

ФБК: 20 лет спустя. Воспоминание о будущем: четыре «пятилетки» в истории компании

С.В. Пятенко, партнер ФБК, генеральный директор ЭПШ ФБК

Н.А. Долгих, директор по маркетингу ЭПШ ФБК

А.Д. Жуков, директор департамента по связям с общественностью ФБК

Е.А. Носкова, эксперт департамента по связям с общественностью ФБК



Москва, 2010

Каждая компания, как и каждый человек, имеет свою историю. Кому-то только предстоит вписать в нее первые заметные страницы, а кто-то уже проделал большой, насыщенный событиями путь. Компании «ФБК» 12 сентября 2010 г. исполняется 20 лет — по человеческим меркам возраст юный. Однако для фирмы, особенно российской, этот возраст более чем солидный: накоплен огромный опыт, реализовано большое количество проектов, а впереди — новые перспективы и возможности. День рождения — прекрасный повод вспомнить, какой путь проделала компания «ФБК» за эти годы и какие основные этапы прошла в своем развитии за четыре «пятилетки».

История ФБК тесно связана как с возникновением рынка аудиторско-консультационных услуг, так и с эволюцией всей российской экономики в постсоветские времена. На рубеже 1990-х гг. начинается становление отечественного бизнеса. Последующие два десятка лет стали годами освоения неведомой страны рыночных отношений, периодом первой генерации российских бизнесменов и временем первых ответственных шагов взросло-рыночной жизни. Десятки, сотни, тысячи новых фирм образовывались практически во всех сферах отечественной экономики. Но лишь избранным оказалось под силу выстоять и развиваться в новой исторической реальности. 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. И только избранные «компании-бриллианты» (не более 3—5%) встречают свое 20-летие в добром здравии. Теперь в их число входит и национальный российский бренд — «ФБК».

Однако 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.

Каким было время, в которое зарождалась компания? По мнению авторов программы «Намедни-1990», самые знаковые события выглядели так: «Макдональдс» в Москве, лосины и леггинсы, появление негосударственных радиостанций, «Поле чудес», Телевизионная служба новостей (ТСН), Алексей II — Патриарх всея Руси, дело кооператива АНТ — продажа танков за границу, Горбачев — президент СССР, Попов и Собчак — главы Москвы и Ленинграда, ламбада, Говорухин — фильм «Так жить нельзя», объединение Германии, Ельцин — председатель Верховного Совета РСФСР, турецкий чай, создание Компартии РСФСР, убийство Александра Меня, «митьки», массовая эмиграция из СССР, «табачные» бунты, гибель Виктор Цой, XXVIII съезд КПСС — выход Ельцина из партии, Нельсон Мандела на свободе.

Именно в этот переломный исторический момент на свет среди тысяч таких же новых компаний появилась ФБК. Однако мало каким из созданных тогда фирм и предприятий удалось дожить даже до 10-летнего юбилея. Наша же компания прошла долгий, порой трудный, но интересный и полный событий путь за последние 20 лет.

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.

В этих условиях 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.

Помимо 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 стали выделять отдельные производства, цеха и другие структурные подразделения 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 — аудиту и бухгалтерскому учету, консультациям в области налогообложения и права, проектам в области менеджмента и анализа хозяйственной деятельности, 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, что в Москве работает несколько сотен фирм с названием «Контакт», в том числе и ряд аудиторских. В связи с многообразием и своеобразием некоторых «контактов» проблема идентификации на рынке стала весьма актуальной. 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. С течением времени 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. В этот период 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 и известных в мире организаций в сфере профессиональных услуг. Она объединяет несколько сотен офисов, действующих более чем в 100 странах мира и использующих единые методики и стандарты качества. 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» в очередной раз 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 «пятилетку» 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 специалисты нашей компании оказывали 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, вот уже более 10 лет, 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.

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 Европейского банка реконструкции и развития специалисты компании 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: Специальный аудит 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.

Вообще, 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.

Разумеется, 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. Специалисты компании реализовали два крупных проекта, связанных с содействием переходу на МСФО предприятий реального и кредитно-финансового секторов экономики. Директор департамента международной отчетности А.О. Бирин включен в состав Совета по финансовой отчетности — национальной организации, осуществляющей взаимодействие профессиональной общественности России с международными организациями, занимающимися проблемами МСФО. Кроме того, ФБК выступила в качестве соорганизатора парламентских слушаний по МСФО по просьбе Комитета Совета Федерации Федерального Собрания РФ 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 PKF выиграла конкурс на реализацию проекта Министерства международного развития Великобритании (DFID) «Содействие развитию бюджетного федерализма в России». Впоследствии специалисты ФБК в консорциуме с компаниями Oxford Policy Management (Великобритания) и Nicolaas Witsen Foundation (Голландия) 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 — газет «Ведомости», «Коммерсант», «Известия», журналов «Профиль», «Компания», «Итоги» и многих других. За время работы Клуба его гостями были Евгений Ясин, Илья Клебанов, Яков Уринсон, Андрей Шаронов, Татьяна Парамонова, Евгений Гавриленков,

Рубен Варданян, Александр Привалов, Владимир Мау, Александр Семиколенных, Евгений Гонтмахер, Андерс Ослунд и многие другие политики, чиновники, ученые, предприниматели, депутаты и сенаторы.

С 2002 года ФБК осуществляет консультирование Счетной палаты РФ. **Директор департамента стратегического анализа ФБК [И.А. Николаев](#)** назначен внештатным советником заместителя председателя Счетной палаты. 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 (газета «Коммерсант. Business Guide», 6 марта 2007 г. и др.), 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:

- > 2002 г. — аккредитация в качестве учебно-методического центра Института профессиональных бухгалтеров России (ИПБ России). Регулярно проводимые открытые 40-часовые программы повышения квалификации по МСФО, налогообложению и бухгалтерскому учету привлекают внимание специалистов многих известных компаний;
- > 2004 г. — аккредитация в качестве учебно-экзаменационного центра Международной Ассоциации Бухгалтеров (IAB), что дало право проводить обучение и организовывать экзамены на получение дипломов IAB;
- > 2005 г. — аккредитация Минфина России на проведение обучения для повышения квалификации профессиональных аудиторов;
- > 2006 г. — аккредитация АССА в качестве учебного центра, которую подтверждают в 2008 г. в связи с введением АССА новых критериев соответствия учебных центров. Получение ЭПШ новой аккредитации АССА свидетельствовало о международном признании высокого качества обучения по МСФО в ЭПШ ФБК.

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. Среди них АК «АЛРОСА», ТВЭЛ, РАО «ЕЭС России», Холдинг МРСК,

Газпром нефть, Концерн Росэнергоатом, Северсталь, НК «Роснефть», Концерн Энергомера, АК «Якутскэнерго», Группа ГАЗ, Ростелеком, Группа «Связьинвест», Евраз Груп, АК «Транснефтепродукт» и ряд других организаций. Также было проведено множество специальных корпоративных семинаров по заказам различных предприятий и банков, к которым, в частности, относятся Газпром, Сен-Гобен Изовер, IBS, Нестле, Кэргилл. Есть на счету у ЭПШ ФБК и 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. Другими международными проектами стали обучение сотрудников банковской системы и аудиторов Республики Беларусь. На протяжении ряда лет ЭПШ ФБК принимала участие в программах ТАСИС (TACIS) по распространению МСФО в Российской Федерации.

Ежегодно в ЭПШ ФБК обучается более 4000 специалистов предприятий и банков, а также несколько сотен сотрудников группы компаний «ФБК». На семинарах ЭПШ можно встретить сотрудников ФБК всех рангов, в том числе топ-менеджеров и партнеров компании.

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 справедливой практики его применения, поддержка обоснованных общественных инициатив в налоговой сфере, а также создание условий для общения широкого круга налоговых специалистов. Постоянный партнер клуба — Финансовая академия при Правительстве РФ. Участниками заседаний являются специалисты крупнейших российских предприятий, ведущих российских и международных юридических и аудиторских компаний, представители государственных органов: Минфина России, ФНС России, Минэкономразвития России, МВД России, Аппарата Правительства РФ, Государственной Думы и Совета Федерации, Конституционного Суда РФ, Высшего Арбитражного Суда РФ. В частности, с момента основания в заседаниях клуба приняли участие А.В. Дворкович, А.М. Макаров, Г.А. Гаджиев, А.Л. Кононов, С.А. Герасименко, М.Ю. Орлов и многие другие. Также в заседаниях клуба принимали участие представители Ассоциации юристов России, Международной налоговой ассоциации, РСПП, ТПП России, Российской ассоциации налогового права, Института экономики переходного периода, Финансовой академии при Правительстве РФ, МГУ им. М.В. Ломоносова, Государственного университета — Высшей школы экономики, Российской школы частного права.

В третьей «пяtilетке» 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, рядом международных организаций. Это такие исследования, как «Бедность в России: экономический анализ», «Долгий переход к рынку», «Перспективы отмены государственного регулирования

тарифов естественных монополий», «“Неправильные” госзакупки», «Экономические издержки законотворчества», «Природная рента: цена вопроса (на примере нефтяной отрасли)», «Экономическая цена выборов», «Проект бюджета-2004 и перспективы удвоения ВВП» 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 департамента стратегического анализа ФБК во главе с И.А. Николаевым провели масштабную исследовательскую 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, а не по накопленному богатству и затраченным ресурсам.

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 скрытые и 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 PKF. За этот период компания стала одним из крупнейших и значимых национальных офисов этой международной организации. Среди подтверждений этого — выбор Москвы в качестве места проведения Европейской конференции PKF International в 2003 г. О признании роли ФБК свидетельствует и тот факт, что с 1999 г. президент компании С.М. Шапигузов регулярно избирается членом Европейского совета международной ассоциации PKF, 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. По объему реализации профессиональных услуг в России ФБК стабильно «подпирает» компании «большой четверки». Успешное сотрудничество с западными партнерами по ряду проектов свидетельствует о том, что технологии, методики и стандарты качества ФБК соответствуют международным стандартам.

К числу знаковых работ относится проект ТАСИС «Реформа российского аудита». Проект выполнялся в консорциуме с PKF (Великобритания) и Helm Corp (Северная Ирландия). 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 аудиторов.

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)» (совместно с GTZ и Schultze & Braun, Германия) и оказала консультационные услуги по проекту «Поддержка перехода на МСФО банковского сектора России» (совместно с Crown Agents).

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 с хорошей деловой репутацией.

Знаковым событием для компании стало назначение ФБК одним из аудиторов Центрального банка Российской Федерации. В 2000—2007 гг. ФБК вместе с двумя компаниями «большой четверки» — Deloitte&Touche и PricewaterhouseCoopers — в общей сложности шесть раз назначались аудиторами 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, в которой трудится более 600 сотрудников. Они предоставляют более 30 видов услуг в различных направлениях деятельности, 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 «пяtilетке» 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, Департамент имущества г. Москвы 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 настоящее время ФБК аккредитована в качестве организации, осуществляющей оценочную деятельность, в компаниях Газпром, ЛУКОЙЛ, Российские Коммунальные Системы, Альфа-Банк, Русь-Банк, Сведбанк, РОСНАНО, Холдинг МРСК, НОРВИК БАНК, НБК-Банк, Атомэнергопром и Международный аэропорт Шереметьево.

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 Ахапта, 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 Ахапта.

На базе Microsoft Business Solutions — Ахапта было разработано решение по реализации методики ведения налогового учета. Особенность данного решения — независимость от используемых автоматизированных систем первичного учета, а также возможность реализации методик и моделей налогового учета. Проект был осуществлен для французской группы компаний SUCDEN, занимающейся управлением заводами по производству сахаросодержащей продукции. Также проекты по внедрению системы Microsoft Ахапта были реализованы для компаний РТС Форум, INTERSPORT Россия, Мир детства, Олимпас Москва, Директ Нет.

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, таких как административно-управленческий аппарат, бухгалтерский учет и аудит, юриспруденция, финансы, инвестиционная деятельность, оценка бизнеса, управленческое консультирование и организационное развитие, маркетинг и стратегическое планирование, связи с общественностью, управление персоналом.

Специалисты «ФБК-Персонал» выполняют работы по подбору персонала не только для группы компаний «ФБК», но и для бухгалтерских и финансовых служб предприятий и организаций. 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. Их деятельность служит важным фактором повышения роли права в регулировании хозяйственной деятельности, в укреплении уважения к закону. Сегодня все возрастающее количество налогоплательщиков осознает свои права и возможности судебной защиты.

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 дальнейшего развития юридических услуг группы компаний «ФБК» 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. Отстаивая права клиентов, в подавляющем большинстве случаев адвокаты «ФБК Право» добивались принятия

судом обеспечительных мер, что позволяло достичь положительного эффекта уже на стадии судебного рассмотрения.

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 предпринимателями экономических процессов, происходящих в России, а также оказывает прямое влияние на российский и иностранный бизнес, на принятие топ-менеджерами конкретных управленческих и бизнес-решений. Лауреатами этой премии стали, в частности, известные экономические журналисты Николай Вардуль и Александр Привалов.

На регулярной основе ФБК оказывает содействие реализации программ благотворительного фонда «Сельская церковь» по восстановлению разрушенных церквей в селах России. Также компания является партнером региональной 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 — международно признанный национальный бренд

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

открытой 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 департамента 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). Результаты работы по проекту были представлены на конференции «Функциональные требования к банковским информационным системам, реализующим бухгалтерский учет на основе МСФО. Опыт разработки и внедрения». В рамках проекта специалисты ФБК 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 своим 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 марте 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.

Все последние годы 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 с учетом новаций в налогообложении, в частности особенности исчисления и уплаты налога на добавленную стоимость, НДС и также налога на прибыль организаций.

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 РСПП 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 **профессионального 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 которых следует выделить такие работы, как «ВВП: качество и достоверность информации», «Спекулятивная экономика», а также исследования по зарплатоемкости ВВП и расчет индекса антикризисной эффективности. Большой резонанс в деловых и общественно-политических 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 социально-экономической политике для ускорения экономического роста до 90—100% к 2010

г. и создания основы для качественного экономического роста в долговременной 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. Это обусловлено высокой квалификацией потребителей данной услуги — эти люди гораздо четче представляют, чему они хотят учиться. 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. Новая комплексная услуга адресована как покупателям, так и продавцам бизнеса и ориентирована как на крупные холдинги, так и на владельцев независимых компаний в среднем сегменте рынка, ищущих новые возможности для развития и повышения эффективности бизнеса.

Многие годы 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 (ИКОМ). С тех пор специалисты «ФБК Право» осуществляют юридическую поддержку комитета, оказывая консультации в области права.

В преддверии своего 20-летия компания «ФБК» объявила о старте интеллектуального интерактивного конкурса. В течение всего 2010 г. в специальном разделе на сайте ФБК «**Конкурс кейсов**» публикуются задачи (кейсы) на темы, в которых компания является лидером рынка: юридический и налоговый консалтинг, финансовое, управленческое и бухгалтерское консультирование, аудит и др. В конкурсе может принять участие любой желающий, приславший заявку-ответ в электронной форме. Задача участников — наиболее полно и быстро ответить на предлагаемые вопросы. Победители конкурса получают заслуженные награды и ценные призы. Кроме того, у каждого участника конкурса есть возможность выиграть специальный приз — стажировку в компании «ФБК». К настоящему моменту в конкурсе приняли участие несколько сотен человек, определены победители трех этапов (кейсы по трудовому праву, консалтингу и МСФО).

Эпилог с прологом

Свой 20-летний юбилей ФБК встречает в ранге большой диверсифицированной компании, одного из лидеров российского рынка аудиторско-консультационных услуг. Компания динамично растет и развивается, реализует проекты как по традиционным, так и по новым направлениям услуг. Однако, несмотря на свои размеры, компания старается быть для всех своих сотрудников уютным домом, чтобы все мы ощущали себя больше чем просто коллегами. ФБК всегда стремилась к большему, чем просто предоставление высококвалифицированных профессиональных услуг. Вся деятельность компании — часть формирования цивилизованной рыночной экономики в России.

Говорят, понедельник начинается в субботу. На самом деле он начинается значительно раньше. На многие обстоятельства нашей жизни накладывают заметный отпечаток мысли и поступки наших предшественников. Точно так же наши шаги, мысли и чувства оказывают воздействие на жизнь наших детей, внуков и более отдаленных потомков. И если это так, то 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. Согласно ряду исследований

средняя продолжительность жизни крупных компаний составляет примерно 40—50 лет, средних и мелких — 10—12 лет.

Несмотря на большое количество работ, анализирующих причины успехов в бизнесе, практически невозможно сказать точно, отчего закончила жизнь та или иная фирма. Опыт показывает: глубокие 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 собственный способ получения «живой воды». Для человека такими источниками вдохновения могут быть, казалось бы, совершенно не связанные с его профессией вещи: поэзия, живопись, литература, музыка, театр, история, философия и т.д. Для компании это воплощается в особенностях корпоративной культуры. В ФБК склонны считать, что «состояние души» компании играет важную роль в успехе организации и во многих случаях является конкурентным преимуществом.

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

Компания «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 футбола из постоянно играющей команды, и загадочная организация «ФБК-Банчок-Консорциум», и веселые корпоративные праздники с награждениями разнообразных лауреатов, и организация и поддержка музыкальных вечеров, и собственные музыкально-поэтические «упражнения», и особенности празднования дней рождения сотрудников и подразделений компании, 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 во многом способствовали как сохранению лица ФБК в жесткой среде отечественного бизнеса, так и высоким достижениям компании.

Энциклопедические знания, многолетний опыт старшего поколения, а также энтузиазм и образованность молодых коллег формируют коллектив современных, деловых, высокопрофессиональных специалистов-единомышленников. С этим компания и встречает свое 20-летие. Для ФБК упорная работа в сфере развития корпоративной культуры является неотъемлемой частью успешного ведения бизнеса, методом совершенствования конкурентных преимуществ и важнейшим фактором настоящих и будущих успехов.