ЦЕНА ВОПРОСА Итак, резюмируем. Из 38 тыс. работающих в настоящее время на рынке аудиторов примерно треть, по оценкам наших экспертов, — «мертвые души», еще около трети уже являются членами аудиторских объединений. Получается, остается 12–13 тыс. аудиторов, которым

«ЕСЛИ В ПРЕДЫДУЩИЕ ГОДЫ СУЩЕСТВОВАЛА ТЕНДЕНЦИЯ К ПОВЫШЕНИЮ РАСЦЕНОК НА АУДИТОРСКИЕ УСЛУГИ В СРЕДНЕМ НА 25% В ГОД, ТО В 2009 ГОДУ МЫ В СВОИХ ПРЕДЛОЖЕНИЯХ КЛИЕНТАМ НЕ ТОЛЬКО НЕ МОГЛИ УЧЕСТЬ ВЛИЯНИЕ ИНФЛЯЦИИ, НО И В РЯДЕ СЛУЧАЕВ ВЫНУЖДЕНЫ СНИЖАТЬ ТАРИФЫ»



нужно в срочном порядке куда-то вступать. Наши эксперты в целом все подтверждают наличие наплыва «новичков», но количественные оценки дал лишь один из них — Владимир Колбасин: «Ежемесячно в МоАП поступает до 100 заявлений от аудиторских организаций и до 500 — от аудиторов. По-нашему мнению, с приближением 2010 года это количество значительно возрастет, а кто не успеет и в последний вагон уходящего поезда, тот расстанется с аудитом».

Понятно, что при таких масштабах проблема удовлетворения всех желающих стать членами СРО может стать весьма серьезной — просто из-за недостатка времени и иных ресурсов у самих СРО, а также отсутствия опыта в подобных делах у самих аудиторов. Особенно если учесть, что представители объединений аудиторов пока говорят лишь о возможном ужесточении и без того не слишком простой с технической точки зрения процедуры вступления.

Что же делать в этом ситуации клиентам, ведь договоры на оказание аудиторских услуг на 2010 год уже пора подписывать, а уверенности, что твой аудитор сможет оказывать эти услуги и в будущем году, может и не быть. Эксперты советуют пока не волноваться. Алла Грязнова: «Потребителям аудиторских услуг нет оснований для беспокойства. Уверена, что все фирмы, положительно зарекомендовавшие себя, останутся на рынке. Ну а в будущем потребители смогут иметь в своих руках самый мощный инструмент — национальный совет по аудиторской деятельности, ибо, в отличие от нынешнего совета, в нем по закону будет более половины — десять — представителей потребителей».

Хотя при этом руководители профобъединений аудиторов и признают, что времени на решение всех вопросов действительно остается немного. Владимир Колбасин: «Потребителям аудиторских услуг я советую спать спокойно. Без аудиторов они не останутся. А если придется расстаться с «карманными» аудиторами, то для хозяйствующего субъекта и экономики страны в целом это будет только на пользу. Полная ясность по этому вопросу будет не позднее 1 февраля 2010 года, то есть с момента опубликования реестров аудиторов и аудиторских организаций в интернете. Хотя срок действительно короткий. И чтобы во всем преуспеть, говоря спортивным языком, надо быть спринтером. Судите сами, какое громадь вопросов и проб-

лем: включение в Госреестр профобъединений, создание реестров аудиторских организаций и аудиторов, разрешение всех проблем по компенсационному фонду, повышению квалификации аудиторов и т. д. Но отступать некуда. В конечном итоге все будет зависеть от разворотливости и слаженности действий госрегулятора по аудиту — Минфина России и саморегулируемых организаций аудиторов».

Вместе с тем с тем, что потребителям аудиторских услуг можно совсем уж ни о чем не волноваться, согласиться трудно. Конечно, уход «мертвых душ» может и не особо сказаться на рынке. Но вот отсев на основании суждений о качестве способен серьезно повлиять на ситуацию в нижнем ценовом сегменте. Дарья Долотенкова: «Мы должны вычистить с рынка аудита тех участников, для которых эта профессия дополнительная, а также недобросовестных участников. Могут сказать, что сейчас я много езжу по регионам и уже пошла оценки того, что мелочь с рынка уходит — остаются крупные и средние компании, что недобросовестных участников, которые торгуют аудиторскими заключениями, стало меньше и т. д. Мы надеемся, что через два года мы будем иметь другой рынок аудита и наши пользователи смогут выбрать из оставшихся на рынке действительно профессиональные компании. Кроме того, понятно, что все те затраты, которые аудиторские организации должны будут нести по своему членству в профессии, приведут к тому, что тот огульный демпинг, который существует сейчас, будет не то что бы нереален, а гораздо менее осуществим. И поэтому мы надеемся, что именно «серые» аудиторы станут «белыми» или вообще уйдут из профессии. И эти процессы уже в целом пошли, несмотря на кризис, который, казалось бы, в целом способствовать демпингу».

Михаил Винокуров, вице-президент АПР: «Аудит — это общепринятая в мировой практике форма контроля общества за бизнесом. Поэтому демпинг опасен тем, что общество не будет иметь реальную картину того, что происходит

в экономике. Кроме того, демпинг дает возможность недобросовестному менеджменту в ущерб собственнику иметь свой личный интерес. Наконец, демпинг — это мина замедленного действия для аудиторского сообщества в целом и для каждого СРО в частности. Ведь дискредитируется профессия аудитора, ставится под сомнение понятие независимости, а возможные материальные претензии клиентов из-за некачественного аудита каждому СРО теперь придется возмещать за счет компенсационного фонда. Демпинг и некачественная работа — звенья одной цепи».

Конечно, борьба с демпингом — дело благородное. Но очевидно, что сокращение данного сегмента приведет к росту цен на рынке в целом — просто из-за роста спроса в остальных сегментах. Следующим шагом, наверное, должно стать установление минимальных расценок на услуги аудиторов — по крайней мере, подобные планы у будущих СРО уже есть. А учитывая, что они выражают готовность к выработке общих подходов, а вне системы СРО аудиторов не останется, потребителю просто некуда будет деваться.

Александр Руф: «Я думаю, что в полной мере можно будет использовать опыт наших коллег из зарубежных организаций. Например, Национальной компании комиссаров по счетам Франции, членами которой в обязательном порядке являются все аудиторы страны. Именно во Франции принято весьма разумное решение, в соответствии с которым государство определяет минимальное время, которое должен затратить аудитор на проверку того или иного предприятия. А профессиональное объединение аудиторов определяет минимальную стоимость часа их работы. Из этих параметров и складывается минимальная стоимость аудиторской проверки. Мы предлагали подобную систему ввести в России законодательно. Пока продвинуть эту идею не удалось, но мы будем продолжать работу в данном направлении».

Правда, в возможность реализации сценария столь жесткого регулирования рынка в приказном порядке верят не все СРО, поэтому на практике дело, видимо, сведется к отсеву неугодных на основании экспертных оценок. Михаил Винокуров: «Демпинг виден сразу. В условиях конкурса оценивается не только стоимость показателя, но и сроки проведения аудита. Небольшая цена значит и нереально короткие сроки, иногда пять-семь дней и даже меньше. Любой профессионал, знакомый с технической стороной дела, скажет, что за такое количество дней соблюсти минимум необходимых процедур невозможно. А у нас даже публично предлагают такой вид услуг, как «экспресс-аудит». Стыдно, но это так и есть. В то же время конкретных нормативов, определяющих сроки и стоимость аудита, нет, и вряд ли таковые будут. Сроки зависят от соблюдения процедур проведения аудита, и от объемов работ, и от опыта и квалификации конкретного работника. А на стоимость влияют, в свою очередь, и сроки проведения работ, и имидж аудиторской компании. Вывести какие-либо определенные средние показатели для аудиторов также вряд ли удастся. Такие попытки были, но сообществом подобная идея воспринята отрицательно. С другой стороны, в СРО существует процедура входного контроля при приеме новых членов. Она предусматривает не только наличие определенного пакета документов, но и ознакомление с практическими аспектами деятельности кандидата на вступление в СРО. И надо подходить к этому принципиально — думать не о будущих членских взносах и количестве членов в СРО, а о том, что происходит с нашей профессией и какие последствия ожидают и само СРО, и тех, кто в нем состоит. Большинство же из них — настоящие профессионалы, и они не должны страдать из-за тех, кто живет только сегодняшним днем». ■

АУДИТ КАК ИСКУССТВО!

ООО «Файнарт-Аудит»

- Аудит
- Инвестиционный консалтинг
- Аудит инвестиционной деятельности
- Экспертный консалтинг
- Налоговый аудит

www.fineart-audit.ru
Телефоны: (495) 969 2488, 969 2490, факс: (495) 969 2488
Электронная почта: office@fineart-audit.ru

Реклама

«ДАЖЕ ПОПЫТОК ПРЕДЪЯВИТЬ ИСКИ АУДИТОРАМ МЫ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ ЗНАЕМ»

О СВОЕМ ВИДЕНИИ ТОГО, КАК ПОВЛИЯЛ ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС НА АУДИТОРСКИЙ РЫНОК И КАКИЕ СЛОЖНОСТИ ВОЗНИКЛИ В СВЯЗИ С ПЕРЕХОДОМ ОТРАСЛИ НА МОДЕЛЬ САМОРЕГУЛИРОВАНИЯ, ВГ РАССКАЗАЛ ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА РЕГУЛИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ, АУДИТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ МИНФИНА РОССИИ ЛЕОНИД ШНЕЙДМАН.

BUSINESS GUIDE: Как, с вашей точки зрения, сказался финансово-экономический кризис на состоянии российского рынка аудиторских услуг?

ЛЕОНИД ШНЕЙДМАН: Об этом можно будет подробно поговорить по окончании 2009 года. Пока мы не располагаем статистикой. По результатам 2008 года не наблюдалось каких-то серьезных потрясений на рынке аудиторских услуг. В 2008 году не было не только снижения объемов оказанных услуг, но даже серьезного снижения темпов прироста этих объемов. Если за 2007 год объем оказанных аудиторских услуг составлял почти 42 млрд рублей, то за 2008 год — чуть больше 50 млрд рублей. В 2006 году рынок вырос на 19%, в 2007-м — на 21%, а в 2008-м — на 20%. Не думаю, что падение с 21 до 20% позволяет все-речь говорить о замедлении темпов роста рынка.

ВГ: А что вы ожидаете по итогам этого года?

Л. Ш.: Конечно, кризис влияет на состояние аудиторского рынка. Наверняка в 2009 году будет падение объемов рынка. Но в том, что оно будет катастрофическим для аудиторских организаций, я сомневаюсь.

ВГ: Чем вы это объясните?

Л. Ш.: Во многом тем, что законодательство предписывает случаи обязательного аудита, то есть обеспечивает некий минимальный объем услуг аудиторских организаций. Кроме того, в первой половине 2009 года участники рынка работали в рамках договоров на проведение аудита, которые были заключены заранее.

ВГ: Какие сектора, по-вашему, страдают больше других?

Л. Ш.: Думаю, что в первую очередь пострадают консультационные услуги. Меняется спрос на них, сокращается их видовой состав. В благополучные для экономики времена аудиторы оказывают более широкий круг консультационных услуг. Полагаю, что роста цен на аудиторские услуги не будет.

Судя по информации, которую мы получаем с рынка, в аудиторских организациях в наибольшей степени страдает управленческое консультирование. В меньшей степени это касается бухгалтерского и налогового консультирования, хотя и здесь наблюдается некоторое снижение объемов.

Клиент стал разборчивее подходить к выбору тех консультаций, которые ему нужны. Сегодня он все чаще использует внутренний ресурс организации, предлагая своему персоналу проработать интересующий его компанию вопрос самостоятельно и в случае, если он действительно окажется сложным, обратиться за помощью к внешнему консультанту.

ВГ: Честно говоря, для меня это несколько удивительно — я имею в виду то, что в лидерах падения оказался управленческий консалтинг. В начале года мы, как, впрочем, и многие участники рынка, ожидали, что больше всего пострадают маркетинг, разработка IT — словом, не совсем постоянно обязательные вещи...

«ЭКСПЕРТЫ, КОТОРЫЕ ВЫСКАЗЫВАЮТ МНЕНИЕ, ЧТО У НАС ПРЕВАЛИРУЕТ НЕКАЧЕСТВЕННЫЙ АУДИТ, ДОЛЖНЫ ОТВЕТИТЬ НА ОДИН ВОПРОС. ПОЧЕМУ В ЭТОМ СЛУЧАЕ ОТСУТСТВУЮТ КАКИЕ-ТО СУДЕБНЫЕ ДЕЛА, ИСКИ К АУДИТОРСКИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ?»



Л. Ш.: IT и маркетинг не самые значительные источники доходов большинства российских аудиторских организаций. Оказание этих услуг чаще всего ставит аудиторскую организацию в невыгодное положение с точки зрения аудиторской независимости. Если аудиторская организация создает информационную систему для клиента, то она не может проводить аудит финансовой отчетности этого клиента.

ВГ: Я читал, что сейчас на Западе изменяются требования к аудиторам. На нашем рынке как-то эти тенденции сказываются?

Л. Ш.: Мне не известны какие-то существенные изменения требований к аудиторам. Модель функционирования аудиторского рынка, регулирования аудиторской деятельности сформировалась пять-семь лет назад и сегодня не подвергается сколько-нибудь значительной корректировке даже в связи с кризисом. В отличие от предыдущего кризиса, когда возникли очень серьезные претензии к аудиторам...

ВГ: Что вы имеете в виду под предыдущим кризисом? Когда было дело Enron или еще раньше?

Л. Ш.: И во времена Enron, и еще раньше. В начале века в мире были приняты серьезнейшие меры в отношении регулирования аудиторской профессии, функционирования аудиторского рынка. Это касается требований к аудиторским организациям и аудиторам, их независимости, организации системы независимого от аудиторской профессии внешнего контроля качества работы, введения независимого от аудиторской профессии общественного надзора за аудиторской профессией, повышения ответственности аудиторов за свою деятельность.

Это не означает, впрочем, что работа в данной области завершена. Сегодня активно обсуждается необходимость дальнейшего совершенствования стандартов аудиторской деятельности, перехода на единые международные аудиторские стандарты.

ВГ: Тем не менее проблемы в мировой финансовой системе возникли именно из-за неправильных оценок финансовых активов и рисков. Это разве не вопрос в том числе к аудиторским компаниям?

Л. Ш.: Это слишком вольная трактовка развития событий. Проблемы мировой финансовой системы вряд ли возникли из-за неправильных бухгалтерских оценок активов. Если вы обратили внимание, сегодня практически никто не обвиняет бухгалтеров и аудиторов в возникновении кризисных явлений. В предыдущие кризисы говорили, что именно некачественная финансовая информация подталкивала нарастание финансовых проблем. Сегодня так вопрос не ставится. На саммитях «группы двадцати» и в рамках Совета финансовой стабильности говорится о необходимости дальнейшего совершенствования правил финансовой отчетности, методов оценки финансовых инструментов, упрощения правил, связанных с раскрытием информации о финансовых инструментах. Кризис выявил области, в которых комитету по международным стандартам финансовой отчетности и национальным регуляторам необходимо работать в первую очередь. О смене же самих правил речи не идет.

ВГ: Применительно к российскому рынку какие нововведения, уточнения необходимы?

Л. Ш.: Главное, над чем мы продолжаем работать, — использование международных стандартов финансовой от-

четности. Эту работу ведет как Министерство финансов, так и сами участники рынка. По данным о деятельности крупнейших отечественных организаций, хорошо видно, что количество участников рынка, составляющих отчетность по международным стандартам и предоставляющих ее широкой публике, неуклонно растет. Это положительный фактор. Задача современного этапа — стимулировать дальнейшее расширение применения этих стандартов в российской практике, а также обеспечить их корректное, последовательное применение.

ВГ: Это мы говорим, условно говоря, о спросе со стороны эмитентов. А насколько сами участники рынка, аудиторы готовы работать с такой отчетностью?

Л. Ш.: Думаю, здесь в достаточной степени работают рыночные механизмы — спрос рождает предложение. Министерство финансов и профессиональные аудиторские объединения принимают меры, стимулирующие интерес аудиторов к работе с отчетностью, составленной по МСФО. Это и соответствующее обучение, и квалификационные требования к аудиторам, и программы повышения квалификации, и специализированные мероприятия.

ВГ: Если говорить о рыночных механизмах, буквально несколько лет назад была куча историй, когда говорили о некачественном аудите. Еще термин такой появился — «аудит за бутылку», то есть по дешевке, лишь бы штампик в отчетности поставить. Насколько меняется ситуация в этом отношении? И под влиянием чего, если меняется?

Л. Ш.: Трудно ожидать, что 100% участников любого сегмента рынка действуют добросовестно. Вопрос заключается в том, много ли недобросовестных участников на рынке аудиторских услуг.

Эксперты, которые высказывают мнение, что у нас превалирует некачественный аудит, должны ответить на один вопрос. Почему в этом случае отсутствуют какие-то судебные дела, иски к аудиторским организациям? Почему иски отсутствуют как со стороны клиентов аудиторских организаций, так и со стороны третьих лиц? Даже попыток такие иски предъявить мы практически не знаем.

Другой показатель — жалобы, которые получает Министерство финансов. Во-первых, нет значительного их потока. А во-вторых, большинство из них достаточно голословно. Проводя проверки по этим жалобам, мы не обнаруживаем каких-то существенных нарушений профессиональных стандартов.

Я не отрицаю наличия некачественного аудита. Однако не могу согласиться с утверждением, что это массовое явление. Уверен, большинство российских аудиторских организаций оказывают качественные услуги.

ВГ: С начала года вступил в силу закон «Об аудиторской деятельности», предусматривающий, в частности, переход рынка на саморегулирование. Каковы первые результаты работы в условиях нового законодательства?



Л. Ш.: О результатах пока говорить рано. Нормы закона, которые предусматривают наиболее серьезные изменения на рынке, вступают в силу лишь с 1 января 2010 года.

ВГ: Тем не менее подготовительные процессы уже идут, возникают некоторые дискуссии в профессиональном сообществе...

Л. Ш.: Не просто подготовительные процессы, идет планомерная комплексная работа по запуску механизмов, предусмотренных законом. Это касается прежде всего формирования саморегулируемых организаций аудиторов, изменений в системе регулирования аудиторской деятельности. Однако оценить происходящее можно будет лишь после того, как закон заработает в полную силу. Что же касается дискуссий, естественно, переход к новой модели вызывает споры — это даже хорошо. Как известно, в споре рождается истина.

ВГ: А что в основном с вами обсуждают участники рынка?
Л. Ш.: Широкий круг вопросов. Среди них — механизм перехода к единому квалификационному аттестату аудитора, полномочия саморегулируемых организаций аудиторов, случаи обязательного аудита, возможности участия аудиторов в разработке профессиональных стандартов, усиление взаимодействия аудиторов с надзорными органами, механизмы обеспечения аудиторской тайны, эффективность внешнего контроля качества. Наряду с этими вопросами мы широко обсуждаем следующие шаги в развитии аудиторской профессии.

Еще в начале года совет по аудиторской деятельности при Министерстве финансов России одобрил план действий по реализации закона. По этому плану мы сегодня и работаем.

ВГ: Если можно тогда поконкретнее. Насколько я помню, уже с будущего года рынок переходит к модели саморегулирования...

Л. Ш.: Да, с 1 января 2010 года прекращается лицензирование аудиторской деятельности, все лицензии на осуществление аудиторской деятельности утрачивают силу, и вводится обязательное членство в саморегулируемых организациях аудиторов. Оказывать аудиторские услуги сможет только та аудиторская организация, которая будет членом одной из саморегулируемых организаций аудиторов.

ВГ: И сколько сейчас саморегулируемых организаций аудиторов?

Л. Ш.: По состоянию на 1 октября в государственном реестре саморегулируемых организаций аудиторов одна организация. Но в Министерстве финансов рассматриваются документы еще нескольких некоммерческих организаций.

ВГ: Пока это все или ожидаются еще заявки?

Л. Ш.: Думаю, будут еще желающие попасть в этот реестр. Минимальные требования к саморегулируемым организациям аудиторов, которые установлены законом, не так уж высоки. Они не выполняют какую-то ограничительную функцию.

ВГ: Вы считаете, в перспективе их число надо ограничивать, ужесточать требования?

Л. Ш.: Я уверен, что к этому профессию будет подталкивать потребитель аудиторских услуг.

ВГ: А идеальная, с вашей точки зрения, модель — одна СРО или все-таки несколько?

Л. Ш.: Должно существовать столько саморегулируемых организаций аудиторов, сколько необходимо для нормального функционирования профессии и для обеспечения интересов не только профессии, но и потребителей аудиторских услуг, пользователей финансовой отчетности и потребителя аудиторских услуг вряд ли есть интерес к большому количеству саморегулируемых организаций аудиторов.

ВГ: А те организации, которые уже подали документы, — это большие ассоциации или они проходят, что называется, по нижней планке, установленной законом?

«ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ АУДИТОРСКИЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ, КОТОРЫЕ БЫЛИ В СВОЕ ВРЕМЯ АККРЕДИТОВАНЫ ПРИ МИНИСТЕРСТВЕ ФИНАНСОВ, НЕДОСТАТОЧНО ЭНЕРГИЧНО ВЕДУТ РАБОТУ ПО ПРЕОБРАЗОВАНИЮ В САМОРЕГУЛИРУЕМЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ АУДИТОРОВ»



Л. Ш.: В настоящее время подали документы те, кто в свое время был аккредитован при Министерстве финансов. Они превышают минимальные нормативы по численности членов. Но надо исходить из того, что в России сегодня действует, по экспертным оценкам, порядка 20–25 тыс. аудиторов и порядка 4 тыс. аудиторских организаций — это все потенциальные члены саморегулируемых организаций аудиторов.

ВГ: У вас есть какие-либо претензии к тем организациям, которые подали документы, или к другим, ранее имевшим аккредитацию при Минфине?

Л. Ш.: Вряд ли это претензии. Скорее настороженность по поводу некоторых действий этих организаций. Профессиональные аудиторские объединения, которые существуют уже давно, имеющие историю, которые были в свое время аккредитованы при Министерстве финансов, недостаточно энергично ведут работу по преобразованию в саморегулируемые организации аудиторов. В результате мы получили первые заявления на включение в государственный реестр лишь в конце августа.

Одна из причин — состояние реестров членов этих организаций. Несмотря на то что на протяжении двух лет совет по аудиторской деятельности при Минфине настоятельно рекомендовал профессиональным аудиторским объединениям заниматься своими реестрами, когда потребовалось представить их, они оказались не в лучшем состоянии. В новой системе реестр превращается в правоустанавливающий документ. Это ключ к входу на рынок для аудитора и аудиторской организации.

ВГ: Привычка делать все в последний момент прививается у нас со студенческой скамьи. А с принципиальной точки зрения?

Л. Ш.: Есть ощущение, что не все функционеры в потенциальных саморегулируемых организациях аудиторов в полной мере отдают себе отчет в целях этих организаций. По нашему мнению, саморегулирование направлено не только и не столько на защиту узких интересов профессии, сколько на реализацию важных общественных интересов.

Один пример. Все потенциальные саморегулируемые организации аудиторов установили взносы в компенсационный фонд на минимальном предусмотренном законом уровне. В результате компенсационный фонд превращается из реального механизма дополнительной ответственности членов саморегулируемых организаций аудиторов в формальность. Тем самым снижаются требования к аудиторским организациям, аудиторам. Это не может нестораживать...

ВГ: Между ними нет разницы?

Л. Ш.: Никакой. О чем это говорит? Претенденты в саморегулируемые организации аудиторов не осознали идею ответственности профессионального сообщества за своих членов, оказались не готовы принять на себя эту ответственность перед пользователями аудиторских заключений.

ВГ: Может быть, тем, о чем вы говорили — исков-то к аудиторам нет?

Л. Ш.: Однако через величину взносов в компенсационный фонд устанавливаются определенные требования к членам саморегулируемой организации аудиторов. Значит, вводя минимальный взнос, занижаются эти требования. В данном случае я не говорю о конкретном размере взносов. Волнует сам подход к созданию компенсационного фонда.

ВГ: А по методологии у вас есть какие-то с ними противоречия, по проверке членов, по ведению учета?

Л. Ш.: Есть здоровая дискуссия в рамках профессии. Это означает, что все мы, профессионалы, ищем лучшие пути развития аудиторского дела, думаем о том, каким должен быть аудит в современном мире, какое место он должен занимать в новой финансовой архитектуре. Это означает, что у нашей профессии есть будущее.

Интервью взял ПЕТР РУШАЙЛО

ФФФФ

Финансовый и организационный консалтинг

ОТ ПОТЕНЦИАЛА К УСПЕХУ

ООО «Финансовый и организационный консалтинг» — это активно развивающаяся компания, работающая в сфере управленческого и инвестиционного консалтинга и обладающая ресурсом для проведения крупномасштабных работ.

Компания ФФФФ реализует комплексные консалтинговые проекты. Задачи, решаемые ФФФФ, находятся на стыке стратегических, экономических и правовых вопросов.

Основные направления услуг:

Научно-исследовательские работы

- Разработка региональных стратегий и программ развития
- Разработка схем территориального планирования
- Поддержка государственных реформ

Государственно-частное партнерство (ГЧП)

- Подготовка заявок на привлечение средств Инвестиционного фонда РФ
- Проекты для Особых экономических зон (ОЭЗ)
- Концессии, инвестиции в инфраструктуру

Корпоративный консалтинг

- Корпоративная стратегия
- Обоснование инвестиций
- Оценка бизнеса и недвижимости
- Экологический консалтинг и аудит
- Антикризисная программа и реструктуризация

ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ ТРЕНД НА РЫНКЕ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ

НЫНЕШНИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КРИЗИС СКАЗАЛСЯ САМЫМ ПАГУБНЫМ ОБРАЗОМ: НЕКОТОРЫЕ ЕГО СЕГМЕНТЫ В БУКВАЛЬНОМ СМЫСЛЕ ВПАЛИ В КОМУ. КАКИЕ ИЗ НИХ ОКАЗАЛИСЬ В СТОЛЬ НЕЗАВИДНОМ ПОЛОЖЕНИИ, А КАКИЕ, НАОБОРОТ, ОТ КРИЗИСА ТОЛЬКО ВЫИГРАЛИ, ПОПЫТАЛИСЬ ВЫЯСНИТЬ КОРРЕСПОНДЕНТЫ ВG.

МАРИЯ ГЛУШЕНКОВА, ПАВЕЛ ЧУВИЛЯЕВ

Консалтинг на рынке оценки сегодня модная тема. Его стабильность поддерживает государство, поскольку некоторые виды оценки являются обязательными. А новые направления подсказывает кризис: оценка залогов для банков, а также оценка активов в процессе слияний и поглощений, а возможно, и банкротств. В результате игроки отмечают не «падение», а лишь «некоторое сужение» рынка. А также перераспределение активности по отдельным направлениям.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ГЛУХАЯ ОБОРОНА Рынок HR-консалтинга является одним из наиболее пострадавших от кризиса сегментов. Что и не удивительно: спрос на сотрудников резко упал. В ситуации повсеместного снижения зарплат и массовых сокращений персонала находится не много желающих платить консультантам за подбор специалистов. Настроение у игроков рынка HR-консалтинга достаточно пессимистичное.

Михаил Богданов, председатель правления консалтинговой группы «Консорт», утверждает: «Рынок кадрового консалтинга сократился за прошедший год примерно в два с половиной-три раза. Далеко не все кадровые агентства смогли пережить первый год кризиса, особенно в регионах. Например, в Новосибирске из 120 агентств осталось всего 18. Среди клиентов наблюдается тенденция решать кадровые вопросы силами HR-служб самих компаний».

В этой ситуации HR-консультанты для выживания вынуждены порой принимать нестандартные решения. Вплоть до временного прекращения работы. Однако с условиями сохранения «оболочки» в виде юридического лица и готовности быстро возобновить деятельность. Не забыта участниками рынка и такая антикризисная стратегия, как демпинг. К сожалению, он возможен лишь до определенного предела, за которым начинается профессиональная деградация и снижение качества предоставляемых услуг.

Перспективы на рынке HR-консалтинга весьма туманны. К концу года рынок вроде бы начал оживать. Заказчикам стали вновь нужны специалисты — хотя бы для того, чтобы перехватить их у конкурентов. Игроки рынка HR-консалтинга отмечают возрождение спроса, но по-разному его оценивают.

Дмитрий Волощук, ведущий консультант ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг», достаточно оптимистичен: «Сейчас, ког-



НИКОЛАЙ ЦЫГАНОВ

да ситуация немного стабилизировалась, спрос снова начал расти. Причем лавинообразно. Возможно, это связано с тем, что до конца года осталось меньше трех месяцев. И компании стремятся успеть реализовать проекты, запланированные на весь год».

Роман Иванов, старший партнер ЗАО «Консалтинговая компания FORMATTA» оптимизма не разделяет: «Сегодня мы наблюдаем незначительный подъем на рынке HR-консалтинга. Однако этот рост является сезонным: год заканчивается, клиенты «сливают» бюджеты. К реальному положению дел на рынке это имеет мало отношения».

К сожалению, результатом кризиса на рынке HR-консалтинга не стало создание и предложение новых технологий и продуктов. Например, сейчас есть спрос на работу с профсоюзами и на проекты оптимизации численности персонала. Однако решений такого рода на рынке предлагается мало.

IT: ТОЧЕЧНАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ Как и другие сегменты рынка консалтинга, IT-консалтинг ощутил кризис. Однако его последствия для данного сегмента проявились в основном не в падении спроса и снижении цен, а в изменении структуры заказов.

Денис Катюшин, директор по реализации проектов в промышленном секторе ГК «Оптима»: «Произошла серьезная трансформация целей консалтинга. Сейчас на первое место выходят показатели краткосрочной эффективности. В период кризиса IT-консалтинг стал точечным: он ориентируется на решение узкоспециализированных задач. Для части предприятий это может привести к так называемой кусочной автоматизации, когда автоматизация отдельных бизнес-подразделений не помогает, а мешает работе предприятия в целом».

А Игорь Зимненко, заместитель гендиректора ЗАО «Ай-Теко», говорит о росте: «Поток клиентов не только не сократился, но и, напротив, увеличился. Появились новые клиенты из реального сектора экономики, промышленности, при этом немного уменьшилось число проектов в банковской сфере, хотя именно «IT-банкиры» традиционно были наиболее активными пользователями консалтинговых сервисов».

Рынку IT-консалтинга неожиданно помогло и государство. Но не деньгами, а законодательно. Игорь Никулин, директор департамента информационных технологий компании «ЗАО КРОК», не скрывает радости: «Отдельно стоит ситуация с рынком консалтинга в области информаци-

онной безопасности. Поскольку после 1 января 2010 года в полном объеме вступает в силу федеральный закон РФ 152-ФЗ «О персональных данных», большинство компаний активно приводят свои информационные системы в соответствие соответствующим требованиям законодательства. Требования платежных систем по обеспечению безопасности данных держателей карт для банковского сообщества также вышло в этом году на первый план».

В результате сегмент IT-консалтинга оказался наименее пострадавшим от кризиса: падение цен в целом составило лишь около 15% (в других секторах — до 40%).

МАРКЕТИНГ: ЖИЗНЬ ПОСЛЕ ПРОВАЛА

Маркетинговый консалтинг от кризиса пострадал едва ли не сильнее всех остальных сегментов. Общее снижение деловой активности в России поставило крест на многих проектах.

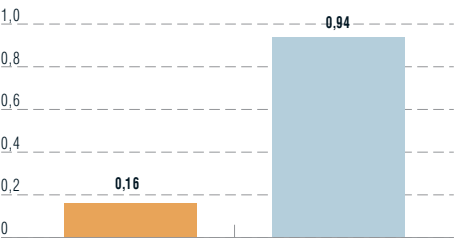
Наталья Козлова, заместитель гендиректора по вопросам управления ООО «Агентство рыночных исследований и консалтинга „Маркет“» с грустью констатирует: «Спрос на услуги по маркетинговым исследованиям и маркетинговому консалтингу в текущем году сократился на 60–70% по сравнению с прошлым годом. При этом сократился не только поток клиентов, но и маркетинговые бюджеты, имеющиеся в их распоряжении. Более всего сократился спрос на услуги, сопровождающие проекты на стадии start-up».

Тем не менее в связи с некоторым оживлением в экономике в конце года заказы на маркетинговые исследования вновь стали появляться. Валентин Дунаевский, президент исследовательско-маркетинговой корпорации RMC, верит в перспективу рынка: «Уже в третьем квартале 2009 года положение стало существенно меняться к лучшему. При этом изменился портрет заказчика, да и структура заказов стала иной. Раньше заказчиками в основном были крупные компании, ориентированные на решение традиционных маркетинговых задач, связанных с проведением полевых работ. Теперь среди основных заказчиков — средние компании, которым консультант должен помочь разобраться во внутренней ситуации».

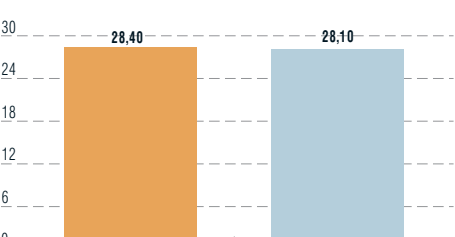
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ: В ОЖИДАНИИ ЧУДА

Рынок управления и администрирования бизнеса не избежал стандартного влияния кризиса. Участники рынка отмечают, что сокращение заказов в условиях избыточного предложения привело к падению цены на услуги консультантов. Как и во время предыдущего кризиса 1998 года, начинают применяться нестандартные схемы оплаты консалтинговых услуг и даже бартер.

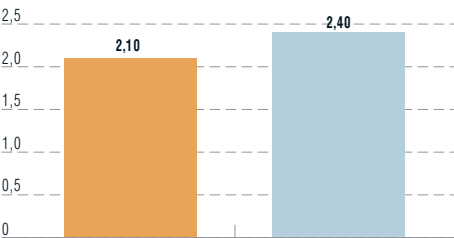
ДИНАМИКА РОССИЙСКОГО РЫНКА КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ



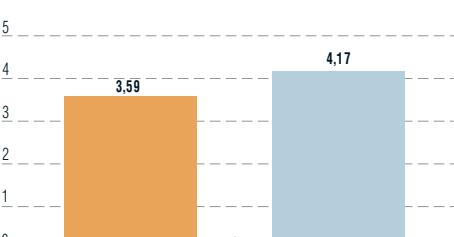
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ (МЛН РУБ.)



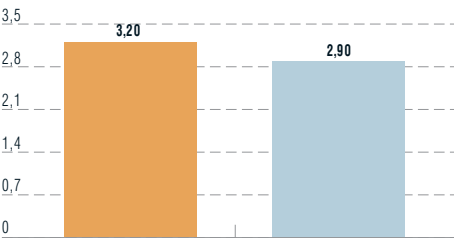
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ (МЛН РУБ.)



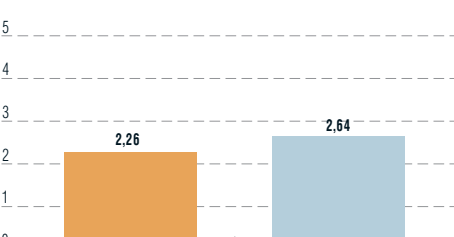
ОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ (МЛН РУБ.)



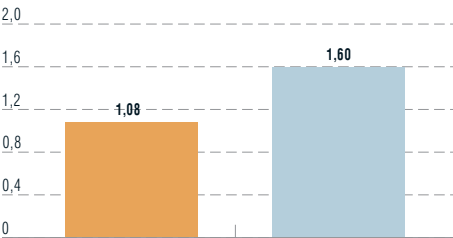
НАЛОГОВЫЙ КОНСАЛТИНГ (МЛН РУБ.)



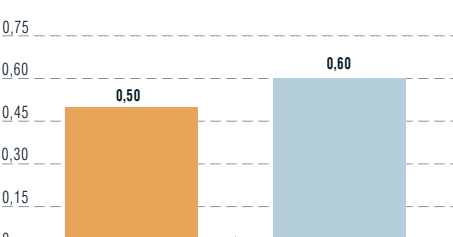
ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ (МЛН РУБ.)



ЮРИДИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ (МЛН РУБ.)



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ (МЛРД РУБ.)



ОЦЕНОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (МЛН РУБ.)

«Сегодня на рынке нередко встречается ситуация, когда клиент и консалтинговая компания заключают между собой соглашения о сотрудничестве, в рамках которых взаиморасчеты по оказанным услугам осуществляются в форме бартера услуг», — рассказывает председатель совета директоров ГК „Консалтум“ Александр Почув. — Полагаю, что на рынке Санкт-Петербурга количество таких сделок у консультантов увеличилось, и их долю можно оценить в 20–30% рынка».

Некоторые надежды участников рынка управленческого консалтинга были связаны с антикризисным управлением. Однако чуда не произошло: игроки оценивают свои успехи на этом направлении неоднозначно. Например, Сергей Шевченко, генеральный директор консультационной компании СПЛАН, откровенно пессимистичен: «Предположения о том, что будут востребованы консультационные услуги по так называемому антикризисному управлению, не оправдались. Зато увеличилось количество обращений (в первую очередь от постоянных клиентов) по глубокому, доверительному консалтингу в самых щепетильных вопросах сохранения и ведения бизнеса в кризисных условиях. Например, какими средствами решать вопрос невозврата кредита, как наименее болезненно осуществить сокращение персонала и т. д.».

В условиях снижения цен и повышенной конкуренции бизнес-консультанты борются за каждого клиента. При этом сам кризис подсказывает консалтинговым компаниям новые формы взаимодействия с заказчиками. Консультанты приспосабливаются к сложившимся условиям и готовы предлагать наиболее востребованные услуги. Многие из них видят перспективу в специализации.

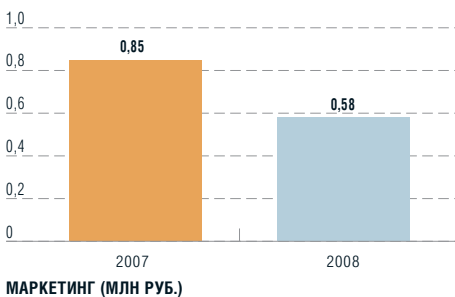
Мария Каменнова, гендиректор компании «IDS Scheer Россия и страны СНГ»: «Тенденция от простого описания к оптимизации бизнес-процессов будет только усиливаться. Восприимчивость процессного подхода в управлении понемногу растет. И виной тому во многом кризис, поскольку, когда он наступил, компании всерьез озаботились проблемой эффективности своей деятельности. Думаю, в цене будут отраслевые консультанты с опытом оптимизации определенных бизнес-процессов: сбыт, снабжение, казначейство и т. п. Можно отметить также повышение спроса на услуги по созданию системы контроллинга. Руководители хотят знать, что и где у них происходит в бизнесе».

ФИНАНСОВЫЙ КОНСАЛТИНГ: ОТРЕЗВЛЯЮЩИЙ ЭФФЕКТ

Для сегмента финансового консалтинга кризис имел по меткому выражению одного из участников рынка «отрезвляющий эффект». В том смысле, что количество клиентов осталось практически прежним, а цены на консалтинг снизились на 30–40% (в долларах США). Сергей Гвардин, бизнес-директор ЗАО «РБС-Финанс», с грустью констатирует: «По нашим оценкам, рынок сократился на 40–60%. Если в прошлом большинство клиентов достаточно небрежно относилось к оценке эффективности предлагаемых консультантом бизнес-решений, то в настоящее время на первый план выходит экономический эффект от предлагаемых рекомендаций».

С этим практически согласен Андрей Вилев, заместитель гендиректора ООО «Росэкспертиза»: «Кризис оказал отрезвляющий эффект как на предприятия, так и на предоставляющие финансирование организации. Это выражается в переосмыслении понятий „риск“ и „доходность“, более детальном изучении новых проектов, обращении внимания на детали структурирования сделок, которые позволяют объективно распределить риски проекта между всеми участниками. Поменялся сам портрет проекта. До кризиса многие проекты были призваны увеличить масштаб бизнеса (и как следствие, потенциальную раздутую капитализацию), теперь же предприятия в первую очередь ориентируются на внутреннюю эффективность проекта».

Несмотря на трудности, финансовый консалтинг остается достаточно востребованным. Появляются не только



ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

новые идеи, но и новые клиенты. Например, иностранные компании, желающие купить подешевевшие российские активы. Любовь Староверова, директор департамента финансового консультирования ООО ФБК: «Для растажигованных услуг снижение цен составило около 40%, на ряд новых услуг — не более 20%. В последнее время большим спросом, чем ранее, пользуются услуги по анализу экономической обоснованности расходов. И спектр потребителей новых услуг широк — от государственных органов до кредиторов и собственников».

Вера Гиришова, генеральный директор ООО АКГ БАНКО: «Слияния, поглощения и разделения стали особенно актуальны в рамках программы повышения эффективности бизнеса, тогда как ранее подобные услуги были востребованы, например, для повышения стоимости акционерного капитала. С другой стороны, все модные направления, которые были так актуальны накануне кризиса, продемонстрировали свою полную нежизнеспособность. Например, некогда популярный риск-менеджмент. На фоне многочисленных изменений выделяется оставшийся стабильным сектор госзаказов. Экспертиза тарифов и инвентаризация имущества все также пользуются устойчивым спросом со стороны государства».

НАЛОГОВЫЙ КОНСАЛТИНГ: ХОРОШО, НО МАЛО

За время кризиса ситуация на рынке налогового консультирования претерпевала практически те же изменения, что и рынок консалтинга в целом. На рынке снизился спрос, конкуренция выросла, а цены упали. «Если говорить о спросе на налоговый консалтинг в целом, то до 20–30% клиентов существенно сократили заказы по этому направлению, так как не имеют достаточного бюджета для их финансирования», — говорит управляющий партнер „УНУ Янс-Аудит“ Ян Кротов. — Резко снизился спрос на такие услуги, как постановка налогового учета и разработка схем бизнеса, так как эти услуги ориентированы на вновь создаваемые компании или проекты, а сегодня это не совсем актуально».

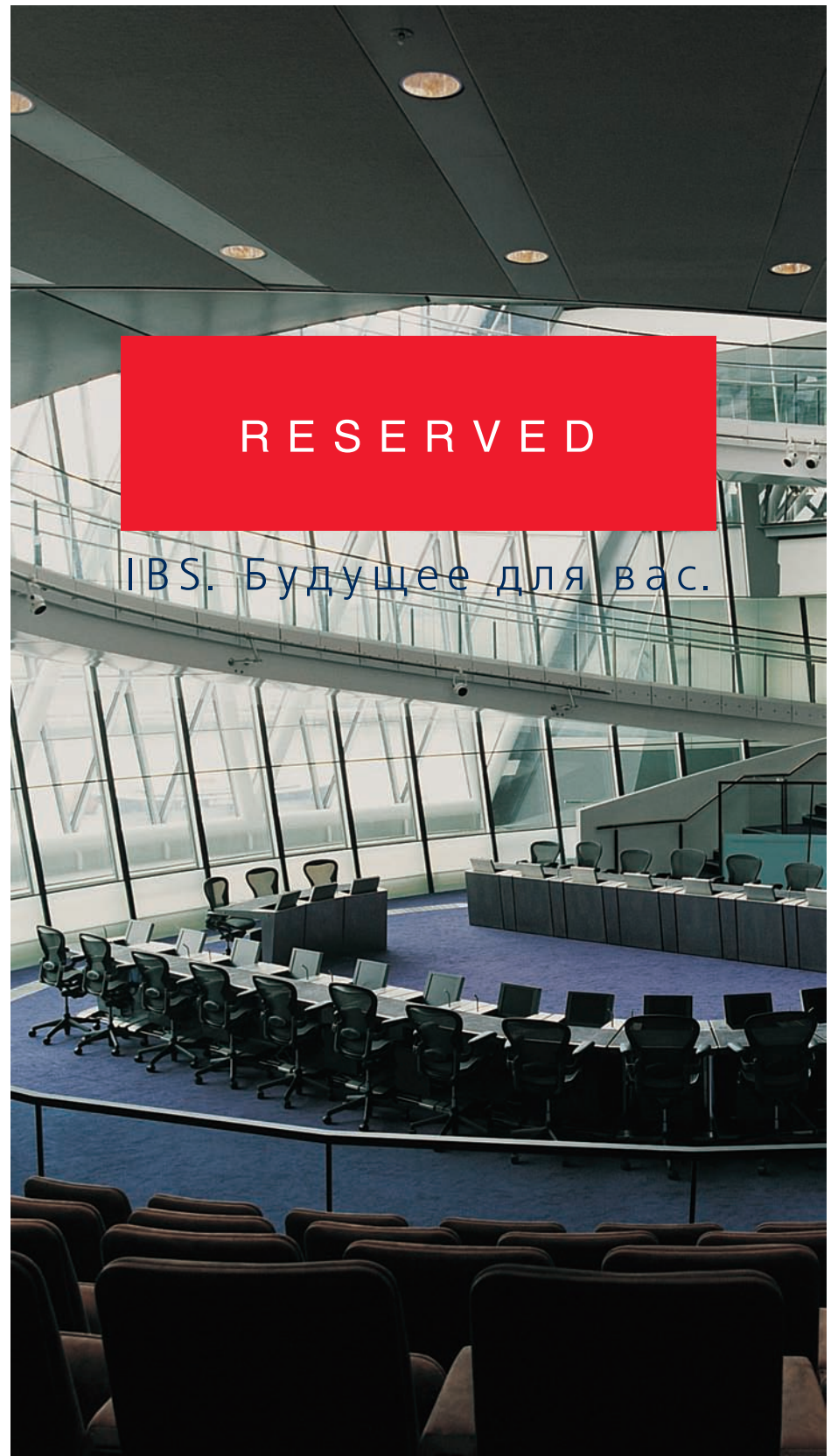
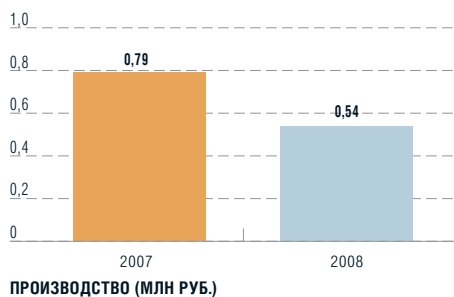
На фоне падения спроса закономерно снизились цены. Среднерыночное падение игроки оценивают в 20%. Впрочем, компенсировать потери игрокам не в последнюю очередь может помочь государство. Консультанты отмечают, что консалтинг по спорам с налоговыми органами, включая процедуры досудебного урегулирования и судебные разбирательства, становится все более востребованным. Участники рынка связывают это с ужесточением налогового контроля и стремлением налоговиков выполнить поставленные перед ними планы по сборам налогов в бюджет.

«Сейчас мы наблюдаем определенное оживление рынка налогового консалтинга: в связи с принятыми поправками в налоговое законодательство, вступающими в силу с 2010 года, возрастает спрос на текущий налоговый консалтинг», — отмечает руководитель департамента налогового и финансового консалтинга АКГ „Интерком-Аудит“, Андрей Приходько. — Кроме того, постепенно восстанавливается рынок сделок слияний и поглощений и, соответственно, будет увеличиваться потребность компаний в налоговом консалтинге, связанном с этими процессами».

«Спектр услуг, в условиях кризиса, в принципе остался неизменным — просто немного сместились акценты», — добавляет президент аудиторско-консалтинговой компании ООО „Файнарт-Аудит“ Наталья Бондаренко. — Наиболее востребовано сейчас налоговое планирование, так как повышение эффективности и сокращение издержек и финансовых рисков сейчас становится условием выживания многих компаний».

ЮРИДИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ: БЕЗ ПРАВА НА ПРИБЫЛЬ

Рынок юридического консалтинга также переживает нелегкие времена. Падение спроса на аутсорсинг юридического сопровождения вызвало массовые сокращения специалистов в компаниях



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

и резко ужесточило конкуренцию между игроками. Участники рынка прогнозируют падение его объемов на 40–50%.

Еще больше в этом году рынок может просесть в сегменте юридического сопровождения финансовых сделок. Падение спроса на сопровождение сделок M&A и сделок по привлечению капитала позволяет прогнозировать сокращение этого сектора не менее чем в три раза. В противовес этой тенденции участники рынка отмечают беспрецедентный рост судебных споров экономического характера. Согласно статистике Высшего арбитражного суда, число коммерческих споров за первое полугодие текущего года выросло на 51,7% по сравнению с тем же периодом 2008 года, рост дел о неисполнении обязательств по договорам поставки составил 131%, количество исков по договорам страхования выросло на 300%.

«Объективно до кризиса конфликтность экономических отношений была значительно ниже, — рассказывает управляющий партнер „Линии права“ Андрей Новаковский. — Такого количества дефолтов и конфликтов с должниками, как сейчас, ранее не наблюдалось. Совершенно очевидно, что это повлекло за собой рост судебных споров. Правда, крупные компании и банки, обладающие высококвалифицированными юридическими подразделениями, стараются решать эти споры самостоятельно и не только не увеличивают расходы на сторонних юристов, но, напротив, их секве-

стрируют. Другие же клиенты очень жестко торгуются, понимая, что уровень конкуренции на рынке крайне высок. Юристов меньше не стало, объем же клиентского платежеспособного спроса резко упал».

Минимальное падение рыночных цен на услуги юридических консультантов, игроки на сегодня оценивают в 20–30%. Дисконт в регионах может достигать до 50% от докризисных цен, утверждают они. «Некоторое время назад мы участвовали в тендере, где крупная компания приобрела 19 предприятий, расположенных по всей России, — рассказывает управляющий партнер компании „Пепеляев, Гольцблат и партнеры“ Сергей Пепеляев. — Мы предложили \$380 тыс. и в результате проиграли, потому что известная международная фирма предложила клиенту \$180 тыс. Это меньше чем \$10 тыс. за Deu Diligence одного предприятия, расположенного не в Москве. До кризиса такая работа стоила бы заказчику не менее \$1 млн».

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ: СТАВКА НА ГОСУДАРСТВО

Рассказы участников рынка о том, как переживает финансовый кризис сектор консалтинга по реструктуризации предприятий, были не слишком оптимистичны. Обобщая, можно сказать, что на рынке про конкурентов-банкротов никто не слышал, но и денег «докризисных» тоже «в руках не держал». «Все

пытаются продавать услугу, все пытаются выжить, и все — с переменным успехом. Как минимум, 50% консалтинговых фирм, работающих в данном сегменте, не могут ничего продать, но, правда, об этом не говорят», — рассказывает один из участников рынка.

Оценить объем рынка консалтинга в области реструктуризации бизнеса в денежном эквиваленте опрошенные BG консультанты затруднились. Среднерыночное падение цен участники рынка оценивали примерно в 20% в рублевом эквиваленте. «Как и во всем консалтинге, цены, особенно номинированные в валюте, на услуги по реструктуризации несколько снизились, — говорит Ян Кротов. — Во-первых, несмотря на рост курса иностранных валют, мало кто из консультантов решился на повышение рублевых тарифов. А во-вторых, если сами прайс-листы и не претерпели изменений, клиентам стали охотнее предоставлять скидки».

Основной тенденцией за время кризиса игроки называли изменение структуры клиентского спроса на рынке услуг по реструктуризации. Если ранее бизнес вкладывал в стратегии «наступления», то в последнее время нуждался в стратегии «выживания». «Раньше в структуре спроса на консалтинговые услуги по реструктуризации предприятий преобладало решение задач для реализации стратегий роста, — рассказывает управляющий партнер ком-

пании „Финансовый и организационный консалтинг“ Моисей Фурщик. — Как правило, были востребованы услуги по объединению активов, выстраиванию различных цепочек, созданию клиентоориентированных и маркетинговых подразделений, повышению прозрачности бизнес-процессов и т. д. Сейчас же превалирует спрос на услуги по реструктуризации задолженности, сокращению штата, избавлению от непрофильных активов. Такой подход, в отличие от хаотичного избавления от сотрудников и активов, позволяет сохранить возможности и потенциал для последующего роста».

Говоря о перспективности услуг по реструктуризации, игроки уже ощущают возрастающий спрос со стороны своих новых потенциальных клиентов — банков. Сформированные за время кризиса банковские портфели, «набитые» совершенно непрофильными для финансистов активами, требуют реструктурирования с перспективой на перепродажу. «К перспективному типу клиентов можно отнести кроме банков и иностранные компании, — говорит Моисей Фурщик. — Иностранный бизнес будет скупать российские активы, которые, как и в случае с банками, нужно будет оптимизировать, реструктурировать и тому подобное. Правда, здесь есть вероятность, что значительная часть подобных заказов может отойти иностранным консалтинговым компаниям».

ЛИДЕРЫ РОССИЙСКОГО РЫНКА КОНСАЛТИНГА							
МЕСТО	КОМПАНИЯ	ГОРОД	ВЫРУЧКА ОТ ДАННОГО ВИДА КОНСАЛТИНГА ЗА 2008 ГОД (ТЫС. РУБ.)	МЕСТО	КОМПАНИЯ	ГОРОД	ВЫРУЧКА ОТ ДАННОГО ВИДА КОНСАЛТИНГА ЗА 2008 ГОД (ТЫС. РУБ.)
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ				ПРОИЗВОДСТВО			
1	ЗАО «АУДИТОРСКО-КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ ГРУППА „РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-СИСТЕМ“» (ЗАО АКГ РБС)	МОСКВА	556211	1	IBS (ООО «ИНФОРМАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ»)	МОСКВА	12942804
2	АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА МООР СТИВЕНС РУС	МОСКВА	131895	2	ЗАО АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ ЭКФИ-	МОСКВА	10731327
3	ООО «ФИНЭКСПЕРТИЗА»	МОСКВА	126902	3	АКГ «РУФАУДИТ АЛЬЯНС» (JPA INTERNATIONAL)	МОСКВА	10713041
4	ЗАО «ЦЕНТРАЛЬНАЯ ФИНАНСОВО-ОЦЕНОЧНАЯ КОМПАНИЯ»	МОСКВА	34518	4	ЗАО «НЕЗАВИСИМАЯ КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА „2К АУДИТ — ДЕЛОВЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ“»	МОСКВА	6287616
5	АКГ «РУФАУДИТ АЛЬЯНС» (JPA INTERNATIONAL)	МОСКВА	17564	5	ЗАО «МАРКЕТИНГ. КОНСАЛТИНГ. ДИЗАЙН»	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	3778272
6	ООО «НАУЧНО-КОНСАЛТИНГОВЫЙ ЦЕНТР „АУДИТОР.СН»	НАБЕРЕЖНЫЕ ЧЕЛНЫ	16237	6	АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ СЕТЬ «НЕКСИА СИ АЙ ЭС» (NEXIA INTERNATIONAL)	МОСКВА	3303162
7	IBS (ООО «ИНФОРМАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ»)	МОСКВА	12326	7	ГРУППА ИНЭК	МОСКВА	2970767
8	ООО «АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА „НОВГОРОДАУДИТ“»	ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД	11527	8	ЗАО «МАРКА АУДИТ»	МОСКВА	1492190
9	ООО «ИНУ ЯНС-АУДИТ»	МОСКВА	9560	9	АКГ «ИНТЕРКОМ-АУДИТ»	МОСКВА	888131
10	АКГ «ИНТЕРКОМ-АУДИТ»	МОСКВА	5648	10	ООО «ФИНЭКСПЕРТИЗА»	МОСКВА	517657
ОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ				ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ			
1	ООО «IDS SCHEER РОССИЯ И СТРАНЫ СНГ» (ООО «ИДС ШЕЕР»)	МОСКВА	41985230	1	IBS (ООО «ИНФОРМАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ»)	МОСКВА	742412257
2	ООО РСМ «ТОП-АУДИТ»	МОСКВА	38914979	2	ОАО «КОМПЬЮЛИНК ГРУПП»	МОСКВА	705239501
3	ЗАО «АУДИТОРСКО-КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ ГРУППА „РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-СИСТЕМ“» (ЗАО АКГ РБС)	МОСКВА	37081343	3	ООО «ГК „ОПТИМА“»	МОСКВА	247960500
4	ЗАО «ФИРМА „АЙТИ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ“» (ГРУППА КОМПАНИЙ «АЙТИ»)	МОСКВА	17267414	4	ЗАО «КРОК ИНКОРПОРЕЙТЕД»	МОСКВА	239159305
5	ГРУППА ИНЭК	МОСКВА	15354054	5	ЗАО «АЙ-ТЕКО»	МОСКВА	225532029
6	IBS (ООО «ИНФОРМАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ»)	МОСКВА	13076064	6	EPAM SYSTEMS (ООО «ЭПАМ СИСТЕМС»)	МОСКВА	101998200
7	АКГ «ИНТЕРКОМ-АУДИТ»	МОСКВА	11251718	7	ЗАО «ФИРМА „АЙТИ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ“» (ГРУППА КОМПАНИЙ «АЙТИ»)	МОСКВА	95139671
8	ЗАО «МАРКЕТИНГ. КОНСАЛТИНГ. ДИЗАЙН»	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	10988494	8	ООО «ПАРМА-ТЕЛЕКОМ»	ПЕРМЬ	86998500
9	АКГ «ГОРИСЛАВЦЕВ И КО. EURAAUDIT»	МОСКВА	9770795	9	ООО «КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ ФИРМА МРЦБ»	МОСКВА	71592913
10	ООО БАНКО	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	8892791	10	ЗАО «КОРПОРАЦИЯ „ГАЛАКТИКА“»	МОСКВА	59450000
ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ				НАЛОГОВЫЙ КОНСАЛТИНГ			
1	IBS (ООО «ИНФОРМАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ»)	МОСКВА	44083825	1	АКГ «ИНТЕРКОМ-АУДИТ»	МОСКВА	76973389
2	ООО ФБК (РКФ)	МОСКВА	29309378	2	ООО «ПЕПЕЛЯЕВ. ГОЛЬЦЕЛАТ И ПАРТНЕРЫ»	МОСКВА	71060200
3	ЗАО «АУДИТОРСКО-КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ ГРУППА „РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-СИСТЕМ“» (ЗАО АКГ РБС)	МОСКВА	29165123	3	ООО ФБК (РКФ)	МОСКВА	52808985
4	ООО «ФИНЭКСПЕРТИЗА»	МОСКВА	23865501	4	ЗАО МКПЦН (МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНСУЛЬТАТИВНО-ПРАВОВОЙ ЦЕНТР ПО НАЛОГООБЛОЖЕНИЮ)	МОСКВА	27446563
5	ООО «РОСЭКСПЕРТИЗА»	МОСКВА	19646860	5	ООО АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА «НОВГОРОДАУДИТ»	ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД	23916939
6	ООО БАНКО	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	17745166	6	ЗАО «ИЦФЭР-КОНСАЛТИНГ»	МОСКВА	21058869
7	ООО РСМ «ТОП-АУДИТ»	МОСКВА	14333984	7	ЗАО «ЦЕНТРАЛЬНАЯ ФИНАНСОВО-ОЦЕНОЧНАЯ КОМПАНИЯ»	МОСКВА	19860023
8	АКГ «ГОРИСЛАВЦЕВ И КО. EURAAUDIT»	МОСКВА	12589294	8	ООО «ФИНЭКСПЕРТИЗА»	МОСКВА	19392337
9	ООО «НЭО ЦЕНТР»	МОСКВА	9961955	9	ЗАО «АУДИТОРСКАЯ КОМПАНИЯ „АРТ-АУДИТ“»	МОСКВА	12970362
10	АКГ «ИНТЕРКОМ-АУДИТ»	МОСКВА	9473910	10	ЗАО «АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА ЭКФАРД»	НОВОСИБИРСК	11088812
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ				ЮРИДИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ			
1	ЗАО «ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ»	МОСКВА	51801900	1	ООО «ПЕПЕЛЯЕВ, ГОЛЬЦЕЛАТ И ПАРТНЕРЫ»	МОСКВА	62939800
2	ОАО «КОМПЬЮЛИНК ГРУПП»	МОСКВА	31049299	2	ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА «ЛИНИЯ ПРАВА»	МОСКВА	23771600
3	ЗАО «ФИРМА „АЙТИ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ“» (ГРУППА КОМПАНИЙ «АЙТИ»)	МОСКВА	30326139	3	ООО ФБК (РКФ)	МОСКВА	19568243
4	КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА «КОНСОРТ»	МОСКВА	17111700	4	ООО «УК РАСТАМ» (РЕГИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ СИСТЕМНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ АМПЛИФИКАЦИОННОГО МЫШЛЕНИЯ)	ТЮМЕНЬ	18276113
5	IBS (ООО «ИНФОРМАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ»)	МОСКВА	16016096	5	ООО «ГРУППА КОМПАНИЙ «КОНСАЛТУМ»	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	16876804
6	ЗАО «АУДИТОРСКО-КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ ГРУППА „РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-СИСТЕМ“» (ЗАО АКГ РБС)	МОСКВА	4687285	6	ООО «АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА „НОВГОРОДАУДИТ“»	ВЕЛИКИЙ НОВГОРОД	14089189
7	ЗАО «ФИНАЛЬЯНС» (FORMATTA)	МОСКВА	2914400	7	АКГ «ИНТЕРКОМ-АУДИТ»	МОСКВА	13535483
8	ГРУППА ИНЭК	МОСКВА	2066830	8	ЗАО МКПЦН (МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНСУЛЬТАТИВНО-ПРАВОВОЙ ЦЕНТР ПО НАЛОГООБЛОЖЕНИЮ)	МОСКВА	7526532
9	ООО «КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ ФИРМА МРЦБ»	МОСКВА	1395526	9	ООО РСМ «ТОП-АУДИТ»	МОСКВА	6554406
10	АКГ «ИНТЕРКОМ-АУДИТ»	МОСКВА	1183658	10	ЗАО «АУДИТОРСКАЯ СЛУЖБА „НОБЛ КОМПАНИ“»	НОВОСИБИРСК	6518111
МАРКЕТИНГ				ОЦЕНОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			
1	ООО «МАРКЕТИНГОВЫЕ И ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ»	МОСКВА	36039300	1	ООО «НЭО ЦЕНТР»	МОСКВА	63707257
2	ООО «ФИНЭКСПЕРТИЗА»	МОСКВА	8791030	2	ООО «ИНСТИТУТ ПРОБЛЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	52106597
3	ООО «ИМА-КОНСАЛТИНГ»	МОСКВА	3409907	3	ООО «РОСЭКСПЕРТИЗА»	МОСКВА	51123641
4	ГРУППА ИНЭК	МОСКВА	2324983	4	АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ СЕТЬ «НЕКСИА СИ АЙ ЭС» (NEXIA INTERNATIONAL)	МОСКВА	39885502
5	ОАО «ХОЛДИНГ „ЛЮДИ ДЕЛА“»	НОВОСИБИРСК	1557136	5	ООО «ФИНЭКСПЕРТИЗА»	МОСКВА	38822737
6	ООО «ИНСТИТУТ ПРОБЛЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	1431816	6	АКГ «ИНТЕРКОМ-АУДИТ»	МОСКВА	38783707
7	ООО «АГЕНТСТВО РЫНОЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА „МАРКЕТ“»	КОЛОМНА	1092788	7	ЗАО «НЕЗАВИСИМАЯ КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА „2К АУДИТ — ДЕЛОВЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ“»	МОСКВА	34425917
8	ЗАО «ФИРМА „АЙТИ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ“» (ГРУППА КОМПАНИЙ «АЙТИ»)	МОСКВА	1006176	8	АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА МООР СТИВЕНС РУС	МОСКВА	33872081
9	АКГ «ГОРИСЛАВЦЕВ И КО. EURAAUDIT»	МОСКВА	769915	9	ООО РСМ «ТОП-АУДИТ»	МОСКВА	32146299
10	ЗАО «АУДИТОРСКО-КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ ГРУППА „РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-СИСТЕМ“» (ЗАО АКГ РБС)	МОСКВА	521640	10	АКГ «ГОРИСЛАВЦЕВ И КО. EURAAUDIT»	МОСКВА	31147970

РАСЧЕТ ПРОВЕДЕН НА ОСНОВАНИИ ДАННЫХ, ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ КОМПАНИЯМИ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИКУ «КОММЕРСАНТЬ-ДЕНЬГИ» В РАМКАХ ПРОЕКТА «РЕЙТИНГ РОССИЙСКИХ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ». В РАСЧЕТ ПРИНИМАЛИСЬ ДАННЫЕ ПО КОМПАНИЯМ, ВОШЕДШИМ В 100 КРУПНЕЙШИХ ПО СОВОКУПНОМУ ОБЪЕМУ ВЫРУЧКИ ОТ ОКАЗАНИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ.

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

«РЫНОК КОНСАЛТИНГА ПОТЕРЯЛ ОЧЕРТАНИЯ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ IBS, ЗАНЯВШЕЙ ПЕРВОЕ МЕСТО В РЕЙТИНГЕ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ ЖУРНАЛА «КОММЕРСАНТЪ-ДЕНЬГИ», СЕРГЕЙ МАЦОЦКИЙ В ИНТЕРВЬЮ ВG РАССКАЗАЛ, ЧТО В РЕЗУЛЬТАТЕ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА РЫНОК КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ В РОССИИ ВООБЩЕ ПЕРЕСТАЛ СУЩЕСТВОВАТЬ В КАЧЕСТВЕ СТРУКТУРИРОВАННОГО РЫНКА.

BUSINESS GUIDE: Как в целом повлиял кризис на консалтинговый рынок?

СЕРГЕЙ МАЦОЦКИЙ: На самом деле вопрос довольно сложный. Потому что, в отличие даже от рынка IT, рынок консалтинга, во-первых, очень мал и еще хуже форматирован с точки зрения направлений деятельности и специализации компаний. А в результате кризиса на сегодняшний момент этот рынок как таковой вообще потерял свои очертания. Может быть, я выскажу даже некую кощунственную мысль, но, по-моему, консалтинговый рынок как более или менее сформировавшийся вообще перестал существовать.

BG: Что значит «перестал»? Структура скомкалась или це-нообразование стало непрозрачным?

С. М.: Консалтинговый рынок и раньше был плохо структурирован. Сейчас же он к тому же сильно уменьшился в объеме, совсем потерял структуру и потерял аналитику. На сегодняшний момент сказать, что это какая-то понятная отрасль, очень трудно: некоторые его сегменты вместо ряда типовых проектов стали представлять собой какие-то совершенно отдельные элементы, при этом некоторые из этих элементов присоединились к другим сегментам.

BG: Чем это плохо?

С. М.: Любой рынок характерен тем, что на нем есть статистика. Статистика же характерна тем, что выборка должна быть представительной. А значит, должно быть много сделок, много участников, должна быть относительная прозрачность. В данном смысле все и до кризиса было не особо хорошо, а сейчас это просто как последовательность действий или цифр. Сегодня на консалтинговом рынке относительно части игроков вообще не понятно, есть они или их нет. Появилась масса каких-то команд фрилансеров — компаний, делающих ровно один проект или где-то зацепившихся за какую-то одну структуру.

BG: Что это значит с точки зрения заказчика?

С. М.: Это значит, что рынок на самом деле перестал существовать как специфицированное понятие, когда можно понимать, что есть такие-то виды услуг, такие-то игроки с таким-то качеством, с такими-то ценами, где можно осознанно делать выбор. Возьмем тот же маркетинг. Там сейчас есть рекламные агентства, которые продолжили свое существование, а вот те, кто занимается разработкой маркетинговых инструментов или консалтингом в этой области я даже не знаю, они вообще есть или нет. Их просто не видно. Я думаю, что в лучшей позиции, может быть, находятся те, кто помимо консалтинга занимается аудитом, потому что от сопутствующих аудиту консультационных услуг отказаться не так-то просто.

BG: Какие это конкретно виды консалтинга?

С. М.: Это направления, связанные с реструктуризациями, финансовым учетом и т. д. Этот рынок уменьшился, но он не может совсем умереть просто потому, что есть требования аудиторов и они иногда меняются. Особенно теперь: я глубоко убежден, что в результате кризиса в ближайшие пять лет будут очень большие изменения в регулировании, особенно для публичных компаний. А эти изменения в регулировании требуют соответствующих выстраиваний внутренних процедур, каких-то изменений, связанных с системами финансового учета, отчетности. Поэтому в данных сегментах не такая плохая ситуация. С другой стороны, насколько я знаю, многие из тех компаний, которые занимаются подобного рода деятельностью, перед кризисом настолько бурно росли, что теперь им пришлось довольно жестко сжиматься. И там были достаточно серьезные увольнения.

BG: Вы говорите, что объемы консалтингового рынка уменьшились. Насколько, по вашим оценкам?

С. М.: Я, естественно, не могу сказать даже приблизительно. Но точно в разы — в два или три раза.

BG: Падают ли в связи с этим цены, меняются ли требования к качеству услуг?



АЛЕКСАНДР МИРДОНОВ

С. М.: Поскольку рынок сейчас крайне фрагментированный, сложно сказать, сколько стоит та или иная услуга и кто может ее оказать. С одной стороны идет процесс уменьшения рынка. С другой стороны, подобные процессы всегда порождают некоторые неадекватные вещи: странные цены, неожиданное появление каких-то новых игроков, которые вдруг что-то делают и т. п. Рынок консалтинга это ведь люди. Поэтому скорее через рынок персонала можно вычислить возможные диапазоны изменения стоимости консалтинга.

BG: И насколько подешевели люди?

С. М.: Если не брать инвестиционных банкиров — а истории про них это уже скорее из области анекдотов, а брать просто «белых воротничков» из числа консультантов — менеджеров среднего звена, то там падение зарплат составляет примерно 30–40%. Плюс потеря значительной части существовавших ранее социальных пакетов, не говоря уже о каких-то длинных бонусных программах — многие из них точно ушли в прошлое. Причем 30–40% — это скорее в рублях, чем в валюте.

BG: А как у вас, в IBS, происходили сокращения?

С. М.: Если сравнивать с сентябрем прошлого года, сокращение персонала оказалось чуть больше 20%. Эта цифра, конечно, значима, но в общем не катастрофическая. Мы конечно не чувствуем себя хорошо, но в целом все-таки относительно неплохо. Во-первых, мы имеем, как мне кажется, диверсифицированный клиентский портфель как с точки зрения отраслей, то есть рынков, на которых мы работаем, так и с точки зрения клиентов. А еще нам повезло потому, что мы традиционно не были очень активны в финансовом секторе и поэтому не очень сильно пострадали из-за резкого сокращения заказов со стороны финансовых институтов.

BG: А кроме сектора консультирования на финансовом рынке? Кто еще пострадал больше других?

С. М.: Самый пострадавший сегмент с отраслевой точки зрения у нас металлургия. Он был достаточно конкурентный, коммерческий. Мы работали почти со всеми крупнейшими нашими структурами, и, конечно, все знают, что они первые и жестче всех почувствовали на себе кризис. В результате объемы работ с ними изменились в разы.

BG: Вы говорили, что рынок и раньше был в значительной степени хаотичный. Если бы он был нормально развитый, каково, по-вашему, могло быть падение?

С. М.: Можно посмотреть на то, что происходит в западных странах. Там падение рынка консалтинга не превышает 10–20%. У нас недавно вышли данные по рынку IT-сервисов, смежному консалтинговому рынку. Согласно этим

данным, на рынке IT падение составило порядка 50% по сравнению с прошлым годом, хотя, я думаю, это тоже гадание на кофейной гуще. Мое частное мнение: никто сейчас нормально еще не может измерить глубину падения, потому что еще не прошло достаточное количество времени, чтобы полностью ощутить эффект кризиса.

BG: А в среднем рынок консалтинга, по-вашему, должен падать быстрее или медленнее рынка IT?

С. М.: Думаю, быстрее. Поскольку рынок IT-услуг более инерционен. Просто потому, что не так-то просто остановить на ходу процесс внедрения. У нас, например, только один из крупных клиентов полностью остановил соответствующие работы. Все остальные, может быть, меньшими темпами, может быть, более экономно, но все-таки эти проекты продолжают, потому что хотят сохранить сделанные инвестиции. Поэтому в данном плане эта часть рынка более благополучна, чем такие, как, например, финансовый или маркетинговый консалтинг.

BG: Какие сегменты рынка консультационных услуг первыми начнут восстанавливаться?

С. М.: Я думаю, что одним из первых опять начнет возобновляться рынок консалтинга в области управления персоналом. Он тоже быстрее всех просел с началом кризиса и раньше всех восстановится. Во-первых, надо заново что-то выстраивать, реорганизовывать бизнес, для этого часто требуются кадры, которых ранее в компаниях не было. И есть вторая, крайне важная проблема: теперь нужно вывести персонал из депрессии, в которую он впал в результате кризиса и массовых увольнений и сокращений социального пакета, что само по себе не очень тривиальная вещь. То есть, по сути, по новой запускать процесс. А чтобы стартовать, нужны какие-то услуги, люди. И вот эта «движуха», если так можно сказать, явно будет нарастать, я в этом убежден.

BG: В чем выражается эта «движуха»?

С. М.: Я думаю, что в целом она еще не пошла, но что она начинается, есть признаки этого. Начинается лишь в HR, и я думаю, что в 2010 году рынок, связанный с консалтингом в области персонала, будет довольно большим и он будет расти быстро. Я пока не вижу этого в каких-то сегментах, близких к маркетингу и сбыту. Думаю, что наверняка какое-то движение начинается в области каких-то регулятивных или финансовых сервисов, связанных именно с текущей деятельностью, улучшением текущей эффективности. Наверное, в ближайшее время все более и более значимыми станут вопросы, связанные с управлением рисками, как следствие кризиса, наш ответ на него.

BG: Если вспомнить характерное время, за которое консультационный рынок обычно отскакивал обратно после крупных или не очень провалов, какие сроки начала восстановления вы прогнозируете на этот раз?

С. М.: Я думаю, что реально большой, существенный рост начнется в 2011 году. Это мой личный прогноз. Я могу его легко объяснить. На 2010 год бюджеты основных игроков зарождаются уже сегодня. А сегодня у бизнеса еще нет уверенности, что все будет хорошо. Без этой уверенности никто играть в экспансию не будет. А вот если мы нормально проживем эту зиму и весну, то вскоре бизнес точно начнет к этому вопросу возвращаться, потому что уже время терять нельзя и деньги есть. И ликвидности, так или иначе, в мире довольно много. Это значит, что инвестиции или вопросы, связанные с расширенным воспроизводством, выйдут на первый план. А так как у нас в России бюджетная система довольно инерционная и мы подождем чуть дольше всех остальных, то я думаю, что реально эти бюджеты начнут формироваться летом следующего года на 2011 год.

BG: В результате этого кризиса насколько уменьшится количество игроков на рынке?

С. М.: Я думаю, что не уменьшится. Сейчас наблюдается два встречных тренда. С одной стороны, очевидно, что тяже-

лее всего приходится средним игрокам. Потому что средние по размеру компании уже достаточно большие с точки зрения того, что им необходимо иметь довольно серьезный бэк-офис, управлять финансами и т. п. И объем этих необходимых расходов относительно упавшей выручки у них оказывается весьма высоким. При этом для средних компаний получить кредит в банке сегодня практически невозможно. И этот слой средних компаний сейчас явно рассасывается: многие из них уходят с рынка, и их место пытаются занять крупные игроки. С другой стороны, есть обратный тренд. Возникают небольшие командочки людей, которые выживают самостоятельно, обычно присосавшись к какому-то конкретному клиенту или к какому-то проекту, они готовы брать на себя эти риски и жить таким способом. И за счет этих команд число участников рынка растет.

BG: И чем это закончится?

С. М.: Я думаю, что это закончится по-разному для разных сегментов консалтингового рынка. Может быть, какие-то из секторов вообще мигрируют во фриланс. Например, услуги, связанные с маркетингом, и до кризиса были не очень консолидированы, а теперь, думаю, рынок распадется: будут большие рекламные агентства и большое количество фрилансеров или маленьких команд. С другой стороны, наверняка есть какие-то рынки, которые, наоборот, будут только укрупняться. Например, управление персоналом, этот рынок был очень фрагментированным, а теперь он будет структурироваться и увеличиваться, укрупняться. Интересно, что будет с финансовым консалтингом. Думаю, что он тоже будет укрупняться, и, думаю, это будет в том числе следствием очень подвижной ситуации в регулятивной деятельности, которая неизбежно возникнет как реакция на финансовый кризис.

BG: А IT-консалтинг?

С. М.: IT-консалтинг и до кризиса был достаточно централизованным, думаю, что он таковым и останется. Это связано с тем, что уровень сложности решаемых задач и степень специализации очень высоки и ресурс надо как-то правильно распределять. С другой стороны, IT-консалтинг сам по себе в существенной мере тесно связан с IT-рынком. А в IT-рынке одна из вещей, которая явно произойдет, связана с тем, что из-за недофинансирования этого рынка за 2009–2010 годы в 2011 году произойдет довольно серьезное повышение затрат на обновление основных средств, потому что техника устаревает очень быстро. А это, в свою очередь, приведет к росту затрат на IT-консалтинг.

BG: После кризиса 1998 года, помнится, все поняли, насколько не хватает средств управления, и ринулись покупать всяческие ERP-системы...

С. М.: Я уверен, что мы во многом повторим этот путь. И с этой точки зрения я очень оптимистичен. Я думаю, что если по итогам 1998 года люди осознали, что надо понимать, сколько у тебя денег, сколько у тебя товара и кому ты должен, то сегодня это еще и вопрос, из чего состоит твоя себестоимость и каким образом нужно управлять производством. Это то, над чем, по-моему, люди почти не задумывались, поскольку все развивались явно экстенсивно.

Интервью взял ПЕТР РУШАЙЛО

«Я БОЮСЬ, ЧТО ПРИ ТАКОМ РАЗВИТИИ СОБЫТИЙ ЧЕРЕЗ КАКОЕ-ТО КОЛИЧЕСТВО ЛЕТ БУДЕТ ЛИШЬ НЕСКОЛЬКО ГОСКОРПОРАЦИЙ. И НЕ ФАКТ, ЧТО ВСЕ ЭТИ ГОСКОРПОРАЦИИ БУДУТ СТОЛЬ ЭФФЕКТИВНЫ И СТОЛЬ ДИНАМИЧНЫ, ЧТОБЫ ИМ ВСЕРЬЕЗ НУЖНЫ БЫЛИ НАШИ УСЛУГИ»



РИСК БЕЗ СТРАХА И УПРЕКА

В КРИЗИСНЫЕ ВРЕМЕНА ВСЕ, КАК ОБЫЧНО, ВСПОМИНАЮТ О ТОМ, ЧТО ЛЮБОЙ БИЗНЕС — ДЕЛО РИСКОВАННОЕ. КОНСУЛЬТАНТЫ ЖЕ НАПОМИНАЮТ, ЧТО ПОДОБНЫЕ РИСКИ ВПОЛНЕ ПОДДАЮТСЯ ОЦЕНКЕ. ГЛАВНОЕ — ПОНЯТЬ, НЕ ОКАЖЕТСЯ ЛИ СИСТЕМА ОЦЕНКИ РИСКОВ СТОЛЬ ДОРОГА ИЛИ СЛОЖНА, ЧТО ЕЕ УСТАНОВКА СДЕЛАЕТ НЕРЕНТАБЕЛЬНЫМ САМ БИЗНЕС. ПЕТР РУШАЙЛО

СКАНДАЛЬНЫЙ БИЗНЕС Что такое риски, на интуитивном уровне, наверное, понимает любой бизнесмен. Однако далеко не во всех отраслях предприниматели уделяют должное внимание этим вопросам и уж тем более прибегают к помощи профессиональных консультантов. Понятно, что, например, в банковском или страховом деле без отлаженной системы управления рисками не обойтись: там это, по сути, основа бизнеса — именно на умении грамотно управлять рисками и зарабатываются деньги. В промышленности до относительно недавнего времени контроль рисков зачастую сводился к технике безопасности.

Однако, отмечают эксперты, в последние годы ситуация начала меняться. Андрей Кузьмищев, директор по консалтингу департамента управленческого консалтинга компании IBIS: «Где-то в конце 1990-х — начале 2000-х годов после ряда крупных корпоративных скандалов, таких, как дело Enron, западное деловое сообщество озаботилось очень простым вопросом: каким образом владельцы компаний или инвесторы могут быть уверены в том, что компании в будущем будут достигать поставленных целей? То есть встал вопрос о том, что нужна какая-то управленческая технология, которая даст инвесторам уверенность в том, что дела в компании будут идти так, как они ожидают. Соответственно, оформилась концепция корпоративного управления рисками, или корпоративной системы управления рисками, суть которой в том, что управлять необходимо всеми существенными рисками на всех уровнях компании и на системной и постоянной основе».

Вероника Чарлесворт, директор отдела консультационных услуг, PricewaterhouseCoopers в России: «Основная проблема систем управления рисками — отсутствие именно комплексного, структурированного подхода к управлению рисками. Безусловно, во всех компаниях в какой-то мере рисками управляют, в большинстве случаев неформально, на уровне отдельных бизнес-функций. Все они начинают решать вопросы реагирования на риски по-своему. Это приводит, как правило, к тому, что возникают некие обособленные очаги управления рисками. В результате руководство и совет директоров компании не имеют целостной картины существующих и потенциальных рисков и механизмы управления рисками сводятся к реагированию на уже случившиеся события».

Помимо необходимости контроля со стороны акционеров еще одной причиной роста интереса к проблеме контроля над рисками стал финансовый кризис. Татьяна Берштейн, руководитель практики управления финансами и эффективностью деятельности московского офиса Accenture: «Если говорить о крупных вертикально интегрированных предприятиях, то в связи с событиями последнего года, то есть в связи с кризисом, компании очень сильно стали интересоваться рисками, связанные с изменением цен на их основную продукцию и с прочими внешними факторами, то есть с теми, которыми компания не управляет».

СИСТЕМНЫЙ ЗАХОД Что же представляет собой система управления рисками? В принципе все просто. В деятельности каждого предприятия есть риски, которые

можно оценить. Это могут быть как технологические сбои, так и элементарные ошибки персонала. Оценка рисков — это, по сути, оценка ущерба, который грозит предприятию в случае, если какое-нибудь неприятное событие все-таки произойдет. А система оценки рисков — набор процедур, позволяющих минимизировать данный ущерб.

Андрей Кузьмищев: «Есть „классическая“ структура процесса управления. Например, менеджер по продажам планирует продать неких изделий на миллион рублей в следующем месяце. Дальше он организует какие-то мероприятия по продажам, исполняет их и смотрит, что получилось. А управление рисками — это как бы обратная сторона этого процесса, когда на этапе планирования этот же менеджер должен ответить на вопрос: а что может в будущем такого произойти, что помешает мне выйти на данный уровень продаж? И составить список рисковых событий. В него могут включаться действия конкурентов, внутренние ошибки в процессах, словом, все, что может помешать достижению поставленной цели. Дальше из всего этого списка он должен выбрать нечто существенное, что, по его мнению, наиболее сильно повлияет на ситуацию и с наибольшей вероятностью произойдет. А затем, проанализировав, насколько адекватно управляются данные риски на текущий момент, принять решение о необходимости дополнительных процедур по управлению рискам. Затем разработать и реализовать эти процедуры. А в итоге — оценить их результаты. Системность в управлении рисками как раз и заключается в том, что каждый менеджер, начиная с членов совета директоров и заканчивая средним и младшим управленческим звеном, начинает подобные действия выполнять с должной периодичностью. Информация об исполнении этого процесса, то есть о рисках, об их существенности, о том, что с ними делать, о том, что в данном плане получается, а что нет, обрабатывается и агрегируется в масштабах компании. Тогда на верхнем уровне, например, можно построить карту рисков всей компании, на уровне каждого менеджера можно сделать карту рисков того блока, который он ведет».

Татьяна Берштейн: «Обычно деление идет, как минимум, на три-четыре крупные группы рисков. Первый тип — это бизнес-риски, они управляются отдельно. Второй тип

— это финансовые риски, такие, как валютные, кредитные и т. д. И третья группа рисков — это операционные риски, которые обычно больше всего волнуют производственные компании — просто по причине того, что реализация операционного риска может привести к остановке или сокращению производственной деятельности предприятия. Классификация рисков может меняться в зависимости от потребностей бизнеса.

Типовые сложности связаны с тем, что риски, которые выбираются для оценки, должны быть понятными, управляемыми и измеряемыми. Например, мы вышли на улицу, случайно что-то на нас упало — астероид, скажем, прилетел. Это тоже риск, но плохо управляемый и слабо измеряемый. Но если мы хотим управлять риском, мы должны уметь его измерять и должны иметь четкие варианты (опции) по его минимизации. Потому что если абстрактные понятия закладывать в систему — будет абстрактный результат».

Сергей Ковтун, директор направления «Финансовый сектор» компании BearingPoint: «Обычно в системе управления рисками выделяют следующие виды рисков: кредитный, рыночный (ценовой, валютный, товарный, процентный), риск ликвидности, операционный, стратегический, а также репутационные и юридические риски. Риск, которому подвержена любая компания вне зависимости от отраслевой принадлежности, — это кредитный риск. Данный вид риска более актуален для банков, чем для коммерческих компаний, тем не менее умение правильно оценивать риски, связанные с дебиторами, — это одна из ключевых задач риск-менеджмента. Помимо кредитного риска в зависимости от того, чем занимается компания, она будет подвержена и другим видам риска. Если это производственная компания, то на первый план могут выходить операционные риски, связанные с производством той или иной продукции. Если это компания, которая задействована в торговле, приоритетом в управлении рисками может стать рыночный риск и т. д. Задача высшего руководства компании и специалистов подразделения, занимающегося управлением рисками, — определить наиболее существенные риски и начинать выстраивать систему по их управлению».

ПРЕДВЫБОРНАЯ ОЦЕНКА Перед тем как решать вопрос о построении качественно новой системы управления рисками, стоит оценить существующее положение дел. Поскольку — осознает это руководство или нет — любая компания своими рисками так или иначе управляет.

Вероника Чарлесворт: «В какой-то степени система управления рисками есть у всех предприятий, у всех компаний. Только некоторые, например, решают подобные вопросы, рассматривая риски на периодических заседаниях руководства. В нашей практике был пример, когда у клиента раз в неделю правление встречалось, рассматривало в оперативном порядке риски, как возникшие, так и потенциальные, и справлялось с поставленными задачами. Но здесь речь идет о достаточно молодой компании, у которой не было каких-то зрелых бизнес-процессов, процедур и т. д. С ростом — как географическим, так и сложностей бизнеса — возникает потребность более структурированного подхода. Я думаю, что если компания задавалась этими вопросами, нужно провести некую оценку существующих процессов: насколько всеобъемлющи они, насколько интегрированы между собой и насколько стандартизированы. Это можно сделать или своими силами, или с привлечением независимых экспертов, которые могут сказать, насколько существующие процессы управления рисками эффективны или неэффективны и что конкретно нужно менять. Конечно, не стоит стремиться к идеалу до такой степени, чтобы все время и силы тратить на совершенствование процессов управления рисками — это просто не выгодно».

Партнер группы компаний «BDO Юникон» Олег Соколов: «При оценке качества существующей в компании системы управления рисками нужно учитывать как внешние показатели, так и внутренние. К внешним можно отнести волатильность финансовых результатов — признаком качества здесь служит отсутствие как провалов, так и всплесков. Еще один показатель — отсутствие каких-то эксцессов, когда про компанию в СМИ как можно реже пишут что-либо негативное. Внутренние же показатели — это то, что интересует акционера. Есть бюджет, есть некоторые расчетные коэффициенты, планы по прибыльности — выполняются они или нет? Если каждый месяц или каж-



ЧРЕЗВЫЧАЙНОЕ ПРОИСШЕСТВИЕ — ОТНОСИТЕЛЬНО МЕЛКИЙ РИСК, ПРИСУЩИЙ РОССИЙСКОМУ БИЗНЕСУ



дый квартал нужно их пересматривать, значит, либо мы не умеем бюджетировать, либо мы не умеем управлять рисками. Следующее — четкое разделение полномочий. Чем реже совет директоров или высший менеджмент вмешивается в оперативную работу, тем выше показатель надежности управления рисками. Поскольку это означает, что каждый человек знает, что он делает, как он своими рисками управляет. И также важный показатель устойчивости системы управления рисками — это отсутствие конфликтов между советом директоров и менеджментом. Если у совета директоров нет претензий к менеджменту, значит, менеджмент справляется со своей задачей и управляет рисками».

Андрей Кузьмищев: «Есть такое понятие, как зрелость компании в области риск-менеджмента. И существуют методики его определения, разработанные разными организациями. Мы лично придерживаемся точки зрения, что есть пять уровней развития компаний по данному критерию. Первый — это некое интуитивное управление рисками, пятый — это так называемая best practice (лучшая практика). То, на каком уровне находится компания в данный момент, можно определить с помощью ряда несложных тестов — условно говоря, задавая структурированные вопросы относительно различных элементов системы управления рисками.

Когда можно сказать, что в компании есть система управления рисками? Во-первых, когда есть реестр рисков компании. То есть когда можно куда-то прийти и посмотреть список рисков, их оценки, какие конкретно люди за них отвечают, соответствующую отчетность, процедуры, статистику и т. д. Организовано это может быть по-разному. Если мы приходим к начальнику отдела сбыта и спрашиваем, какие у него риски, а он говорит: да нет у меня никаких рисков, у меня все нормально — тогда понятно, что уровень зрелости в области риск-менеджмента достаточно низкий».

ГЛАВНЫЙ ВЫБОР Обезопасить себя от рисков — понятное желание каждого бизнесмена. Проблема, однако, в том, что в общем виде данная задача неразрешима: все риски учесть попросту невозможно. Это признают и консультанты, специализирующиеся на разработке систем управления рисками. Поэтому, говорят они, требования к системе управления рисками не являются стандартными — по сути, они определяются той моделью ведения бизнеса, которую выбирает конкретное предприятие.

При этом, как в известной поговорке, спасение утопающих всецело в их руках. Риски, а также степень их важности каждый определяет, что называется, по себе. Вероника Чарлесворт: «Не существует одинакового для всех „рецепта“ управления рисками, каждая компания адаптирует общепринятые процедуры и методологии к специфике своего бизнеса. Сами принципы построения системы управления рисками более или менее одинаковы везде, в каждой компании могут существовать более или менее формальные процедуры и механизмы управления рисками».

Тем не менее некие общие подходы все же существуют. Все они, по сути, сводятся к ряду довольно понятных шагов. Для начала риски нужно выявить. Потом понять, какими из них нужно и можно управлять. И, наконец, создать систему управления рисками, соответствующую потребностям предприятия.

Олег Соколов: «Специфика управления рисками зависит от того, как совет директоров и менеджмент поставят задачу, насколько они сами готовы этим управлять. Потому что идеология закладывается сверху. Соответственно, от того, насколько акционер серьезно к этому относится, и зависит сумма инвестиций в эту систему. Мы можем взять опытных риск-менеджеров, мы можем открыть подразделение, которое будет централизованно управлять рисками — это уже детали.

Если акционеры или совет директоров установили критерии аппетита к риску, тогда менеджерам более понятно, что они должны делать в этой связи. Когда же совет директоров просто говорит, что надо управлять рисками, менеджмент сам уже решает, как ему нужно выстраивать систему. И это, наверное, не совсем правильно».

Сергей Ковтун: «Безусловно, все, что делает компания, зависит от той стратегии, которая заложена формально или неформально топ-менеджментом и акционерами данной организации. В соответствии с принятой стратегией и операционной моделью компании система управления рисками может отсутствовать в организации как таковая, а может быть поставлена задача построения глобальной, всеобъемлющей системы, что по-английски называется enterprise risk management system, которая покрывает все вопросы управления рисками и полностью инкорпорирована как в повседневную операционную деятельность, так и стратегическое управление компанией. Очевидно, что управление рисками всегда идет за бизнесом, так как в любом случае определяющими для организации являются те области деятельности, которые приносят ей непосредственный доход.

Если говорить об оптимальном соотношении „цена-качество“ для IT-систем управления рисками, здесь, возможно, уместна аналогия с автомобилями. Вы можете купить „Оку“, она будет ездить и удовлетворять ваши потребности, вы можете купить „Майбах“. Здесь каждый выбирает в соответствии со своими возможностями. Для кого-то на данном этапе развития бизнеса достаточно и „Оки“. Кому-то нужен „Майбах“. Выбирая ту или иную IT-систему, принимают во внимание уровень сложности бизнеса, объем операций, целевую скорость принятия управленческих решений, и, конечно, это еще и вопрос имиджа».

Именно поэтому, признают эксперты, самое сложное — договорится с заказчиком «на берегу», понять цели системы управления рисками. Тем более в российских условиях, когда многие топ-менеджеры предприятий сами не до конца осознают, чего можно требовать и ожидать от подобных нововведений. Хотя именно они и должны как принимать ключевые решения по внедрению системы управления рисками, так и по контролю качества ее работы.

Татьяна Берштейн: «Вопросы выявления рисков, важных с точки зрения стратегических целей компании, а также согласования методов управления ими с руководством компании являются одними из самых трудных. Поэтому приходится предлагать различные варианты по определению, а также по отслеживанию и по оценке рисков. Тут самое главное — обосновать эффективность управления рисками и рассчитать так называемый бизнес-кейс, чтобы подтвердить, насколько та система по управлению рисками, которую мы предлагаем, позволит сократить или оптимизировать риски.

В первую очередь в выявлении и анализе рисков участвуют ключевые сотрудники и топ-менеджмент компании. Если рассматривать бизнес-риски, очень часто в процессе участвуют стратегические подразделения компании. Производится оценка потенциальных рисков, которыми надо управлять, определяются параметры, по которым можно управлять каждым конкретным риском. Потом эта модель должна обсуждаться на очень высоком уровне, для того чтобы руководство компании подтвердило, что управление именно этими рисками интересует руководство компании.

Кроме того, нужна система по отслеживанию качества внедрения системы по управлению рисками. Недостаточно просто разработать модель как таковую, определить, какие риски и как мы меряем, как мы их отслеживаем, самое важное в этом случае — дойти до конца и убедиться в достижении результатов».

Вероника Чарлесворт: «Общий тон корпоративной культуры и управления, и в том числе принципов управ-

ления рисками и внутреннего контроля, должны задавать совет директоров и высшее руководство компании. Бессмысленно начинать внедрять систему управления рисками, если среди высшего руководства и совета директоров нет согласия и понимания того, зачем это нужно. В компании с эффективными механизмами управления совет директоров в том числе регулярно рассматривает ключевые риски (топ 15–20) и то, насколько эффективно они управляются, а также следит за состоянием системы внутреннего контроля в целом. В круг обязанностей руководителей высшего звена также входит мониторинг ключевых рисков. Понятно, что у каждой функции или бизнес-подразделения может насчитываться 10–30 рисков, при этом по компании в целом количество рисков измеряется сотнями, но только самые основные попадают на „радар“, которым занимается высшее руководство и совет директоров».

ТРУДОВЫЕ РЕЗЕРВЫ И так, сама по себе система управления рисками принципиально ничего сложного собой не представляет. Задача выглядит следующим образом. Компания должна выявить присущие ее бизнесу риски и научиться их контролировать. Таким образом, процесс естественным образом разбивается на две части: методологическую (анализ бизнес-процессов и выявление присущих им рисков) и внедренческую (отладка системы, позволяющей контролировать риски в рабочем режиме). Условно говоря, если риском для компании является пожар на некотором участке, этот риск надо сначала идентифицировать, потом, если нужно, минимизировать (купить страховку или огнетушитель), а потом продумать план действий на случай реализации данного риска (сообщить рабочим телефон пожарной службы). Все вроде бы действительно несложно, однако на практике компаниям зачастую сложно самостоятельно справиться с описанным набором задач.

Олег Соколов: «Роль консультанта — это в первую очередь знание методологии. Кроме того, внешнему консультанту проще помочь договориться совету директоров и менеджменту или менеджерам между собой относительно того, как должна выглядеть система, кто за что будет отвечать.

Да и налаживать систему управления рисками легче внешнему консультанту. Понятно, что в любой компании помимо формальных лидеров есть еще неформальные — те, которые готовы развиваться дальше, у которых есть устремления. Их сразу надо вовлечь — они будут продвигать новую систему. Еще важно объяснить людям, что управление рисками — это не какой-то отдельный процесс сам по себе, что он встроен в процессы управления компанией. Кроме того, само по себе внедрение требует значительных ресурсов, которые не будут востребованы далее, в процессе эксплуатации, так что компаниям нет смысла проводить именно внедренческие работы своими силами. А есть еще процедуры составления всяких отчетов и т. д. Я уже не говорю об автоматизации, потому что, если это крупный холдинг и ему необходимо выполнять процедуры подготовки отчетности для инвесторов, информацию о рисках нужно постоянно иметь под рукой. В других компаниях достаточно Excel.

Когда мы выявили риск, надо понять, есть ли какие-то методы управления им — например, он страхуется либо вводятся некие дополнительные процедуры внутреннего контроля, которые уменьшают этот риск. И здесь вопрос, насколько этот контроль достаточен. Нужно ли мне еще, допустим, для того, чтобы охранять какой-то забор, нанять одного сторожа или мне нужно на него повесить колючую проволоку под напряжением и еще взвод охраны поставить. Понятно, что затраты разные. Соответственно, чтобы понять, какие нужны затраты, акционеру нужно понять, сколько он в случае чего потеряет. Если достаточно, что у

меня просто забор высокий, через него не перепрыгнут, мне больше ничего не надо. В каких-то случаях акционер готов потерять какую-то сумму, но ему нужно оценить эти потери. Вот для этого и нужна оценка рисков».

Что касается стоимости систем, а также услуг консультантов, на эту тему последние, как всегда, говорят довольно расплывчато.

Сергей Ковтун: «О стоимости говорить довольно сложно, поскольку она зависит от очень многих параметров. Во-первых, от того, какие области управления рисками вы хотите автоматизировать. Во вторых, от объемов бизнеса данной организации, от числа пользователей системы, на сколько так называемых производственных сайтов распределено присутствие данного предприятия в одной стране, в разных странах и т. д. И в-третьих, от целей автоматизации системы управления рисками. Таким образом, стоимость IT-системы может быть разной — от нескольких тысяч долларов до десятков миллионов долларов».

Олег Соколов: «Судя по моей практике, стоимость внедрения систем управления рисками — не менее \$300 тыс. И то этот минимум означает, что какая-то помощь со стороны компании существует. Опять же эта цена не включает автоматизацию. Вместе с тем, если обороты бизнеса производственной компании превышают \$1 млрд, такие системы уже точно необходимо внедрять».

Проще со сроками. Вероника Чарлесворт: «Проведение оценки состояния существующей системы управления рисками — это процесс довольно быстрый, он занимает три-четыре недели, не больше. Если же внедрение системы управления рисками начинается с нуля, то нужно будет разработать стратегию в области управления рисками, политику и процедуры, утвердить организационную структуру и разработать схемы коммуникаций по рискам — может понадобиться как минимум месяца два-три. Чтобы механизмы управления рисками заработали, нужно несколько итераций проделать уже на уровне бизнес-подразделений, еще раз выявить риски, оценить риски, удостовериться, что коммуникации работают, посмотреть, насколько правильно оцениваются риски. Важно обратить внимание на то, включены ли показатели в области управления рисками в цели подразделений — если задача не поставлена и не измеряется, то маловероятно, что что-то будет сделано.

Отдельного разговора заслуживает необходимость автоматизации системы управления рисками, поскольку удовольствие это не из числа дешевых, а также не всегда из числа необходимых».

Татьяна Берштейн: «Кроме разработки самой модели возможна и автоматизация системы по управлению рисками. Внедрение информационной системы по управлению рисками является дополнительной инвестицией. Стоимость внедрения сильно зависит от того, какая информационная система будет использоваться и какой функционал она покрывает. По срокам внедрение может занять от шести месяцев до нескольких лет в зависимости от масштаба проекта, размера компании, типов рисков, информационной системы. В среднем реализация проекта для компании средних размеров занимает около года».

Сергей Ковтун: «Необходимость автоматизации системы управления рисками зависит от объемов бизнеса и сложности бизнес-процессов. До какого-то уровня вполне можно обойтись Excel или Access. Следующим шагом в развитии системы управления рисками могут стать системы, разработанные специалистами организации. Однако по достижении бизнесом определенного уровня необходимо задуматься о переходе на более продвинутую IT-систему по управлению рисками. Если у вас количество контрагентов или транзакций в диапазоне 30–60 тыс. и более, то абсолютно необходимо внедрение продвинутого решения в области управления рисками». ■

ЕСЛИ АКЦИОНЕРЫ ИЛИ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ УСТАНОВИЛИ КРИТЕРИИ АППЕТИТА К РИСКУ, ТОГДА МЕНЕДЖЕРАМ БОЛЕЕ ПОНЯТНО, ЧТО ОНИ ДОЛЖНЫ ДЕЛАТЬ В ЭТОЙ СВЯЗИ



КРИЗИСНАЯ ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ

ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС ОБОСТРИЛ КОНКУРЕНЦИЮ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ АУДИТА. ПОПАВ ПОД ЦЕНОВОЙ ПРЕССИНГ СВОИХ КЛИЕНТОВ, АУДИТОРАМ ПРИШЛОСЬ УРЕЗАТЬ СОБСТВЕННЫЕ ГОНОРАРЫ. ВПРОЧЕМ, ЭТО НЕ МЕШАЕТ АУДИТОРСКИМ КОМПАНИЯМ НЕПЛОХО ПЕРЕЖИВАТЬ ТЯЖЕЛЫЕ ВРЕМЕНА — КРИЗИС ДЛЯ НИХ ОЗНАЧАЕТ ЕЩЕ И ВОЗМОЖНОСТЬ ЗАРАБОТАТЬ НА ПРОБЛЕМАХ ПРЕДПРИЯТИЙ.

ОЛЬГА КОЧЕВА

МЯГКАЯ ПОСАДКА Аудиторский бизнес пострадал от мирового финансового кризиса в меньшей степени, нежели многие другие отрасли. Несмотря на то что рост доходов аудиторских компаний снизился, они удивили своей способностью зарабатывать деньги даже в тяжелых экономических условиях.

И это при том, что в «почти кризисном» 2008 году компании «большой четверки» смогли показать рекордный рост. Например, глобальная выручка PricewaterhouseCoopers (PwC) выросла в 2008 году на 14%, до \$28 млрд, Deloitte & Touche — на 17%, до \$27,4 млрд, Ernst & Young — на 16,2%, до \$24,5 млрд, KPMG — на 14,5%, до \$22,7 млрд.

На фоне остальных секторов экономики итоги 2009 года у уже отчитавшихся крупнейших аудиторов также не выглядят устрашающе. Так, выручка PwC снизилась на 7%, до \$26,2 млрд, а доходы Ernst & Young — на 6,8%, до \$21,4 млрд, то есть аудиторы все же продолжают обгонять по доходам менее турбулентный 2007 год.

Вместе с тем, несмотря на сносные финансовые результаты, аудиторам пришлось затянуть пояса потуже и начать сокращать расходы. В большей степени экономия коснулась рекламной и PR-активности. «Несмотря на то что рынок аудиторских услуг пострадал от кризиса в 2009 году меньше, чем другие сектора экономики, в деятельности аудиторских компаний, конечно, произошли некоторые изменения. Как и все коммерческие организации, стремясь сократить расходы, многие аудиторы и консультанты были вынуждены отказаться от масштабных маркетинговых мероприятий, тем самым уменьшив свою «видимость» для клиентов. А сохранение клиентской базы и доли рынка для каждого является первоочередной задачей, тем более что основные и более стабильные доходы во время кризиса приносит аудит. Поэтому многие аудиторско-консультационные компании стали проводить больше внутренних мероприятий (семинаров, круглых столов и т. п.), организуемых на собственных площадях и ориентированных на более узкий круг слушателей в части обсуждаемых вопросов, например по отраслевой направленности», — говорит партнер отдела аудита КПМГ в России и СНГ Светлана Фонарева.

Эксперты отмечают, что с кризисом потребность в комплексных аудиторских услугах у компаний никуда не исчезла. А в некоторых случаях даже возросла. Известно, что аудиторское заключение необходимо в том числе и компаниям-банкроту.

Тем не менее, признаются аудиторы, приостановился качественный прирост клиентов, а вместе с ним и рост доходов аудиторов. На это обращает внимание партнер Ernst & Young Алексей Иванов. «Пул компаний, которые являлись клиентами „большой четверки“, пожалуй, остался таким же, — говорит он. — Даже несмотря на определенные финансовые проблемы у ряда компаний, мы не увидели в нашем портфеле существенного сокращения числа клиентов. Другое дело, что существует гораздо меньшее количество потенциальных или новых клиентов, способных обеспечить нам рост в текущих условиях».

ОСОБЕННОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ АУДИТОРОВ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА СТАЛ УВЕЛИЧИВШИЙСЯ СПРОС НА ПРОВЕРКУ ОТЧЕТНОСТЕЙ НА ПРЕДМЕТ ВОЗМОЖНЫХ МАХИНАЦИЙ СО СТОРОНЫ МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИЙ

ЖЕСТОКАЯ РЕАЛЬНОСТЬ В ситуации, когда клиентская база не пополняется новыми перспективными именами, бороться приходится уже за существующих клиентов. К несчастью для самих аудиторских компаний и к счастью для клиентов, борьба разворачивается в плоскости цены.

Вести ценовую борьбу с аудиторами компании вынуждают собственные финансовые проблемы: необходимость обслуживать кредиты, проблемы с ликвидностью, снижение прибыльности бизнеса. В результате если ранее одним из критериев выбора аудитора была скорость проверки финансового отчета, то сейчас клиентов больше интересует стоимость аудиторского заключения. «Начиная процесс заключения договоров на следующий год, который, по прогнозам, будет более сложным, так как скажется основное влияние кризисных тенденций, аудиторы испытывают серьезное давление со стороны клиентов в части стоимости предоставляемых услуг. Перед аудиторами более остро встал вопрос повышения эффективности проведения проверок, причем с сохранением необходимого качества работ и сокращением их стоимости. Задача не из легких», — говорит Светлана Фонарева.

Стремясь сохранить завоеванные на рынке позиции, аудиторы идут на уступки своим клиентам, снижая собственные гонорары. «Конечно, кризис коснулся всех, и рынок предоставляемых нами услуг также оказался им затронут. Все изменения в составе услуг происходили на фоне обострившейся ценовой конкуренции. Участникам рынка, и нам в том числе, пришлось снизить цены на услуги по аудиту, реагируя на усилившуюся конкуренцию, и идти навстречу потребностям бизнеса сокращать затраты», — рассказывает руководитель практики по предоставлению аудиторско-консультационных услуг предприятиям электроэнергетического сектора PricewaterhouseCoopers в России Александр Чмель.

Снизив стоимость аудиторских услуг, компании «большой четверки» смогли избежать значительной ротации своих клиентов или их ухода в более дешевый ценовой сегмент. Клиент скорее предпочтет добиваться благоприятных для себя условий в привычной для себя аудиторской компании, настаивая, например, на проведении тендера просто для устрашения аудитора.

Об особенностях работы в кризисных условиях рассказывает Алексей Иванов: «Модной тенденцией стало проводить тендеры по выбору аудитора. Их начали проводить компании, которые раньше к такому отбору не прибегали. Опять же не в надежде поменять аудитора, а в надежде сократить гонорары существующего».

Со своей стороны аудиторы, пытаясь сохранить размеры выручки, более придирчиво рассматривают финансовые перспективы своих клиентов. «Аудиторские компании, ощутив на себе кризис ликвидности, также вынуждены проводить более тщательную проверку новых клиентов на предмет наличия средств на оплату услуг, а также и связанных репутационных рисков. Как правило, многие компании, несмотря на желание обеспечить рост клиентской базы, стараются не принимать на себя риски неплатежей и работают только на основе предоплаты или поэтапной оплаты», — говорит Светлана Фонарева.

КАПИТАЛЬНЫЙ РАСЧЕТ Наиболее серьезно доходы аудиторских компаний пострадали из-за снижения активности на рынках капитала. Компании, планировавшие IPO, либо рассчитывавшие на банковский кредит или выпуск облигаций, отложили планы на неопределенное время, тем самым лишив аудиторов заработка. Вместе с тем такие компании традиционно выполняли для аудиторов роль «тучной коровы».

Неопределенность в сроках восстановления рынков капитала будет оказывать давление на заработки аудиторов и в 2010 году. Алексей Иванов: «Спрос на услуги, связанные с выходом на рынки капитала, за последние полтора года практически сошел на нет. Буквально в последние несколько недель стала появляться информация о компаниях, которые собираются привлечь дополнительное финансирование. Некоторые компании не указывают сроки, но хотя бы готовы в случае лучшей конъюнктуры. У ряда компаний горизонт привлечения сместился на конец 2010 — начало 2011 года. На российском же рынке и рынке стран СНГ все достаточно пессимистично в этом плане. Но в Европе и США идет какое-то оживление».

С другой стороны, аудитора прибавилось работы с компаниями-банкротами, аудит по которым делается с целью ликвидации, слияния или поглощения более здоровой компаний. Вырос также спрос на аудит компаний, спасаемых от исчезновения государственными программами. «Растет интерес к аудиту, причем не только обязательно, со стороны госкомпаний и компаний, получающих государственную поддержку или участвующих в значимых для государства программах или социальных проектах», — рассказывает Светлана Фонарева.

Действительно, если вспомнить недавнюю историю, то 2008–2009 годы оказались весьма насыщены громкими историями разорений и «пожарной» реструктуризации компаний. Из наиболее заметных — назначение PwC конкурсным управляющим в деле по банкротству инвестиционного банка Lehman Brothers, а также сопровождение Deloitte & Touche процедуры банкротства General Motors и сделки по продаже Bear Stearns банку JP Morgan. Судьба крупнейших ипотечных агентств Fannie Mae и Freddie Mac решалась при участии Deloitte & Touche и PwC. Компании PwC и Ernst & Young получили заказ от казначейства США на внутренний аудит и контроль программы TARP по выкупу у банков «токсичных» активов стоимостью \$700 млрд.

Именно эта группа клиентов обеспечила аудиторским компаниям — как «большой четверке», — аудирующей 98% крупнейших американских компаний с годовой выручкой более \$1 млрд, так и не из их числа — возможность удерживать, а в некоторых случаях значительно улучшить свои результаты. Например, по данным исследования авторитетного в среде аудиторов издания Accountancy Age, у ряда британских аудиторских компаний, замыкающих топ-10, гонорары по аудиту банкротов в 2008 году выросли на 20–60%. При этом, как утверждает Алексей Иванов, данная каста клиентов «является менее рискованной группой, от которой плата по договорам поступает в срок».

ПЛОДЫ КРИЗИСА Еще одна группа услуг, на которую вырос спрос, связана со сделками по реструктуризации долговых обязательств и примыкающей к ней оценке финансового состояния компании. «Это сделки, где аудиторские компании принимают участие либо в составлении будущих денежных прогнозов, либо в их анализе с предоставлением определенных гарантий банком, который занимается реструктуризацией. Это то, чего раньше было существенно меньше. Все большее значение получает оценка. Оценка не только по тем компаниям, которые испытывают неустойчивое финансовое состояние или находятся на стадии слияния или поглощения, но также оценка для залога акций, для каких-то дополнительных сделок на рынке капитала», — объясняет Алексей Иванов.

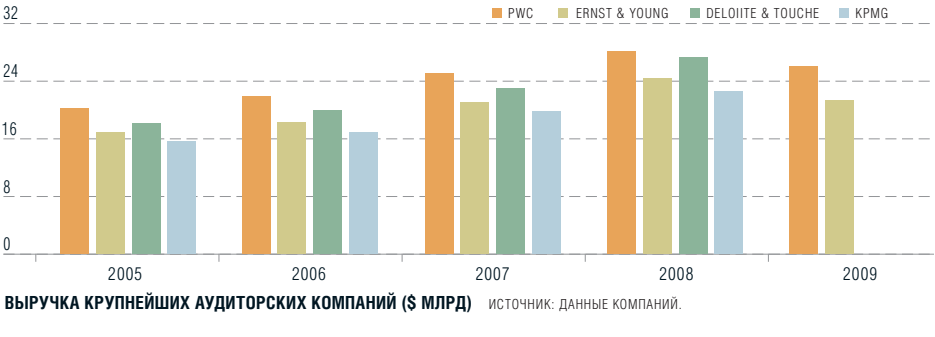
Еще одной особенностью деятельности аудиторов в условиях кризиса стал увеличившийся спрос на проверку отчетности на предмет возможных махинаций со стороны менеджмента компаний. «Мы видим рост, по крайней мере в нынешних условиях, на услуги по исследованию разных случаев мошенничества в том числе и с финансовой отчетностью. Например, у акционеров могут возникать подозрения в том, что не самые лучшие результаты компании связаны с недобросовестностью менеджмента», — делится Алексей Иванов.

Так, аудитора одной из компаний пришлось проводить исследование на предмет мошенничества с финансовой отчетностью со стороны менеджмента. Работа по установлению ее подлинности длилась четыре месяца и потребовала задействовать специалистов одновременно в 30 странах.

Вместе с тем аудиторы признаются, что законодательных актов, кардинально меняющих аудиторскую индустрию, за время кризиса не появилось. Разве что стало больше требований к аудиту отчетности. В частности, к раскрытию в годовых финансовых отчетах информации в части, известной как Management discussion and analysis («Анализ и комментарии руководства»), имеющей отношение к вопросу справедливой оценки активов компании. Этот раздел важен тем, что в нем руководство компании дает комментарии к отчетности, объясняя, какие допущения были использованы при ее подготовке.

«Цель этих требований понятна — дать пользователям отчетности ясное представление о том, насколько адекватно оценены активы компании, насколько рискованна сама компания и ее политика. Эти моменты красной нитью прослеживаются в заявлениях, которые делает комиссия по ценным бумагам в США либо аналогичные органы в ЕС», — говорит Алексей Иванов.

Одновременно более пристальным стало внимание к деятельности аудиторов со стороны контролирующих органов. Все большее значение приобретают проверки Совета по надзору за бухгалтерским учетом публичных акционерных компаний, контролирующего американские аудиторские компании. Также отметим, что в России проверке на беспристрастность и качество аудиторских услуг уже подверглись три из четырех компаний «большой четверки». ■



КОНКУРЕНТЫ

ТЕМАТИЧЕСКИЕ
СТРАНИЦЫ
ГАЗЕТЫ

Коммерсантъ



ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
ПЕРЕДОВИКИ ПРОИЗВОДСТВА
СМЕЖНИКИ
ИНВЕТОРЫ
КОНКУРЕНТЫ
АДМИНИСТРАТИВНЫЙ РЕСУРС



BUSINESS
GUIDE



В 10 раз больше общения после 5 минут разговора.....

С тарифным предложением «Время бизнеса» звонки становятся в 10 раз дешевле

Решайте важные деловые вопросы, не ограничивая себя во времени. После 5 минут исходящих местных разговоров стоимость исходящих звонков снизится в 10 раз до конца текущего дня*, и общение с партнерами станет еще более выгодным.

Новые решения для Вашего бизнеса

*Условие о снижении цены в 10 раз распространяется на исходящие местные разговоры и будет действовать до конца текущего дня при соблюдении параметров, установленных Оператором. В зависимости от региона, период времени, на который распространяется условие о снижении цены, может различаться. За более подробной информацией, пожалуйста, обращайтесь в компанию сети МегаФона Вашего региона. Подробности в точках продаж и на сайте www.megafon.ru. Реклама.

www.megafon.ru

 0555



МЕГАФОН
Будущее зависит от тебя