

С.В. Пятенко,
партнер компании «ФБК», генеральный директор ЭПШ ФБК
П.Д. Гельтищев,
директор департамента по связям с общественностью компании «ФБК»

ФБК: 25 лет спустя

Компании «ФБК» 12 сентября 2015 г. исполняется 25 лет — по человеческим меркам возраст молодежный. Однако для фирмы, особенно российской, этот возраст более чем солидный. Накоплен огромный опыт, реализовано множество проектов. День рождения — прекрасный повод вспомнить путь, пройденный «ФБК» за эти годы и основные этапы развития компании за прошедшие «пяtilетки».

История ФБК тесно связана как с возникновением отечественного рынка аудиторско-консультационных услуг, так и с эволюцией всей российской экономики в постсоветские времена. На рубеже 1980-90-х гг. начинается становление отечественного бизнеса. В этот переломный исторический момент среди тысяч таких же новых компаний появилась ФБК. Но лишь избранным оказалось под силу выстоять и развиваться в новой исторической реальности. Последующие десятилетия стали годами освоения неведомой страны рыночных отношений, периодом первой генерации российских бизнесменов.

Согласно мировой практике не более 20% вновь созданных компаний доживают даже до своего десятилетия; менее 10% встречают свое 15-летие и образуют золотой фонд мирового бизнеса. Только избранные «компания-бриллианты» (не более 3—5%) встречают свое 20-летие в добром здравии, встретившие же в расцвете сил 25-летие уже являются международным достоянием. Теперь в их число входит и национальный российский бренд — «ФБК». Но обо всем по порядку.

1. «Пятилетка» фундаментального строительства (1990—1995 гг.). Зарождение в возрождении российского бизнеса

Компания «Финансовые и бухгалтерские консультанты» (до 1995 г. — «Контакт») была образована 12 сентября 1990 г. группой специалистов в сфере бухгалтерского учета и экономического анализа, работавших ранее на экономическом факультете МГУ.

У истоков компании стояли бессменные руководители **Сергей Михайлович Шапигузов** и **Елена Григорьевна Проскурня**, а также главный бухгалтер Юлия Ивановна Зайцева и референт-делопроизводитель Раиса Михайловна Тихомирова. Первым офисом стало небольшое подвальное помещение на «Калужской» — в нем не было окон, зато был один компьютер, на котором печатались все документы. К концу 1990 г. в компании было уже 15 штатных сотрудников плюс договорники-совместители. «В штате было много молодежи плюс “зубры” профессии. Получилось отличное сочетание», — вспоминает **Е.Г. Проскурня**.

Компания «ФБК» с самого начала своей деятельности стремилась привлечь к работе элитные кадры — специалистов с богатым опытом работы в крупных промышленных и финансовых структурах. Так, в числе основателей фирмы был патриарх российской бухгалтерской науки, «главный бухгалтер Советского Союза» Петр Степанович Безруких. До этого он возглавлял отдел методологии бухгалтерского учета Министерства финансов СССР, работал главным редактором журнала «Бухгалтерский учет». П.С. Безруких был автором ряда

основополагающих учебников и монографий по бухгалтерскому учету в СССР. Уже работая в ФБК, он также написал ряд «первопроходческих» работ и комментариев к нормативным актам по российскому бухгалтерскому учету и налогообложению.

Основным направлением деятельности компании в то время был аудит. Однако, по словам президента ФБК **С.М. Шапигузова**, отношение к аудиторской профессии 20 лет назад было весьма специфическое. Многие руководители того времени не понимали, зачем платить деньги независимому аудитору за то, что он выдаст мнение о достоверности отчета. Ведь «кто платит, тот и заказывает музыку». Были и курьезные случаи: звонившие в ФБК уточняли, не торгует ли аудиторская фирма еще и видеокассетами.

На первом этапе деятельности компании основное внимание уделялось обучению персонала новых предприятий, помощи в составлении бухгалтерской отчетности. Видную роль в методологической и практической работе сыграли эксперты в области бухгалтерского учета, работавшие в различных государственных структурах. Среди них Я.И. Цвейбак, бывший начальник отдела бухгалтерского учета и отчетности Министерства финансов РСФСР, В.И. Сидоров, бывший начальник Управления бухгалтерского учета и отчетности Московского автомобильного завода «ЗИЛ», А.В. Никольский, бывший начальник Управления бухгалтерского учета и отчетности Министерства радиопромышленности СССР и целый ряд других специалистов.

Кроме аудита специалисты ФБК оказывали консультации юридическим лицам в области организации бухгалтерского учета и составления бухгалтерской отчетности, а также проводили соответствующий финансовый анализ. Услуги компании пользовались большим спросом: многие крупные предприятия выделяли отдельные производства, цеха и т.д. в самостоятельные хозяйствующие субъекты. Однако им неоткуда было ждать методологической помощи: организацией бухгалтерского и управленческого учета на предприятиях занимались люди, не имеющие бизнес-опыта.

ФБК развивалась стремительно: уже в первый год работы было заключено более десятка договоров, реализацией которых занимались семь постоянных сотрудников фирмы. Первым клиентом стал Союз театральных деятелей СССР, также услугами компании пользовались Центр научно-технического творчества молодежи «Энергия», Ассоциация молодых руководителей СССР, кооператив «Вымпел», НПО «Полимербыт», Добровольное общество «Наука», гостиница «Останкино», Общество информатики и вычислительной техники, Камчатский коммерческий инновационный банк научно-технического прогресса и Институт им. Мечникова АМН СССР. В отсутствие привычных сегодня правовых систем типа «Гаранта» и «Консультанта» у клиентов пользовалось популярностью абонентское обслуживание: специалисты ФБК отвечали на все возникающие вопросы по телефону или письменно. Кроме того, клиентам оперативно направлялись новые инструктивные материалы и литература по учету и отчетности, налогообложению и финансам. В рамках абонентского обслуживания ФБК также проводила регулярные семинары и круглые столы по вопросам бухгалтерского учета и налогообложения.

Число клиентов компании постоянно росло: уже в 1991 г. было заключено 62 договора на аудит, в 1994 г. — 109, а в 1996 г. — 142. К весне 1991 г. ФБК заработала и первые деньги — около 100 000 еще советских рублей. Среди клиентов компании были промышленные и торговые предприятия, научные, транспортные и финансовые организации, государственные учреждения и частные компании, российские и зарубежные структуры, работающие в России. Также расширилась и география услуг: специалисты ФБК работали не только в

Москве и Санкт-Петербурге, но и в Краснодаре, Перми, Владимире, Архангельске, Красноярске, Нижневартовске и даже на Дальнем Востоке.

В 1992 году в структуре компании «ФБК» было образовано издательство «ФБК-ПРЕСС», которое специализировалось на выпуске деловой литературы. Большой популярностью у специалистов финансово-экономической сферы пользовались журналы «Ваш налоговый адвокат», «Новое в бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации» и «Финансовые и бухгалтерские консультации». Издательство стремительно укрепляло свои позиции и на книжном рынке, заметно увеличивая количество выпущенных книг — практических пособий, учебников для вузов и другой профессиональной литературы. Книги «ФБК-ПРЕСС» много раз занимали лидирующие места в рейтингах продаж крупнейших российских книготоргов. В море деловой литературы издания «ФБК-ПРЕСС» всегда отличали высокое качество, а также серьезный и взвешенный подход к формированию издательского портфеля.

К середине 1990-х гг. ФБК занимает заметное место на российском рынке аудиторско-консультационных услуг. Подтверждением высокого качества услуг нашей компании стало заключение в 1994 г. договора на аудит и консалтинг с одной из крупнейших российских компаний — «Алмазы России — Саха». Это был первый аудит такого масштаба. Отметим: специалисты департамента общего аудита ФБК до сих пор обслуживают компанию АК «АЛРОСА».

Также в 1994 г. компания «ФБК» заключила соглашение о сотрудничестве с одной из компаний «большой четверки» (а в то время — «большой шестерки») — KPMG. В 1994—1995 гг. было реализовано множество проектов по большому спектру направлений, совместно издавалась специальная литература. Это был первый и чрезвычайно полезный опыт тесного взаимодействия российской фирмы и компании из «большой четверки».

С самого начала ФБК принимала активное участие в деятельности профессиональных объединений аудиторов, являясь членом Российской ассоциации бухгалтеров и Ассоциации бухгалтеров и аудиторов Содружества, Ассоциации Российских Банков и ряда других солидных и уважаемых в деловых кругах организаций. Кроме того, к середине 1990-х гг. специалистов ФБК начали приглашать для работы в правительственные и парламентские комиссии, занимающиеся разработкой новых законов и других нормативных актов в области аудита и бухгалтерского учета, финансовой деятельности и налогообложения. Компания поддерживает постоянные деловые контакты с органами исполнительной, законодательной и судебной власти России и субъектов Федерации. Так формировался фундамент, на котором происходило становление ФБК как национально значимой компании.

2. «Пятилетка» качества и сотрудничества (1995—2000 гг.)

Новый этап в деятельности ФБК начинается в конце 1995 г. К этому времени выяснилось: в Москве работает несколько сотен фирм с названием «Контакт», в том числе и ряд аудиторских. В связи с многообразием и своеобразием некоторых «контактов» возникла проблема нашей идентификации на рынке. В итоге было принято решение переименовать компанию в «Финансовые и Бухгалтерские Консультанты», сокращенно — ФБК. Новое название было созвучно названию уже выпускавшегося в то время ИД «ФБК-ПРЕСС» журнала. Потом стало использоваться только краткое наименование.

В 1995 году ФБК переезжает в новое здание — старинный особняк на Мясницкой, 44, который с тех пор является главным офисом компании. Нарядный особняк XVIII в. — это легендарный «дом трех композиторов», в котором творил

Петр Ильич Чайковский и давали концерты Ференц Лист и Клод Дебюсси. ФБК унаследовала здание в полуразрушенном состоянии от Бауманского райсовета, который размещался здесь в советские времена. Обосновавшись в особняке, компания провела проектно-изыскательские работы и начала реставрацию, которая длилась около двух лет. По архивным документам воссоздавался первоначальный барочный облик здания, в частности были полностью заменены лестницы, восстановлена лепнина. За вклад в сохранение уникального памятника архитектуры компания «ФБК» была удостоена Диплома правительства Москвы.

Также в 1995 г. произошло еще одно важное для компании событие: ФБК вошла в международную сеть аудиторских фирм PKF International. Это одна из самых крупных в мире организаций в сфере профессиональных услуг. ФБК стала одной из первых российских фирм, вошедших в состав международных аудиторско-консалтинговых организаций. Сотрудничество с PKF позволило специалистам компании использовать в работе не только уникальные знания практики отечественного бизнеса, но и международный опыт.

В 1996 году компания «ФБК» подтверждает высокое качество своих услуг: выполнен первый проект по заказу Всемирного Банка — аудит займа, предоставляемого России этой организацией. Начинается активное расширение сотрудничества ФБК и с Европейским банком реконструкции и развития. Количество работ, финансируемых этими международными организациями, растет с каждым годом. За вторую «пяtilетку» ФБК осуществила уже несколько десятков самых разнообразных проектов по их заказам.

В этот период компания «ФБК» выходит на новый виток своего развития: начинает выполнять сложные междисциплинарные проекты, требующие совместной работы специалистов различного профиля. В частности, масштабные проекты выполняются для таких крупных предприятий, как АК «АЛРОСА», АВТОВАЗ и других.

Во второй половине 1990-х гг. ФБК начинает работать с РАО «Газпром». Сначала ФБК оказывала небольшие консультации холдингу. Позже был реализован крупномасштабный проект по заказу Мингосимущества России в рамках проведения ограниченного аудита предприятий с частичным государственным участием. В 1997 году ФБК в консорциуме с одной из фирм «большой пятерки» осуществила проект консультационного обслуживания реорганизации РАО «Газпром» и его дочерних предприятий. С тех пор многие предприятия холдинга активно пользуются услугами ФБК.

Также в эти годы среди постоянных клиентов ФБК появляется достаточно много иностранных компаний, имеющих большой и стабильный бизнес в России: Mars, The Coca-Cola Company, Reebok, американский концерн «Си-Ленд», новостное агентство Reuters и ряд других. Это свидетельство высокой оценки оказываемых услуг и профессиональному взаимодействию с клиентом, к чему привыкли зарубежные компании у себя на родине.

С момента создания компании важное место в работе ФБК занимает общественная и благотворительная деятельность. В конце 1990-х компания становится Генеральным консультантом ГМИИ им. А.С. Пушкина. С тех пор, ФБК оказывает музею помощь в решении финансовых и юридических вопросов, содействует привлечению спонсоров. В частности, спонсорские средства, привлеченные усилиями специалистов ФБК и сотрудников музея, были направлены на финансирование проекта «Декабрьские вечера» Святослава Рихтера, выставки «Путь к бессмертию» (искусство Древнего Египта), издания книги-каталога к выставке «Диалоги в искусстве» и других проектов.

Событием в деловом сообществе явилось празднование десятилетия ФБК в 2000г. Впервые в Пушкинском музее, впервые такая мощь в фиксации масштаба

компании в обществе. Да и вообще десять лет выживания и стремительного развития в отечественном бизнесе 90-х, то-то оно было для всех круто. На стыке веков масштабное празднование десятилетия ФБК подтверждало: можно быть цивилизованно-интеллектуальным, и одновременно, бизнес-лидером на российском рынке. И это было важно не только для нас. Ибо практически никто, из тех, кто работал в бизнесе 1990-х гг., не обучался ни бизнесу, ни менеджменту, ни маркетингу и т.д. И цивилизованный успех некоторых был важен многим.

К концу 1990-х ФБК уже регулярно участвует в государственных и региональных программах реформирования экономики. В эти годы ФБК выполнила ряд проектов общегосударственного масштаба. Так, в рамках займа ЕБРР ФБК осуществили проект ограниченного аудита и контроля на восьми железных дорогах Министерства путей сообщения. В то же время были реализованы проекты в рамках займа Всемирного Банка: Спецаudit механизма государственного финансирования мероприятий по реструктуризации угольной промышленности и Комплексный финансовый анализ Пенсионного фонда РФ.

Внутренняя жизнь компании также не стоит на месте. В конце 1990-х гг. в ФБК формируется институт партнерства. Созданный в те годы Совет партнеров постепенно стал играть важную роль в сфере стратегического планирования и управления компанией.

К концу десятилетия ФБК является одной из крупнейших и наиболее уважаемых российских компаний, оказывающих аудиторско-консультационные услуги. После становления фирмы решающим фактором ее дальнейшего развития стала опора на четкую организацию всех ключевых аспектов бизнеса, постепенное освоение новых рынков и новых видов услуг.

Анализ мирового опыта позволил руководству ФБК, топ-менеджерам, большинству специалистов осознать необходимость рационализации, технологичности и профессионализации всех аспектов аудиторско-консультационного бизнеса.

Формирование технологий и эффективного механизма работы — одна из главных проблем для всех российских аудиторов и консультантов. ФБК во многих случаях выступает российским первопроходцем в решении подобных вопросов. Поэтому для многих отечественных фирм в выборе методов продвижения к лучшим образцам международной практики аудиторско-консалтинговых услуг примером является деятельность ФБК.

Складывающаяся в 1990-е гг. система услуг ФБК позволяет нашим клиентам эффективно оптимизировать свой бизнес. Фирменный стиль услуг ФБК — четко скоординированная работа различных групп специалистов: аудиторов, юристов, финансовых аналитиков, преподавателей-консультантов, оценщиков, консультантов по бухгалтерскому учету и системам управления. Это сделало ФБК надежным стратегическим партнером для крупных, быстрорастущих предприятий — лидеров своих отраслей.

Такой подход требует, чтобы большинство сотрудников знали единые методологические стандарты и алгоритмы работы. С одной стороны, совместная работа специалистов с различным образованием и менталитетом дает возможность ФБК успешно справляться с многопрофильными задачами и проектами, но, с другой стороны, усложняет процесс формирования общефирменных методик и стандартов качества.

3. «Пятилетка» интенсивного развития и диверсификации (2000—2005 гг.)

В начале нового тысячелетия ФБК укрепляет свои позиции флагмана и интеллектуального лидера российского аудиторско-консалтингового рынка.

Услуги специалистов ФБК востребованы Банком России, Счетной палатой, Минфином России, Федеральным казначейством и многими другими министерствами и ведомствами. Президент компании С.М. Шапигузов входит в состав Совета по аудиторской деятельности при Минфине России и межведомственной комиссии по реформированию бухгалтерского учета и отчетности, возглавляемой министром финансов РФ.

ФБК играет заметную роль в рамках процесса освоения россиянами международных стандартов финансовой отчетности. Наша компания реализовала два крупных проекта, связанных с содействием переходу на МСФО предприятий реального и кредитно-финансового секторов экономики. ФБК выступила в качестве соорганизатора парламентских слушаний по МСФО по просьбе Комитета Совета Федерации по финансовым рынкам и денежному обращению.

В составе рабочей группы Минэкономразвития России специалисты ФБК принимают участие в разработке концепции бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации. А в составе Экспертного совета при департаменте налоговой политики Минэкономразвития России проводят экспертизу налогового законодательства и предоставляют рекомендации по проектам законов, проходящим через министерство.

В 2002 году ФБК в консорциуме с РКФ выиграла конкурс на реализацию проекта «Содействие развитию бюджетного федерализма в России». Впоследствии специалисты ФБК вели работы по поддержке процесса реформы государственной службы и государственного управления Российской Федерации.

В 2001 году на свет появляется Экономический клуб ФБК — с помощью этой дискуссионной площадки компания предоставляет возможность представителям масс-медиа встречаться с известными экономистами, политиками и чиновниками для профессионального обсуждения широкого круга экономических вопросов. С самого начала своей работы Клуб привлек внимание журналистов ведущих деловых и общественно-политических изданий.

С 2002 года ФБК осуществляет консультирование Счетной палаты РФ. Консультирование охватывает все основные направления деятельности: оценку эффективности и целесообразности расходования государственных средств и использования федеральной собственности, экономико-правовой анализ проектов федерального бюджета и др.

В 2002 году ФБК создает специальную организацию для предоставления услуг в сфере бизнес-образования — Экономико-правовую школу ФБК (ЭПШ ФБК). Специальные корпоративные семинары и комплексные программы обучения ЭПШ ФБК в сфере налогообложения, бухгалтерского учета и права пользуются заслуженным авторитетом в деловых кругах России. Особой популярностью пользуются программы, разработанные специально для нефинансовых менеджеров. Большим спросом также пользуются семинары по МСФО, банковской тематике, а также по внутреннему аудиту. По мнению экспертов ЭПШ ФБК становится безусловным лидером на рынке подготовки специалистов по МСФО.

Подтверждением высокого качества услуг ЭПШ ФБК и признанием ее заметной роли в сфере бизнес-образования явилось получение школой ряда престижных аккредитаций:

- 2004 г. — аккредитация в качестве учебно-экзаменационного центра Международной Ассоциации Бухгалтеров (IAB), что дало право проводить обучение и организовывать экзамены на получение дипломов IAB;

- 2006 г. — аккредитация АССА в качестве учебного центра, которую подтверждают в 2008 г. в связи с введением АССА новых критериев соответствия учебных центров.

Успехи обучения явились важным фактором, позволившим ФБК получить в 2010 г. статус компании-работодателя, поддерживающей квалификации АССА.

За годы своей работы ЭПШ ФБК вела и продолжает вести специальные корпоративные образовательные программы для ряда крупнейших российских компаний. В эти годы появились у ЭПШ ФБК и первые международные проекты. В 2004 году школа реализовала программу обучения в рамках проекта «Техническое содействие реформе бюджетной системы на региональном уровне», финансирование которого осуществлялось на средства МБРР. На протяжении ряда лет ЭПШ ФБК принимала участие в программах ТАСИС (TACIS) по распространению МСФО в Российской Федерации.

В 2003 году создан Налоговый клуб, работу которого курировали ИД «ФБК-ПРЕСС» и журнал «Ваш налоговый адвокат». Налоговый клуб — это независимое сообщество ведущих экспертов России, которое собирается для профессионального обсуждения наиболее актуальных и острых вопросов налогообложения. Основные задачи Налогового клуба — объединение усилий по формированию цивилизованного налогового законодательства и практики его применения, поддержка общественных инициатив в налоговой сфере, а также создание условий для общения широкого круга налоговых специалистов.

В третьей «пятилетке» своего развития компания «ФБК» становится одним из лидеров на рынке макроэкономических и прикладных экономических исследований. Аналитические работы департамента стратегического анализа ФБК используются органами власти РФ и рядом международных организаций. Это такие исследования, как «Бедность в России: экономический анализ», «Долгий переход к рынку», «Перспективы отмены государственного регулирования тарифов естественных монополий» и более десятка других.

Большой общественный резонанс вызвал проект «Сколько стоит Россия», осуществленный ФБК в 2004 г. совместно с газетой «Ведомости» и телекомпанией REN TV. Специалисты ФБК провели масштабную работу, на основе которой была сделана независимая стоимостная оценка национального богатства России. Эксперты ФБК использовали уникальный подход и попытались оценить страну по ее экономическому потенциалу.

Продолжением этого исследования явился проект «Сколько тратит Россия», осуществленный в конце 2004 — начале 2005 гг. Эксперты ФБК проанализировали величину и структуру потребления в Российской Федерации, используя оригинальный метод «Расчет от затрат», позволяющий оценить масштабы «теневой» экономики по расхождению между расходами и доходами. Независимый анализ потребительских расходов позволил выявить незаметные при анализе производства сферы экономической деятельности — «теневую» экономику. Тринадцать выпусков проекта еженедельно освещались в программе REN TV «24 с Ольгой Романовой» и в газете «Ведомости».

В 2005 году ФБК отмечает десятилетие своего членства в РКФ. За этот период компания стала одним из крупнейших и значимых национальных офисов РКФ. Среди подтверждений этого — выбор Москвы в качестве места проведения Европейской конференции РКФ International в 2003 г. О признании роли ФБК свидетельствует и то, что с 1999 г. президент компании **С.М. Шапигузов** регулярно избирается членом Европейского совета РКФ, а также является членом Исполнительного комитета Европейской ассоциации бухгалтеров, главная задача которой — объединение профессионального сообщества и координация исследовательской деятельности в Европе.

Объем работы с компаниями и финансовыми организациями мирового уровня и масштабность выполняемых проектов позволяют говорить о международном признании роли ФБК в формировании российского рынка аудита

и консалтинга. Успешное сотрудничество с западными партнерами свидетельствует о том, что технологии, и стандарты качества ФБК соответствуют международными стандартам.

К числу знаковых работ относится проект ТАСИС «Реформа российского аудита». Проект выполнялся в консорциуме с РКФ. Специалисты ФБК принимали участие в разработке Закона об аудиторской деятельности. При их участии было подготовлено 11 новых федеральных стандартов аудиторской деятельности. Результаты проекта были высоко оценены Минфином России. В проекте были задействованы члены Правительства РФ, ЦАЛАК и других компетентных органов в области разработки и утверждения аудиторских стандартов, лицензирования, сертификации и подготовки auditors.

Проведение работ по проекту «Реформа российского аудита» расширило взаимодействие ФБК с ТАСИС. По заказам этой организации компания выполнила проект «Повышение эффективности процедур банкротства в Российской Федерации (Банкротство II)» и оказала консультационные услуги по проекту «Поддержка перехода на МСФО банковского сектора России»

Успешно осуществляются проекты технической помощи Всемирного Банка («Разработка и внедрение АС Федерального казначейства», «Бюджетный учет, отчетность, аудит»), USAID, ЮНЕСКО, Агентства по международному развитию Канады и других международных организаций. В январе 2003 г. ФБК получила аккредитацию при ООН, очередной раз подтвердив свой статус квалифицированной международно признанной компании.

Знаковым событием для компании стало назначение ФБК одним из auditors Центрального банка Российской Федерации. В 2000—2007 гг. ФБК вместе с двумя компаниями «большой четверки» — Deloitte&Touche и PricewaterhouseCoopers — шесть раз назначались аудиторам Банка России.

В 2004 году к ФБК присоединяется команда аудиторской фирмы «ФинЭскорт». Это объединение пополнило ряды сотрудников ФБК талантливыми специалистами, привнесло ряд интересных проектов, а также позволило предоставлять услуги предприятиям таких важных отраслей, как металлургия, атомная энергетика и страхование.

К 2005 году ФБК — это крупная диверсифицированная компания, предоставляющая более 30 видов услуг в различных направлениях деятельности, где ежегодно обслуживают несколько сотен клиентов и реализуют несколько сотен проектов. В структуру группы компаний к этому моменту входят ООО «ФБК», ООО «ФБК-Консалтинг», ООО «Издательский дом “ФБК-ПРЕСС”», АНО «Экономико-правовая школа ФБК», Московская коллегия адвокатов «ФБК-Право», ООО «ФБК-Персонал», ЗАО «ФинЭскорт». Деятельность компании в этот период активно выходит за пределы России. Ряд крупных проектов реализован специалистами ФБК, в частности, в Белоруссии и на Украине, в Узбекистане, Туркменистане, Македонии.

В третьей «пятилетке» своей работы ФБК активно развивает такое направление услуг, как оценочная деятельность. До 2000 года компания выполняла разовые проекты в этой сфере, однако уже к концу 2004 г. специалистами ФБК было выполнено более 200 работ по всем направлениям оценочной деятельности для предприятий различных секторов экономики, государственных органов, холдинговых компаний, а также по заказам зарубежных заказчиков. Крупнейшими клиентами компании «ФБК» в области оценки являются АК «АЛРОСА», СУЭК, Газпром, Связьинвест, Нижнетагильский металлургический комбинат, Евросиб и др.

ФБК является одной из немногих российских компаний, оказывающих услуги в области оценки для целей составления финансовой отчетности по

международным стандартам (МСФО) и американским стандартам ГААР. Разработанная в ФБК методика оценки получила одобрение международных аудиторов. Основные заказчики работ — предприятия нефтегазодобывающей и нефтегазоперерабатывающей промышленности, пищевой промышленности, машиностроения, отрасли связи, металлургии, банковской сферы.

В 2004 году два отчета компании «ФБК» были включены в «Золотой диск оценщика» Российского общества оценщиков — своеобразную энциклопедию оценки, содержащую актуальную нормативную и методическую информацию.

Активно развивается и традиционное направление деятельности ФБК — аудит. В компании созданы новые департаменты — аудита предприятий топливно-энергетического комплекса и аудита предприятий металлургии. Их создание стало следствием масштабных работ ФБК в данных сферах отечественной экономики. Среди клиентов департамента аудита предприятий ТЭК такие гиганты отечественной индустрии, как Газпром, СИБУР, Транснефтепродукт. Комплексные услуги по аудиту, налоговому учету оказываются не только головным организациям, но и их дочерним предприятиям, многие из которых по своему масштабу являются градообразующими. Работа с этими компаниями значительно расширила географию услуг ФБК. Имена клиентов департамента аудита предприятий металлургии также широко известны — это Евраз Груп С.А., ГК «Мечел», РУСАЛ и др.

В 2000—2005 гг. ФБК активно развивает и консалтинг в области информационных технологий на базе таких систем, как Microsoft Ахарта, Галактика, ORACLE, SAP. В 2003 году компания стала сертифицированным партнером Microsoft Business Solutions (MBS), что дало ФБК право заниматься продажей, внедрением и сопровождением автоматизации организаций с помощью системы ERP Navision Ахарта.

Специалистами ФБК было выполнено также несколько десятков проектов по анализу и моделированию бизнес-процессов, разработке стратегии развития информационных систем, IT-аудиту и автоматизации финансово-управленческих процессов для ряда крупных предприятий.

Успешно внедряются оригинальные разработки сотрудников ФБК для кредитных организаций — Автоматизированная система подготовки отчетности (АСПО) и Автоматизированная программа оценки кредитных рисков заемщика.

В этот период развития в ФБК появляются такие новые направления бизнеса, как рекрутинг и кадровый консалтинг. Кадровое агентство «ФБК-Персонал» предоставляет полный комплекс услуг в сфере кадрового консультирования. Приоритетным направлением деятельности является работа по подбору персонала в различных отраслях экономики и наиболее востребованных секторах рынка труда.

Специалисты «ФБК-Персонал» выполняют работы по подбору персонала не только для группы компаний «ФБК», но и для финансовых служб предприятий. Среди них Евраз Груп, Велес Капитал, Алкон Фармацевтика, фабрика мебели «8 Марта», Пармалат, Газинком, Газторгпромстрой, ГК «Регион», Мэри Кэй, Миномин, Московский завод полиметаллов, Кедр-М и др.

Важнейшее место в деятельности ФБК занимает правовая составляющая услуг. На протяжении всей своей истории компания являлась лидером в сфере правового и налогового консультирования на аудиторском рынке. Юристы ФБК внесли большой вклад в распространение правовых знаний и общее повышение правовой культуры в стране.

Юристы ФБК постоянно востребованы не только клиентами компании, но и различными государственными инстанциями: они регулярно работали в составе экспертных групп при подготовке Налогового и Бюджетного кодексов РФ, в

различных качествах привлекались к работе Конституционного Суда Российской Федерации. Логичным шагом стало создание в 2002 г. Московской коллегии адвокатов «ФБК-Право». В коллегию, получив статус адвокатов, перешла часть сотрудников департамента налогов и права ФБК. Специалисты «ФБК-Право» защищают интересы предприятий и граждан в судах, арбитражных судах и иных структурах государственной власти. Только за 2005 г. юристы коллегии успешно завершили в интересах клиентов более 200 дел в судах.

Помимо расширения направлений услуг ФБК в третью «пятилетку» своего развития также продолжает активно заниматься и социально-общественной деятельностью. Так, в 2002 г. совместно с Европейским деловым клубом (European Business Club) компания учредила премию лучшему экономическому журналисту года. Этой премией отмечаются представители СМИ, работа которых способствует пониманию экономических процессов в России, а также оказывает прямое влияние на российский и иностранный бизнес, на принятие топ-менеджерами конкретных управленческих и бизнес-решений.

На регулярной основе ФБК оказывает содействие реализации программ благотворительного фонда «Сельская церковь» по восстановлению разрушенных церквей в селах России. Также компания является партнером общественной организации инвалидов «Центр гуманитарных программ». ФБК оказывает содействие работе центра в сборе пожертвований на лечение больных детей и контролирует целевое расходование средств фонда «Дети России», направленных на строительство детского онкогематологического центра во Владивостоке.

Свой 15-й день рождения ФБК встречает как один из лидеров российского аудиторско-консалтингового рынка, международно признанный национальный бренд. Празднование 15-летия компании состоялось 19 сентября 2005 г. в ГМИИ им. А.С. Пушкина. Торжественный вечер для многочисленных клиентов, партнеров и представителей государственных структур завершился праздничным концертом, в котором принимали участие звезды отечественной культуры.

Компания продолжает расти, развиваться и активно расширять вокруг себя пространство цивилизованного бизнеса. Зрелая по стилю и методам работы, ФБК не утратила юношеского состояния души, стремления к творческой самореализации, масштаба замыслов и активности в претворении их в жизнь.

4. «Пятилетка» новых горизонтов (2005—2010 гг.). ФБК — флагман российского рынка

Компания «ФБК» выросла в мощную диверсифицированную компанию. Ее визитной карточкой остаются высокий профессионализм специалистов и безупречная деловая репутация. В новом периоде своего развития ФБК продолжает работу со старыми партнерами, предлагая им как традиционные, так и новые, актуальные услуги.

В начале XXI в. укрепляются позиции ФБК как флагмана и интеллектуального лидера российского аудиторско-консалтингового рынка. Деятельность ФБК далеко выходит за границы обычного предоставления профессиональных услуг. Компания видит свою миссию в том, чтобы всемерно способствовать развитию рыночной экономики в России. Множество фактов подтверждают: ФБК стала именно такой национально значимой компанией.

Так, существенное место в деятельности ФБК занимают участие в масштабных государственных программах и проектах, проведение специалистами фирмы авторитетных аналитических исследований, услуги бизнес-образования Экономико-правовой школы ФБК и ряд других видов общественной и социально-

экономической активности компании. Появляются и новые крупные клиенты — масштабных проектов немало у каждого подразделения ФБК.

Активно развивается предоставление аудиторских и консультационных услуг финансовым институтам. К середине 2000-х гг. ФБК почти вдвое опережает других российских аудиторов по объему услуг первой сотне российских банков.

В 2006—2008 гг. специалисты ФБК приняли участие в реализации проекта ТАСИС «Переход на МСФО в банковском секторе в Российской Федерации» в составе консорциума с PricewaterhouseCoopers и European Savings Bank Group (Бельгия). В рамках проекта разработали прототип информационной системы, предназначенной для формирования отчетности в соответствии с МСФО, который представляет собой пример реализации метода корректировки бухгалтерских проводок, отражаемых в российской системе бухгалтерского учета.

В 2010 году департамент аудиторских и консультационных услуг финансовым институтам ФБК предлагает клиентам новую услугу — защита информации. Услуги в этой области включают в себя комплексное обеспечение информационной безопасности персональных данных, а также тестирование системы обеспечения информационной безопасности на соответствие Закону о персональных данных и Стандарту Банка России (СТО БР ИББС-1.0). В 2010 г. ФБК получила лицензию ФСТЭК России на проведение мероприятий и оказание услуг по технической защите конфиденциальной информации.

Крупные и яркие проекты реализует «ФБК-Право». В частности, правовая и консультационная поддержка специалистами департамента налогов и права ФБК российского представительства IATA (International Air Transport Association) обеспечила внедрение в России электронного билета, который постепенно заменит традиционный бумажный билет.

По заказу Минфина России специалистами «ФБК-Право» выполнен проект «Разработка концепции стандартизации финансово-бюджетного контроля», в рамках которого разработаны основные подходы к регулированию деятельности контрольно-ревизионных органов.

Эксперты «ФБК-Право» активно участвуют в составлении ежегодного Всемирного налогового вестника PKF — The Worldwide Tax Guide. Этот вестник содержит актуальную информацию о налогах в 88 странах мира, представленную на более чем 400 страницах. Юристы «ФБК-Право» описывают основные особенности налоговой системы РФ.

Специалисты «ФБК-Право» регулярно принимают участие в важнейших юридических и налоговых форумах и конференциях, в частности «Налоговые стратегии России», «M&A форум», «Правовые вопросы HR», а также налоговых конференциях РСНП в рамках ежегодной Недели российского бизнеса.

Продолжаются и традиционные заседания Налогового клуба. В рамках клуба были рассмотрены такие темы, как «Россия и офшоры», «Обратная сила актов высших судебных органов, ухудшающих положение налогоплательщиков», «Статус разъяснений Минфина России по вопросам налогообложения», «Институт консолидации в сфере налоговых отношений» и др.

В 2008 году компания «ФБК» модернизирует направление консалтинговых услуг. Департамент финансового и управленческого консультирования в ходе этих преобразований разделяется на два — департамент управленческого консультирования и департамент финансового консультирования. Цель этих изменений — с одной стороны, выделение отдельных департаментов, которые предлагают различные услуги, а с другой — более тесная интеграция тех департаментов, которые оказывают смежные услуги и зачастую работают в интересах одного клиента в рамках оказания комплексных услуг.

Специалисты департамента оценки вовлекаются в операции рыночного характера по объединению активов компаний, внесению имущества в уставный капитал новых организаций. Спрос на оценочные услуги увеличивают также развитие залогового и ипотечного кредитования, активное распространение сделок слияний и поглощений, развитие сектора МСФО.

В 2009 году специалисты компании разработали новый инструмент, который позволяет оценить стоимость бизнеса. С помощью калькулятора «Оцени свой бизнес», доступного на сайте ФБК, можно провести самостоятельную предварительную оценку бизнеса или предприятия для любых целей — например, для подготовки бизнес-плана, кредитного соглашения. Впервые в открытом доступе представлен расчетный алгоритм, в котором на основе трех разных подходов к оценке — затратного, сравнительного и доходного — формируется справедливая цена того или иного актива.

Департамент стратегического анализа ФБК продолжает практику подготовки аналитических докладов. Среди них: «ВВП: качество и достоверность информации», «Спекулятивная экономика», а также исследования по зарплатоемкости ВВП и расчет индекса антикризисной эффективности. Большой резонанс в СМИ вызвала представленная в 2008 г. «Программа социально-экономического развития России на 2008—2010 гг. “Второе дыхание”». Целью программы было формирование стратегического видения необходимых действий в для ускорения экономического роста до 9-10% к 2010 г. и создания основы для качественного экономического роста в долгосрочной перспективе.

В этой «пятилетке» ЭПШ ФБК начинает оказывать ряд новых услуг. Среди них — индивидуальное VIP-обучение клиентов. Этот специальный вид образовательных программ адресован топ-менеджерам и специалистам высшего звена крупнейших российских компаний. Именно для этой категории клиентов приходится предусматривать как особый график обучения, так и специфическое изложение тематики. Кроме того, ввиду высокой занятости таких слушателей для них иногда приходится предусматривать весьма своеобразный график обучения. Еще одним направлением, где ЭПШ ФБК занимает ведущие позиции, явилось обучение в сфере внутреннего аудита. При методической поддержке ЭПШ на русский язык были переведены международные стандарты внутреннего аудита.

В 2008 году компания «ФБК», как и большинство компаний по всему миру, столкнулась с серьезным испытанием — мировым экономическим кризисом. Однако, по словам президента компании **С.М. Шапигузова**, ФБК удалось очень неплохо пройти через самый сложный его этап. В частности, компания собрала хороший портфель заказов на 2009—2010 гг. и сохранила крупнейших клиентов. Кроме того, компании не пришлось сокращать сотрудников.

В новых экономических условиях особой популярностью стало пользоваться такое направление услуг, как антикризисный консалтинг — финансово-экономический анализ ситуации в компании. Этот анализ позволяет понять, что произошло, каково влияние кризиса, может ли компания рассчитывать на продолжение своей деятельности, что для этого ей необходимо поменять. Спрос на такие услуги вырос, при этом специалисты ФБК должны были выполнить работы в короткие сроки.

С 1 января 2010 г. аудиторы получили статус саморегулируемой профессии, т.е. каждая аудиторская компания обязана была стать членом саморегулируемой организации (СРО). Как отметил президент ФБК **С.М. Шапигузов**, пока происходящие изменения касаются больше не содержания работы, а именно организационных моментов. Компания «ФБК» в 2010 г. вошла в СРО «НП “Аудиторская палата России”».

В 2010 году ФБК развивает новое направление услуг в сфере корпоративных финансов и рынков капитала. Ее специалисты оказывают клиентам полный спектр консультационных услуг по сопровождению процессов слияний и поглощений (M&A), привлечения частных инвестиций, сделок с недвижимостью, а также иных сделок с акционерным капиталом.

ФБК успешно оказывает консультационные услуги в области сделок M&A (в частности, в проведении оценки активов, процедур юридического, финансового и налогового due diligence, в области юридического сопровождения сделок). Теперь у клиентов ФБК появилась возможность заказать комплексную услугу «под ключ», охватывающую все стадии сделок — от их инициации до закрытия.

Продолжает ФБК и свою общественную деятельность. В 2009 г. компания «ФБК» стала официальным юридическим консультантом Российского комитета Международного совета музеев (ИКОМ¹). С тех пор специалисты «ФБК-Право» осуществляют юридическую поддержку комитета, оказывая консультации в области права.

5. «Пятилетка» освоения новых сфер и горизонтов (2010—2015 гг.). ФБК — международно признанный национальный бренд

Очередная пятилетка стала временем масштабных проектов и по-настоящему блестящих успехов. Ключевым достижением по праву может считаться выбор ФБК в качестве аудитора ПАО «Газпром». Впрочем, как отметил Президент ФБК Сергей Шапигузов, это стало лишь продолжением, развитием и новым этапом деловых отношений с корпорацией. «ФБК сотрудничает с Газпромом с 1996 года. Мы оказываем услуги примерно 80% его дочерних предприятий. Проведение обязательного аудита головной компании за 2015 год — это признание нашей безупречной деловой репутации, подтверждение статуса ФБК как лидера рынка профессиональных услуг».

Другой важной вехой стала победа консорциума ФБК и PwC в конкурсе на право проведения аудита отчетности Банка России. За весь период, в течение которого Национальный финансовый совет на конкурсной основе определяет аудитора Банка России, ФБК девять раз участвовала в аудите ЦБ. Однако в этот раз речь идет о консорциуме равноправных партнеров.

Знаковой эта пятилетка стала и для специалистов ФБК по оценке. Профильный департамент получил ряд важных аккредитаций, в том числе, РусГидро, АФК «Системы» и ВЭБ, ставших подтверждением исключительных компетенций экспертов компании. Оценщики ФБК также вошли в Топ-15 по версии агентства Эксперт РА.

В целом же можно отметить, что к своей пятой пятилетке ФБК подошла с по-настоящему внушительным пулом клиентов, в который входит больше половины из 50 крупнейших российских компаний. Различными профессиональными услугами ФБК пользуются Росатом и Сбербанк, «Вертолеты России» и ЕВРАЗ, Россети и Транснефть, РОСНАНО и АЛРОСА, а также многие, многие другие.

Все это нашло свое отражение в профессиональных рейтингах. Так в 2015 году компания ФБК заняла 1 место в рэнкинге крупнейших аудиторских организаций по версии агентства Эксперт РА. Компания также была удостоена высоких оценок в ряде сегментов аудиторского бизнеса. ФБК взяла традиционное золото в категории «Аудит банков», заняла 3 место по объему выручки от услуг в

¹ ИКОМ — неправительственная профессиональная международная организация, созданная в 1946 г. Совет содействует развитию музейного дела во всем мире, оказывает помощь музеям и музейным работникам, налаживает сотрудничество между музейными учреждениями и специалистами различных стран.

области МСФО, 4 место - в категории «Финансовый консалтинг», вошла в десятку по юридическому и ИТ-консалтингу (управленческий консалтинг), а также была отмечена в числе лучших в сфере оценочной деятельности, налогового и ИТ-консалтинга (разработка и системная интеграция).

Ярко проявили себя и юристы компании. Ведущими международными юридическими справочниками были отмечены, как ключевые практики «ФБК Право», так и отдельные ее юристы. Рейтинг юридических фирм Chambers Europe 2015 рекомендовал к сотрудничеству корпоративную практику. В свою очередь, одно из наиболее авторитетных международных юридических изданий The Legal 500 и престижный международный справочник Best Lawyers персонально рекомендовали ряд партнеров «ФБК Право».

Авторитет юристов «ФБК Право» позволил им также выступить в качестве организаторов тайного голосования и подсчета голосов на выборах в Общественную коллегию по жалобам на прессу, являющуюся высшим общественным арбитражем в спорах общества и СМИ по вопросам этики.

Больших успехов ФБК достигла и в качестве научного и образовательного центра. В частности ЭПШ ФБК регулярно занимает места в первой тройке в рейтингах ведущих учебно-методических центров России по обучению бухгалтеров и аудиторов. Впрочем, компетенции ЭПШ ФБК выходят далеко за пределы бизнес образования. Масштабные работы ЭПШ ФБК осуществила и в новом направлении своей деятельности - услугах связанных с личной финансовой грамотностью населения. В рамках Проекта Минфина РФ и Всемирного Банка ЭПШ ФБК подготовила ряд учебных пособий по личной финансовой грамотности и провела образовательные мероприятия в десяти регионах России. Признанием квалификации ЭПШ ФБК в данной сфере явилась ее победа в тендере на разработку Российской национальной стратегии повышения финансовой грамотности населения (в консорциуме с Университетом Мэсси (Новая Зеландия).

Другим наглядным подтверждением статуса ФБК в области науки стало бессрочное соглашение о сотрудничестве компании с Российской академией наук. Эксперты ФБК примут участие в создании стратегий развития, в подготовке научных и технологических форсайтов, анализе макроэкономической ситуации и разработке специализированных комплексных программ обучения, направленных на формирование инновационного мышления специалистов.

«С самого начала работы компании ФБК, в 1990 году, мы ставили цель всеми силами содействовать развитию нашей страны, ее науки, повышению эффективности и росту ее экономики», - отметил Сергей Шапигузов.

Текущее состояние национальной экономики было подробно описано в рамках масштабного исследовательского проекта «Сколько стоит Россия: 10 лет спустя», ознакомиться с результатами которого можно на сайте <http://www.skolko.ru/>.

Достижения ФБК, ее масштаб и профессионализм не остались незамеченными и на международном уровне. В августе 2014 года компания стала участником международной сети аудиторско-консультационных фирм Grant Thornton, которая представлена более чем в 130 странах. Годовая выручка сети составляет 4,7 млрд. долларов. В течение нескольких лет GT остается самой быстрорастущей из международных аудиторских организаций и входит в шестерку крупнейших мировых брендов в сфере профессиональных услуг. В минувшем году Grant Thornton также была признана лучшим работодателем по версии авторитетного издания International Accounting Bulletin. Убеждены, что и ФБК удалось внести вклад в получение столь почетного статуса.

6. Эпилог с прологом

Свое 25-летие ФБК встречает большой диверсифицированной компанией, флагманом российского рынка аудиторско-консультационных услуг. ФБК динамично растет и развивается. Однако, несмотря на свой масштаб, компания старается быть для своих сотрудников уютным домом, чтобы все мы ощущали себя больше чем просто коллегами. ФБК всегда стремилась к большему, чем просто предоставление профессиональных услуг. Вся деятельность компании — часть формирования цивилизованной экономики в России. И ФБК только тогда ФБК, когда она немножко больше самой себя.

Главным достижением ФБК за 25 лет является то, что компания есть, такая как есть. Живая, со своей историей, корпоративной культурой, традициями, с характером, газетой, стилем и методами работы, своими особенностями отношений между сотрудниками и внешним миром, со своим уникальным местом в российском бизнесе и обществе и т.д. Целый корпоративный мир со своими регламентами и сказаниями, правилами и легендами.

Главное достижение есть и главная загадка: как же и почему это свершалось? Как мы, из племени самоучек и изобретателей велосипедов оказались признаны международными аудиторско-консалтинговыми организациями и иными бизнес структурами? Может быть, в ФБК многое просто понимали чуть раньше других, и малость опережали свое время, в том числе думая о грядущем?

Вот говорят, понедельник начинается в субботу. А он начинается значительно раньше. На многие обстоятельства нашей жизни накладывают заметный отпечаток мысли и поступки предшественников. Наши шаги, мысли и чувства также оказывают воздействие на жизнь детей, внуков и более отдаленных потомков. Поэтому на всех нас лежит величайшая ответственность.

Цивилизованная дорога в будущее должна начинаться в душе и проходить через истинные ценности. Каждая организация — живой организм. Работа организации — это ее жизнь. У всех она складывается по-разному и имеет разную продолжительность. Средняя продолжительность жизни крупных компаний составляет примерно 40—50 лет, средних и мелких — 10—12 лет. Почему же ФБК в расцвете в 25 лет?

Анализируя жизнь в бизнесе, обычно невозможно сказать точно, отчего закончила жизнь та или иная фирма. Опыт показывает: знания специалистов и профессионализм управленцев являются необходимыми, но не достаточными условиями постоянного развития бизнеса. Для стабильно успешной работы нужна некая жизненная энергия, получаемая из другого, зачастую неведомого, источника. И нередко, чтобы найти его, надо выйти за узкопрофессиональные рамки, стремясь к формированию более широкого видения мира.

Каждый ищет свой способ получения «живой воды». Для человека источниками могут быть вещи, не связанные с его профессией: поэзия, живопись, литература, музыка, театр, история, философия и т.д. В ФБК склонны считать, что «состояние души» компании играет важную роль в успехе организации и является конкурентным преимуществом.

Свою долю ответственности за формирование соответствующего духа ощущают топ-менеджеры ФБК, понимая, что потеря «психической энергетики», культуры, энтузиазма и настроения может привести к снижению бизнес-результатов. Чем выше ранг руководителя, тем больше ответственность. В конце концов, каждый руководитель имеет около себя ту атмосферу, которую он заслуживает.

ФБК всегда стремилась быть сообществом единомышленников. Это проявляется не только в трудовых буднях. Свой вклад в формирование корпоративной культуры вносят и фотоистория компании, и энтузиасты из

футбольной команды, и веселые корпоративные праздники с награждениями разнообразных лауреатов, и организация музыкальных вечеров, и собственные музыкально-поэтические «упражнения», и всемерная поддержка обучения сотрудников, и многое-многое другое...

В традициях ФБК — сочетание профессионализма с интеллигентностью, тактичностью и высокой культурой корпоративного общения. Именно эти черты способствовали как сохранению лица ФБК в жесткой среде бизнеса, так и высоким достижениям компании. Для этого, понадобилась азарт и терпение, удача и кадры, интеллект и стрессоустойчивость, рискованный расчет и сумрачный нюх, сумасшедшая работоспособность и уникальный стиль, и многое другое.

Энциклопедические знания, опыт старшего поколения, а также энтузиазм и образованность молодых коллег формируют коллектив современных, деловых, профессиональных специалистов-единомышленников. С этим компания и встречает свое 25-летие. Для ФБК упорная работа в сфере развития корпоративной культуры является неотъемлемой частью успешного ведения бизнеса и важнейшим фактором всех успехов.

ФБК встречает 25 день рождения идущей в будущее в своей душе по цивилизованной дороге проходящей через истинные ценности. Новые поколения напишут новые страницы истории и статьи к новым юбилеям ФБК, будут пересказывать корпоративные мифы, в том числе и про нас.

Поколение самоучек станет легендой. И вместе с ним уйдет тайна: как это они без опыта, знаний и регламентов из ничего создавали компанию международного уровня. А может ключ к отгадке — состояние души и энергетический энтузиазм наших современников? Четверть века спустя при встрече им не нужно будет демонстрировать сильное оживление, не утверждать с широкой улыбкой, что надо бы как-нибудь созвониться ... Можно будет просто сказать « а помнишь»? и углубиться в сладкую тяжесть воспоминаний, где смешаны авралы и сумасшедшие задачи, вязкая усталость и мечты, нестандартные клиенты и трудовые достижения и много еще всякого.

К тому времени будут работать уже иные по типу сотрудники. Более образованные, лучше знающие технологии профессии. Не часто применяющие сообразительность и смекалку там, где правила, стандарты, и регламенты не дают очевидного ответа. Но способные относиться ко всему с доброй иронией и с пониманием того, что, делая все со звериной серьезностью — озвереешь сам, и другие с тобой тоже.

Как и многие другие россияне, сотрудники уже будут понимать: будущее компании, как и страны, определяем мы все вместе и каждый самостоятельно. И многие осознают: каждый из нас, как и наши предки, будет нести личную ответственность перед потомками за то, что им оставили.

И если ты знаешь, что мир многолик, и стопроцентная добродетель достигнута лишь в легендах, если ты твердо уверен, что день сегодняшний есть следствие дня вчерашнего, и причина дня грядущего создана сегодня - тебе всегда будет слышен из дальнего времени безызысканный вскрик «А ведь можем ребята! Ей-богу, можем!» И ФБК будет только тогда ФБК, когда будет немножко больше самой себя.