

# САНКТ-ПЕТЕРБУРГ КОНСАЛТИНГ

/ В КАКИХ УСЛУГАХ КОНСУЛЬТАНТОВ  
ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ КОМПАНИИ,  
РЕАЛИЗУЮЩИЕ КРУПНЫЕ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ  
В РЕГИОНЕ / 15–16  
/ ЧЬИ КОММЕНТАРИИ ЧАЩЕ ВСЕГО  
ПУБЛИКУЮТ ДЕЛОВЫЕ СМИ / 18–19  
/ ПОЧЕМУ СОБСТВЕННИКИ  
И КОНСУЛЬТАНТЫ РОССИЙСКИХ  
КОМПАНИЙ ПРЕДПОЧИТАЮТ ВЫБИРАТЬ  
ДРУГИЕ ЮРИСДИКЦИИ ДЛЯ СДЕЛОК  
M&A / 23  
/ ГЛАВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ 2009 ГОДА  
В РОССИЙСКОМ  
ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ / 24–25

# BUSINESS GUIDE

Петербург, 29 октября 2009 №202  
(№4254 с момента возобновления издания)  
Центральные тематические страницы №13-28  
являются составной частью газеты «Коммерсантъ»  
Рег. №01243 22 декабря 1997 года.  
**Коммерсантъ**  
в Санкт-Петербурге



ИЛЬЯ КУРМЫШЕВ,

РЕДАКТОР BUSINESS GUIDE «КОНСАЛТИНГ»

## БОЛЬШЕ РАБОТЫ, МЕНЬШЕ ДЕНЕГ

В конце сентября — начале октября две компании из «большой четверки» подвели итоги очередного года (финансовый год у них заканчивается в июне). Ernst & Young объявила о падении выручки на 6,8% — с \$23 до \$21,4 млрд. Выручка PricewaterhouseCoopers снизилась на 7,1% с \$28,2 до \$26,2 млрд.

В обоих случаях снижение показателя нельзя назвать ни неожиданным, ни слишком резким. При этом финансовые результаты лидеров глобального рынка консалтинга лишены раз доказывают «зависимый» характер этой сферы от колебаний мировой экономической конъюнктуры. Правда, консультанты здесь не одиноки. Это характерно для всех отраслей сферы услуг, работающих в формате B2B.

Для консалтинговых компаний идеальной является ситуация, когда у бизнеса есть свободные деньги и дефицит ресурсов (человеческих, временных) на обеспечение своего развития. Конечно, в кризис появляется спрос на антикризисные процедуры, но суммы, которые тратят на них компании, — это уже вынужденные траты, на которых принято экономить. Именно желание сэкономить на услугах консультантов и создает для них больше всего проблем. Многие клиенты используют ситуацию кризиса для того, чтобы поставить вопрос о снижении издержек, рассмотреть альтернативные предложения консультантов, отказаться от ряда необязательных услуг. Представители петербургских консалтинговых компаний жалуются на то, что сейчас приходится бороться за каждого клиента — работы становится даже больше, но ее цель — не увеличение прибылей, а всего лишь сохранение прежних позиций. Конечно, не все консультанты чувствуют себя одинаково, но усиление конкуренции и сужение рынка почувствовали очень многие.

В BG «Консалтинг» мы решили не только рассказать о тенденциях в этой сфере бизнеса, но и «проконсультировать» наших читателей в отношении спектра актуальных сегодня услуг и ключевых изменений в законодательстве. Рейтингу прошлого года («Б» в СПб №197 от 29 октября 2008 года) пришел на смену анализ публичной активности консультантов, отражающий их способность делиться своим мнением не только с непосредственными клиентами, но и с аудиторией деловых СМИ.



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

# ПРОБЛЕМЫ СОЗДАЮТ СПРОС ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОТЯСЕНИЯ НЕ ПРИВЕЛИ К КОЛЛАПСУ РЫНКА КОНСАЛТИНГА — ЕГО УЧАСТНИКИ ОПЕРАТИВНО ПЕРЕСТРАИВАЮТ ЛИНЕЙКУ УСЛУГ ПОД НОВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТОВ И УЧАТСЯ ВЫЖИВАТЬ В УСЛОВИЯХ ЖЕСТКОЙ КОНКУРЕНЦИИ.

АНДРЕЙ КОНОВАЛОВ, АНАСТАСИЯ ЦЫБИНА

Партнер Deloitte Елена Ульянова говорит, что с началом кризиса многие проекты были заморожены, соответственно, и спрос на консультационные услуги по их сопровождению исчез. «Однако в последний месяц мы наблюдаем рост активности со стороны иностранных инвесторов, которые пытались выйти на местный рынок еще до кризиса. Спрос наблюдается в основном на юридические услуги», — добавляет она. В новых условиях появляется потребность и в осуществлении вынужденных сделок на рынке M&A. «Многие приобретаемые активы находятся в критическом финансовом состоянии, в первую очередь, из-за недостатка ликвидности, и всякое промедление продажи такого бизнеса становится для него смерти подобно», — говорит директор отдела сопровождения корпоративных сделок и реструктуризации бизнеса Северо-Западного регионального центра КПМГ Александр Бычков.

«Ситуация на рынке консалтинга характеризуется смещением акцента на оказание услуг в сфере антикризисного управления. Повышение спроса на эти услуги вызвало повышение стоимости их оказания. Тут уже кризису надо сказать спасибо — компании начинают осознавать, что необходимо реорганизовывать системы менеджмента, управления активами. Увеличилось число сделок по слиянию и поглощению — а это неминуемо ведет к обращениям к сторонним экспертам в целях проведения оценки бизнеса, предоставления актуальных рекомендаций. Даже ликвидация предприятий не обходится без консалтинговых услуг. Однако рынка консалтинга без клиентов не существует. Первичный рынок выстоит, останется и консалтинг», — отмечает Вера Гиршова, генеральный директор аудиторско-консалтинговой группы «БАНКО».

Не теряет оптимизма Наталья Вильке, глава представительства «Байтен Бурхардт» в Санкт-Петербурге: «От консультанта сейчас ожидается так называемая added value — добавленная стоимость, которая повысит эффективность деятельности компании. А относительно высокая цена соответствующих услуг консультантов полностью окупается экономией, получаемой в результате реализации подобных мероприятий, положительный финансовый эффект от которых может составлять миллионы евро».

Директор Института проблем предпринимательства Владимир Романовский иначе смотрит на ситуацию на рынке. «Как в нынешних условиях ведут себя предприятия-клиенты? Мне часто приходится слышать от коллег по цеху: „Вопросов много, заказов мало“. И я соглашаюсь с такой оценкой. Нередко предприниматели готовы „идти на рифы“ самостоятельно, а иногда и „затопить



СУЖЕНИЕ РЫНКА ОБОСТРИЛО ЦЕНОВУЮ КОНКУРЕНЦИЮ МЕЖДУ КОНСАЛТИНГОВЫМИ КОМПАНИЯМИ И ЗАСТАВЛЯЕТ ИХ В БУКВАЛЬНОМ СМЫСЛЕ ТОРГОВАТЬСЯ В БОРЬБЕ ЗА КЛИЕНТОВ

судно» в безвыходной ситуации, но ни в коем случае не пользоваться поддержкой внешних специалистов. Некоторые менеджеры, например, в государственных компаниях, увлечены имитацией взаимодействия с консультантами: то есть контракты заключаются, но не с целью подготовки управленческих решений, а с какой-то другой», — рассказывает господин Романовский.

К основным тенденциям развития отрасли консалтинга Андрей Гусев, партнер, управляющий петербургским офисом юридической фирмы Mannheim Swartling, также относит увеличение случаев привлечения консультантов на тендерной основе и изменение подходов к ценообразованию.

**КОНКУРЕНЦИЯ НАРАСТАЕТ** По оценке Сергея Осутина, председателя совета директоров консалтинговой группы «О. С. В.», наибольшая конкуренция ощущается сейчас в оценке и аудите. «Предприятиям стало труднее получать кредиты, и услуга, запрашиваемая клиентами для оценки залога в банк, стала менее востребована. Клиентов стало меньше, что и повлияло на конкуренцию. При этом крупные консалтинговые компании, лишившись больших заказов, начали активный поиск там, где всегда работали малые и средние оценочные фирмы», — отмечает он. Что касается аудита, эта процедура, по мнению господина Осутина, сейчас перестала быть обязательной для ряда предприятий по причине уменьшения их оборота, кроме того, часть компаний отказалась от обязательного аудита, сопоставив его стоимость с раз-

мерами возможных штрафов и сделав выбор в пользу последних. «Конкуренцию в аудите усилил и тот факт, что ряд московских консалтинговых компаний пришли на питерский рынок с предложением аудиторских услуг по демпинговым ценам», — добавляет эксперт.

Андрей Гусев отмечает рост конкуренции между консультантами в сделках M&A и видит причину этого явления в том, что экономический кризис серьезно уменьшил количество таких сделок. К числу наиболее распространенных форм конкурентной борьбы он относит: отказ от почасовой оплаты в пользу фиксированной суммы, что позволяет клиенту планировать расходы на юридический консалтинг; подключение опыта и ресурсов зарубежных офисов и иностранных сотрудников; использование наработанной репутации и грамотную работу с клиентами.

Однако не все консалтинговые фирмы пользуются «красивыми» приемами. «Заметен рост агрессивной рекламы, прямых электронных, почтовых и факсовых рассылок коммерческих предложений, которые в большинстве случаев следовало бы рассматривать как спам. Активизировалась и интернет-реклама во всех ее проявлениях, — поясняет Сергей Осутин. — К сожалению, в конкурентной борьбе активно используется и демпинг, приводящий к снижению качества услуг. Это особенно заметно в тендерах КУГИ на проведение аудита для предприятий и организаций, созданных с участием города. Выигрывают не те, кто может качественно оказать услугу, а те, кто предложит меньшую цену». ■

ТРЕНД

# СОПРОВОЖДЕНИЕ ОТ А ДО Я ПРИСТУПАЯ К РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА, КОМПАНИЯ ВСЕГДА СТАНОВИТСЯ ПЕРЕД ВЫБОРОМ, «ДВИГАТЬ» ЛИ ЕГО СОБСТВЕННЫМИ СИЛАМИ ИЛИ ПРИБЕГНУТЬ К УСЛУГАМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ, СПОСОБНЫХ ПОМОЧЬ НА КАЖДОМ ИЗ ЭТАПОВ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ИДЕИ. ИРИНА БЫЧИНА

**ХОРОШЕЕ НАЧАЛО — ПОЛДЕЛА** Юрий Зачек, партнер Deloitte (департамент налогообложения и права), говорит, что запуску инвестиционного проекта предшествует работа, проводимая самой компанией — потенциальным инвестором. «Зачастую на данном этапе консультанты не привлекаются, и компании сами проводят оценку конкретного рынка и тех возможностей, которые он предлагает. Иногда запрашиваются маркетинговое исследование и помощь в создании стратегии выхода на рынок», — отмечает он. Когда решение в целом одобрено, начинается работа по структурированию инвестиций, разработка схемы финансирования, поиск региона и переговоры с государственными органами о конкретных условиях инвестирования. «К примеру, когда речь идет об инвестициях в строительство промышленных предприятий, консультанты проводят сравнительный анализ предлагаемых площадок для размещения производства, просчитывают затраты, проводят прединвестиционный анализ, то есть проверку предлагаемого земельного участка или объекта с точки зрения юридического статуса и наличия инфраструктуры», — рассказывает господин Зачек. Обычно одновременно с этим инвесторы регистрируют свое присутствие в регионе, учреждая, например, дочернюю компанию, начинают поиск персонала, получают разрешения на привлечение иностранной рабочей силы. «Предоставление льгот не происходит автоматически, как правило, такие вопросы нужно активно решать на первоначальном этапе, для чего необходимо своевременно оформлять соответствующие заявки и документацию», — отмечает Наталья Вильке, глава представительства «Байтен Буркхардт» в Санкт-Петербурге.

ОАО «Силловые машины» (реализует проект переноса трех заводов из центра города в промзону Металлострой, стоимость проекта — около \$2 млрд) сотрудничает с консалтинговой компанией Colliers International в Петербурге. Директор по внешним инвестициям ОАО «Силловые машины» Андрей Пищик говорит, что применительно к объектам недвижимости основной услугой консалтинговых компаний является разноплановая оценка объектов, учитывающая расположение, стоимость на рынке, назначение соседних объектов, особенности окружающей среды, состояние инженерных коммуникаций. «Специалисты Colliers занимаются разработками по проекту редевелопмента занимаемых нами территорий», — добавляет он. По словам господина Пищикова, Colliers готовит для «Силловых машин» анализ предлагаемой концепции, разрабатывает финансовую модель проекта, взаимодействует с архитектурными мастерскими и сводит все наработки к единому знаменателю.

Директор по продажам и маркетингу компании Sestra River Developments Ольга Копейкина говорит, что, реализуя свои проекты в Петербурге, компания заинтересована в таких услугах, как оценка и аудит, исследование рынков по необходимым сек-

торам и разработка концепции развития. Sestra River Developments, дочерняя компания Jensen Group, реализует в Петербурге два проекта — строительство многофункционального комплекса «Петровский арсенал» в Сестрорецке (общей площадью 170 тыс. кв. м) и создание индустриального парка в Конной Лахте (93 тыс. кв. м).

**НЕТ ЛОББИСТА — НЕТ ПРОЕКТА** Следующим этапом реализации инвестпроекта Юрий Зачек называет подписание соглашения с государственными органами. «В Петербурге такие соглашения называются инвестиционными договорами или меморандумами о взаимопонимании. Консультанты и юристы участвуют в составлении текста договора и переговорах с представителями администрации», — рассказывает он.

Ольга Литвинова, управляющий партнер компании DLA Piper в Петербурге, говорит, что иностранные инвесторы обращают большее внимание на фактор эффективного взаимодействия с властями, в то время как российский инвестор старается выполнять эту роль самостоятельно. По словам Олега Михайловского, старшего менеджера группы по сопровождению сделок по слияниям и поглощениям отдела корпоративных финансов PricewaterhouseCoopers в России, выстраивание отношений с государственными органами очень важно и для проектов Green Field, и для Brown Field (когда речь идет о создании совместных предприятий с уже существующим российским бизнесом).

Инвесторам бывает непросто самостоятельно «достучаться» до чиновников. Ольга Копейкина сетует на то, что проблемы взаимодействия с госорганами зачастую решаются достаточно сложно. «Если будут гарантированы сроки и результаты, то в части вопросов передачи полномочий по взаимодействию с чиновниками сотрудничество с консультантами вполне возможно», — рассуждает она. С ней согласен и Андрей Пищик: «Я считаю, что часть нагрузки по урегулированию и согласованию различных вопросов с органами государственной власти вполне может быть передана консалтинговой компании».

«Если чиновники уже имели успешный опыт общения с конкретным консультантом по схожему инвестиционному проекту, им намного проще и быстрее вести переговоры с ним, чем с „новичком“». В этом смысле опыт и связи консультантов способны помочь клиенту обойти многие подводные камни и грамотно выстроить переговорный процесс», — отмечает Юрий Зачек из Deloitte.

В этом смысле особую ценность приобретают специалисты, имеющие опыт работы и в консалтинговом бизнесе, и в чиновничьем кресле. Такие примеры у нас есть — назначенный на прошлой неделе председателем комитета по инвестициям и стратегическим проектам администрации города Алексея Чичканов до этого занимал должность партнера компании DLA Piper в Санкт-Петербурге, а ранее — пост заместителя председателя комитета по управ-

лению городским имуществом (читайте интервью с ним на странице 17).

Стоит отметить, что и инвесторам, и их консультантам неизбежно придется сотрудничать со специалистами ГУ «Государственное агентство по промышленным инвестициям» (ГАПИ). По словам первого заместителя председателя комитета экономического развития, промышленной политики и торговли администрации города Сергея Фивейского (курирует ГАПИ), специалисты агентства помогают продвигать заявки инвесторов через органы государственной власти. «Первичные консультации по процедурам предоставления земельных участков бесплатны, а дальнейшая работа оплачивается по государственному тарифам, в среднем комплекс всех услуг стоит около 100 тыс. руб., — рассказывает господин Фивейский. — Сейчас в работе более 300 заявок от компаний».

Консультанты тоже могут помочь с организацией взаимодействия с городскими и федеральными органами власти. «Международные компании обычно оценивают такие услуги с использованием почасовой оплаты, российские — зачастую увязывают оплату с положительным решением вопроса. В зависимости от сложности задачи стоимость таких услуг может варьироваться от нескольких тысяч до нескольких миллионов долларов», — рассказывает Егор Носков, управляющий партнер юридической фирмы «Дювернуа лигал».

Партнеру Deloitte, Елене Ульяновой (департамент управленческого консульти-



ПЛАНЫ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НАЧИНАЮТ ПРИОБРЕТАТЬ РЕАЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ В ПРОЦЕССЕ МНОГОЧИСЛЕННЫХ СОГЛАСОВАНИЙ, УСКОРИТЬ ПРОХОЖДЕНИЕ КОТОРЫХ ПОМОГАЮТ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И ЧАСТНЫЕ КОНСУЛЬТАНТЫ (НА ФОТО: ЭСКИЗ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОГО ЖИЛОГО КОМПЛЕКСА «ПЕТРОВСКИЙ АРСЕНАЛ»)

рования), не очень понятно, как консалтинговые компании могут гарантировать результат своей работы в данном направлении. «Мы никогда не обещаем своим клиентам, что решим какие-либо вопросы с госорганами. По нашему опыту, диалог строится конструктивно, если проект интересен городу, город имеет запрашиваемые ресурсы для его реализации, инвестор принимает юридические особенности ведения бизнеса в России и готов действовать в их рамках», — отмечает она.

### КОНСУЛЬТАНТ ЭКОНОМИТ РЕСУРСЫ

После того как договоренности с госструктурами достигнуты, начинается юридическая работа по оформлению земельного участка (как правило — с заключением договора аренды) и составлению пакета договоров со всеми участниками инвестиционно-строительной деятельности и третьими лицами (инвестором, застройщиком, заказчиком, проектировщиком, техническим консультантом, подрядчиками, изыскателями, поставщиками оборудования, страховыми компаниями и т. д.). Особняком стоит разработка оптимальных схем поставки оборудования и сырья с точки зрения таможенных рисков и процедур. «Я считаю, что привлечение профессиональной консалтинговой компании позволяет значительно ускорить сроки разработки и реализации проекта, — говорит Андрей Пищиков из «Силowych машин». — Конечно, можно было бы обойтись и собственными силами, однако это нецелесообразно. Консалтинг не является сферой специализации «Силowych машин», а нанимать и обучать людей для выполнения только одного проекта — невыгодно как с точки зрения финансовой составляющей, так и с точки зрения сроков работы».

Елена Ульянова (Deloitte) к преимуществам работы с консультантами относит тот факт, что они могут оценить риски на каждой стадии реализации проекта, разработать стратегию их минимизации или предложить клиенту отказаться от работы в данном направлении. Это помогает сэкономить временные и материальные ресурсы. Иного мнения придерживается Ольга Копейкина из Sestra River Developments. По ее словам, реализация проекта участие консалтинговых компаний не ускоряет.

«Иностраные консалтинговые компании имеют страховку профессиональной ответственности, которая не является обязательной в России, — предупреждает Наталья Вильке. — Например, ответственность сотрудников наших представительств застрахована в Германии на сумму в несколько десятков миллионов евро» (о страховании ответственности консультантов читайте в материале на стр. 19–20).

**КТО ЕСТЬ КТО** Основные игроки консалтингового рынка, зачастую связанные с клиентом договором о конфиденциальности, неохотно называют конкретные проекты. Тем не менее «Ъ» попытался выявить, существует ли на консалтинговом рынке Петербурга некая специализация по отраслевой принадлежности клиентов. Кое-что выяснить удалось.

Так, консалтинговая компания KPMG сопровождает проекты корпоративных сделок в автомобилестроении, продуктовым и непродуктовым ритейле, производстве товаров массового потребления. «В части корпоративных сделок недвижимость, девелопмент и строительство, некогда популярные у инвесторов, сегодня перестали быть привлекательными, — говорит директор отдела сопровождения корпоративных



НЕПОСРЕДСТВЕННЫЕ УЧАСТНИКИ ПОДГОТОВКИ ЗАПУСКА НОВЫХ ПРОИЗВОДСТВ РЕДКО ПОПАДАЮТ В КАДР НА ТОРЖЕСТВЕННЫХ ЦЕРЕМОНИЯХ (НА ФОТО: ОТКРЫТИЕ АВТОЗАВОДА GM В ПОСЕЛКЕ ШУШАРЫ)

сделок и реструктуризации бизнеса Северо-Западного регионального центра КРМГ Александр Бычков. — Сейчас зарубежные компании, столкнувшись с влиянием девальвации рубля, рассматривают возможность максимальной локализации своего производства, чтобы не потерять российский рынок. Инвестиционно привлекательными являются предприятия пищевой промышленности, инфраструктуры».

«Байтен Буркхард», по собственному признанию, сопровождает, как правило, иностранные компании, ведущие свою деятельность в Петербурге и Северо-Западном регионе, значительная часть которых — «немецкоговорящие» (немецкие, австрийские и швейцарские компании). Это промышленные инвестиционные проекты в различных отраслях (бытовая техника, машиностроение, деревообработка), недвижимость, инфраструктура.

В число клиентов DLA Piper входят автомобилестроительные, топливные, телекоммуникационные компании, операторы розничных торговых сетей, производители бытовой техники, запчастей, упаковочных материалов и пищевых продуктов, а также крупнейшие российские и международные девелоперские, инвестиционные и строительные компании, государственные органы. К числу проектов компании относятся General Motors, Kingfisher (Castorama), PIK Group в сделке с «Морским фасадом», проект развития многофункционального объекта «Уткина Заводь».

«Негласное разделение рынка между консультантами в зависимости от специализации не существует. Однако наличие «экспертизы», то есть специалистов с практикой работы в определенной области (например, в сфере государственно-частного партнерства, автопрома или таможни) и списка проектов, которые осуществлялись при поддержке определенной консалтинговой компании, конечно, дает ей определенные

преимущества на рынке и шанс получить другие проекты в данной сфере», — говорит госпожа Вильке. «Клиенты при выборе консультанта будут учитывать его отраслевой опыт, поэтому, чем больше проектов выполнено в какой-то отрасли, тем больше шансов на приход из нее новых клиентов», — соглашается Елена Ульянова. «У нас, например, очень сильные позиции в работе с автопроизводителями. Хотя бывают случаи, когда инвесторы, наоборот, не хотят, чтобы им оказывала услуги компания, работавшая с их конкурентами», — уточняет она.

Андрей Гусев, партнер и управляющий петербургским офисом юридической фирмы Mannheimer Swartling, объясняет разделение рынка тем, что некоторые фирмы вошли на рынок определенных услуг раньше и заняли там устойчивые позиции, тем самым усложнив вход конкурентам. По словам Егора Носкова, лидерство определяется не столько брендом консалтинговой компании, сколько именами работающих там специалистов. Например, по его мнению, Денис Соседкин является лучшим в городе юристом по сопровождению сделок в гостиничном бизнесе, а Виктор Наумов — в области интеллектуальной собственности.

**ЦЕНА ВОПРОСА** «В среднем почасовые ставки международных юридических компаний находятся в промежутке от \$150 до 400. Если проекты ведут партнеры компании, ставки могут быть и выше», — рассказывает госпожа Вильке. «Стоимость наших услуг зависит от фактического времени, затраченного на выполнение поставленных задач, и почасовых ставок сотрудников, определяемых в зависимости от квалификации специалистов DLA Piper, — рассказывает госпожа Литвинова. — Также, например, вопросы, связанные со структурированием, являются более рискованными, более сложными, поэтому их оценочная стоимость для инвестора выше».

В случае с инвестпроектами, предполагающими покупку бизнеса, Олег Михайловский (PricewaterhouseCoopers) отмечает, что стоимость услуг финансового консультанта по сопровождению сделки в первую очередь зависит от ее размера. При этом основная часть стоимости приходится на вознаграждение за успех и лишь небольшая часть выплачивается в качестве фиксированного вознаграждения. «Группа M&A PricewaterhouseCoopers работает главным образом в сегменте среднего бизнеса — это сопровождения сделок от \$20–50 млн до \$500 млн. У нас хороший опыт в сфере ритейла, потребительских товаров и в финансовом секторе, — рассказывает эксперт. — При выборе финансового консультанта потенциальные клиенты всегда смотрят на опыт работы и достижения, то есть на уже закрытые сделки. В последующем клиент ориентируется не на бренд, а на конкретную команду людей. Помимо услуг финансового консультанта, ведущего всю сделку целиком, существенную роль играют юристы, тогда как налоговые специалисты и команда Due Diligence обычно выполняют вспомогательную функцию».

Как отмечает Андрей Пищиков, самая дорогостоящая часть при разработке проекта — подготовка концепции наилучшего использования территории и построение предварительной финансовой модели. По словам Ольги Копейкиной, Jensen Group при выборе консультанта смотрела на его предыдущие проекты, рекомендации коллег и стоимость услуг. Она добавляет, что зачастую консультанты хотят за максимальные деньги сделать минимальную работу. «Например, взять свой уже существующий отчет, дополнить его необходимыми главами и выдать инвестору. Работа делается не под конкретный заказ, а адаптируется уже существующая. Это отличает наших консультантов от зарубежных, которые стараются полностью погрузиться в проект», — заключает госпожа Копейкина. ■

# «ЧИНОВНИКАМ НЕ ХВАТАЕТ ВРЕМЕНИ» АЛЕКСЕЙ ЧИЧКАНОВ, НА МОМЕНТ ИНТЕРВЬЮ — ПАРТНЕР КОМПАНИИ DLA PIPER В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, РАССКАЗАЛ КОРРЕСПОНДЕНТУ „Ъ“ ИРИНЕ БЫЧИНОЙ, КАК ОПЫТ ГОССЛУЖБЫ ПОМОГАЕТ ЕМУ В РАБОТЕ КОНСУЛЬТАНТА, А ТАКЖЕ ПОДЕЛИЛСЯ ИНФОРМАЦИЕЙ О СОПРОВОЖДАЕМЫХ ИМ ПРОЕКТАХ.

**BUSINESS GUIDE:** Какие проекты вы ведете сейчас в DLA Piper?

**АЛЕКСЕЙ ЧИЧКАНОВ:** Крупнейшим проектом можно назвать проект строительства мусороперерабатывающего завода в поселке Янино Ленобласти на участке, принадлежащем городу. В середине августа компания DLA Piper получила заказ от комитета по инвестициям и стратегическим проектам (КИСП) правительства Санкт-Петербурга на разработку конкурсной документации по этому проекту. Завод мощностью 350 тыс. тонн в год будет размещен рядом с существующим ГУП МПБО-2. Стоимость проекта около 120 млн евро. В начале ноября будет объявлен конкурс по выбору инвестора на строительство объекта, городские средства тратятся на проект не будут. Инвестору в аренду будет передано 8 га земли. Возврат инвестиций планируется за счет платежей по тарифам на переработку мусора, а также за счет использования выработанной при утилизации энергии.

**BG:** Расскажите, каким образом компания получила заказ?

**А. Ч:** Мы участвовали в тендере КИСП, но не в рамках 94-го федерального закона. Это был объективный и прозрачный отбор, в котором участвовали заявки от шести известных юридических компаний. Команда из пяти человек, задействованная в проекте, готовит документацию на проведение конкурса



на право заключения соглашения в формате государственно-частного партнерства. В нашей компетенции всестороннее юридическое сопровождение клиента, в том числе подготовка концессионного соглашения, правовой модели, матрицы рисков, участие в роуд-шоу и прочее. По нашим оценкам, конкурс займет около года.

**BG:** Какие недочеты в работе госорганов с инвесторами вы видите сейчас, имея опыт работы в качестве заместителя комитета по управлению городским имуществом (КУГИ) администрации Петербурга?

**А. Ч:** Во-первых, чиновникам не хватает времени. Если профессиональные консультанты, которые получают неплохие деньги за свои услуги, заинтересованы в оперативном решении задачи, и, соответственно, готовят свою часть очень быстро, то чиновники не могут посвятить себя одному проекту. Во-вторых, специфика подготовки документов для реализации инвестпроектов заключается в том, что ею занимается один профильный комитет, работающий с инвестором и со всеми консультантами. Однако на стадии утверждения проекта на более высоком уровне, на уровне правительства, проект требует согласования и одобрения других комитетов, что, конечно, вносит свои коррективы в сроки подписания документов по проекту.

**BG:** Помогает ли вам опыт работы в правительстве города сейчас?

**А. Ч:** Да, очень. В первую очередь, в понимании процессов и логики принятия решений, понимании того, какое из предложений инвестора может быть принято, а какое отвергнуто — и по какой причине. Зачастую иностранному инвестору, предлагающему экономически обоснованный и упакованный проект или новый подход к проекту, сложно понять, почему ему отказано в реализации его оригинальной идеи. Я могу объяснить, что это связано с тем, что принимаемые чиновниками решения основываются только на действующих нормативных правовых актах,

которые применяются ко всем без исключения инвесторам. И если чиновник согласует уникальное решение для отдельного случая, то и другие компании будут иметь основания претендовать на одобрение своих аналогичных проектов или подходов, что приведет к изменению нормативных актов. Так что чиновники в большинстве случаев склонны мыслить типовыми категориями и, даже имея обоснованное предложение от конкретного инвестора, сначала изменять нормативные акты по этому вопросу и лишь потом применять их к конкретной ситуации.

**BG:** В каких случаях, с вашей точки зрения, компании прибегают к помощи консультантов и в каких прорабатывают и реализуют проекты самостоятельно?

**А. Ч:** Если речь идет о реализации типовых проектов, например, крупных девелоперов, то они решают эти задачи собственными силами, так как у них (ЛЭК, «Адамант», RVI и другие) есть соответствующие специалисты. Если же речь идет о принципиально новом проекте, уникальной ситуации или выходе на рынок новой компании, неспособной нанять целый штат узких специалистов, то компании привлекают консультантов. ■

*В день сдачи номера в печать Алексей Чичканов был назначен председателем комитета по инвестициям и стратегическим проектам администрации Санкт-Петербурга.*



ИНСТИТУТ  
ПРОБЛЕМ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Оценка бизнеса?  
Налоговые риски?  
Обоснование инвестиций?  
Сопровождение сделок?  
Due Diligence?



Владимир Романовский, директор ИПП

## ИПП: Независимый консультант

Консалтинг Аудит МСФО Оценка Юридические услуги

191119, Санкт-Петербург, ул. Марата, 92  
(812) 703-40-41; ф.: (812) 703-30-08  
mail@ipp.spb.ru; www.ipp.spb.ru

аудит - лиц. № Е 002036

УПОМИНАЕМОСТЬ КОНСАЛТИНГОВЫХ И ЮРИДИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ В ДЕЛОВЫХ ПЕЧАТНЫХ СМИ

НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ	ЧИСЛО УПОМИНАНИЙ В ДЕЛОВЫХ ПЕЧАТНЫХ СМИ В ПЕТЕРБУРГЕ													ЧИСЛО УПОМИНАНИЙ В ФЕДЕРАЛЬНЫХ ДЕЛОВЫХ ПЕЧАТНЫХ СМИ													
	«КОММЕРСАНТЬ» (ПЕТЕРБУРГСКИЕ СТРАНИЦЫ)				«ВЕДОМОСТИ» (ПЕТЕРБУРГСКИЕ СТРАНИЦЫ)				«ДЕЛОВОЙ ПЕТЕРБУРГ»				ИТОГ ПО СПБ	«КОММЕРСАНТЬ» (ФЕД. СТРАНИЦЫ)				«ВЕДОМОСТИ» (ФЕД. СТРАНИЦЫ)				РБК DAILY				«КОММЕРСАНТЬ»	
	05-06	06-07	07-08	08-09	05-06	06-07	07-08	08-09	05-06	06-07	07-08	08-09		05-06	06-07	07-08	08-09	05-06	06-07	07-08	08-09	05-06	06-07	07-08	08-09	05-06	06-07
PRICEWATERHOUSECOOPERS	1	2	5	17	1	0	1	0	20	28	31	30	136	30	103	82	39	95	162	140	106	13	59	70	50	8	15
ERNST & YOUNG	1	5	3	17	1	2	7	0	19	22	14	20	111	23	65	83	63	80	139	116	120	15	44	51	83	8	7
JONES LANG LASALLE	1	3	2	10	4	1	9	8	9	14	28	20	109	7	39	44	26	131	160	104	83	8	72	46	37	0	1
DELOITTE & TOUCHE	4	0	3	7	1	0	4	0	6	29	12	4	70	31	39	44	16	108	118	102	58	15	32	38	14	10	5
«ПЕПЕЛЯЕВ, ГОЛЬЦБЛАТ И ПАРТНЕРЫ»	0	1	2	2	6	5	5	13	30	18	3	11	96	16	32	36	19	95	133	71	50	34	47	22	12	2	4
«2К АУДИТ»	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	17	14	35	4	34	23	11	14	8	6	3	22	29	144	145	6	6
KPMG	0	0	1	12	0	1	0	2	1	5	9	10	41	17	24	20	25	59	85	56	58	6	24	18	17	2	4
«БДО ЮНИКОН»	0	0	7	4	0	1	0	0	12	9	4	4	41	15	19	17	19	51	38	16	23	21	52	31	39	11	9
BAKER & MCKENZIE	0	0	2	2	5	6	22	22	2	7	8	3	79	1	0	22	37	60	38	57	59	3	0	11	14	1	0
MCKINSEY & COMPANY	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	8	16	12	16	7	42	42	46	37	4	9	17	8	0	3
«ЕГОРОВ, ПУГИНСКИЙ, АФАНАСЬЕВ И ПАРТНЕРЫ»	4	0	1	0	0	0	0	1	4	4	0	3	17	22	17	28	28	10	11	22	47	3	14	23	23	0	0
«ДЮВЕРНАУ ЛИГАЛ»	0	3	2	33	1	28	55	38	0	4	1	16	181	0	3	1	7	0	9	5	19	0	1	7	24	0	1
SALANS	1	0	1	12	2	4	2	2	7	8	18	4	61	0	3	6	16	25	22	17	18	2	0	2	1	1	1
ИНСТИТУТ ПРОБЛЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	1	3	0	0	5	19	7	1	38	17	18	10	119	0	2	1	1	0	5	0	2	1	0	3	1	4	5
«АВЕРС»	2	1	7	8	16	20	6	4	6	10	15	9	104	1	1	1	3	12	7	4	5	0	1	1	2	2	1
DLA PIPER RUS LIMITED	1	1	3	3	8	22	10	4	0	0	1	0	53	0	1	8	2	7	16	32	11	0	0	5	2	0	1
«ЛЕОНТЬЕВСКИЙ ЦЕНТР»	0	0	1	0	2	6	4	3	19	16	16	19	86	1	0	0	0	1	0	2	1	0	0	3	4	0	1
BEITEN BURKHARDT	1	0	2	1	0	0	2	0	5	22	8	1	42	0	4	9	0	5	10	12	2	0	2	0	0	1	0
«РМС-ОЦЕНКА»	0	0	0	0	8	16	1	0	26	4	6	0	61	0	0	0	0	8	2	1	0	0	0	0	0	0	1
«РОСЭКСПЕРТИЗА»	0	1	0	0	0	0	0	0	3	2	1	0	7	3	10	5	4	4	4	2	4	2	0	3	1	7	5
«НЭО ЦЕНТР»	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	8	5	1	1	8	10	0	0	2	1	3	5
«МКД» (РКФ)	0	0	1	1	0	2	0	0	4	7	2	2	19	1	2	0	0	2	2	0	1	0	1	1	2	6	7
CLIFFORD CHANCE	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	6	3	6	4	6	5	10	0	2	4	4	1	0
«ГОРИСЛАВЦЕВ И КО»	0	0	0	1	0	0	0	0	17	7	1	0	26	0	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	6	6
MANNHEIMER SWARTLING	0	0	0	11	0	0	1	2	0	0	1	4	19	0	0	0	0	1	1	1	3	0	0	0	1	0	0
«ИНТАЛЕВ СЕВЕРО-ЗАПАД»	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	3	2	9	0	0	0	0	0	1	1	3	0	0	0	0	2	1
СУММА ПО ВСЕМ КОНСУЛЬТАНТАМ	17	20	45	142	60	133	137	100	233	237	219	189	1532	190	419	458	335	816	1020	826	733	149	389	502	485	81	89

# ИНДИКАТОР ПУБЛИЧНОСТИ

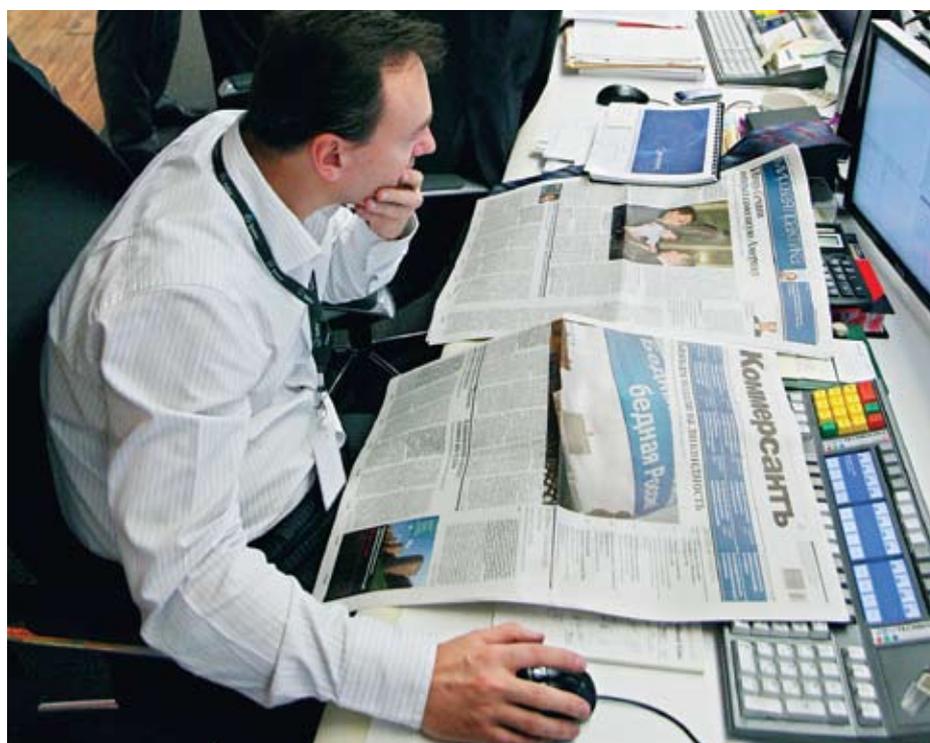
ОЦЕНИВАЯ ПУБЛИЧНУЮ АКТИВНОСТЬ КОНСАЛТИНГОВЫХ И ЮРИДИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ, „Ъ“ СОБРАЛ ИНФОРМАЦИЮ ОБ ИХ УПОМИНАЕМОСТИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ЧЕТЫРЕ ГОДА В ФЕДЕРАЛЬНЫХ И ПЕТЕРБУРГСКИХ ПЕЧАТНЫХ ДЕЛОВЫХ СМИ. ОКАЗАЛОСЬ, ЧТО ПИК СОТРУДНИЧЕСТВА С ЖУРНАЛИСТАМИ ПРИШЕЛСЯ НА ПРОШЛЫЙ И ПОЗАПРОШЛЫЙ ГОДЫ, А КРИЗИС ПРИВЕЛ К СОКРАЩЕНИЮ ЧИСЛА ПУБЛИКУЕМЫХ КОММЕНТАРИЕВ КОНСАЛТЕРОВ.

ИЛЬЯ КУРМЫШЕВ, ЕЛЕНА БОЛЬШАКОВА

Оценка числа упоминаний консалтинговых компаний в газетах и журналах деловой направленности производилась начиная с 25 сентября 2005 года по 25 сентября 2009 года с годовым интервалом. Это позволило нам отдельно рассмотреть статистику по двум первым «годам роста», а также по предкризисному и кризисному годам. В таблице приведены данные по количеству публикаций с упоминанием рассматриваемых компаний (цифры в заголовках столбцов обозначают соответствующие годам временные периоды).

**РЕЗУЛЬТАТЫ** Как видно из таблицы, лидерами по числу упоминаний за четырехлетний период стали две консалтинговые компании из «большой четверки» — PricewaterhouseCoopers и Ernst & Young. Третье место у Jones Lang LaSalle, специализирующейся на консалтинговых услугах в сфере недвижимости. Две другие компании «большой четверки» — Deloitte & Touche и KPMG заняли четвертое и седьмое места соответственно. Среди российских компаний наиболее высокая позиция у юридической фирмы «Пепеляев, Гольцблат и партнеры», занимающей пятое место.

Рассматривая отдельно публикации в петербургских СМИ, можно выделить высокие показатели по городу юридической фирмы «Дювернуа лигал», компании PricewaterhouseCoopers и Института проблем предпринимательства (первое, второе и третье места по упоминаемости в Петербурге соответ-



ПОПАДАНИЕ КОММЕНТАРИЕВ НА СТРАНИЦЫ ДЕЛОВЫХ ГАЗЕТ МОЖЕТ ЗАМЕТНО РАСШИРИТЬ КРУГ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ

ственно). Большой интерес представляет и оценка динамики упоминаемости компаний. К факторам, которые влияют на этот показа-

тель, можно отнести как востребованность экспертных оценок консультантов со стороны журналистов, так и желание самих ком-

паний давать комментарии по актуальным событиям в экономике и бизнесе. Из таблицы видно, что пик суммарной упоминаемости всех консалтинговых компаний пришелся на период 2007–2008 годов (близкий показатель в сезоне 2006–2007). При этом кризис вызвал не ожидаемый всплеск публичной активности консультантов и рост интереса к ним со стороны СМИ, а обратную реакцию. За последний год количество упоминаний консалтинговых компаний в деловых СМИ незначительно, но снизилось. Возможно, причины этого явления лежат в ошибочных или неточных прогнозах, которые давали некоторые консультанты накануне кризиса — это заставило и их самих быть теперь осторожнее в оценках, и журналистов меньше полагаться на мнения экспертов и аналитиков (более подробно о репутационных потерях от кризиса см. в материале на следующей странице). Необходимо признать, что динамика, характерная для суммарных показателей, не всегда совпадает с динамикой по отдельным компаниям. Многие из консультантов, судя по цифрам, за последний год заметно увеличили число своих комментариев в СМИ.

**ПОИСК ПОДХОДА** Представители консалтинговых компаний традиционно рассматривают публичную активность, выражающуюся в сотрудничестве со СМИ, как важный элемент стратегии продвижения на рынке. «Публичное комментирование вопросов, отно-

# ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СОВЕТ

## ИЗ-ЗА КРИЗИСА ПЕТЕРБУРГСКИЙ РЫНОК КОНСАЛТИНГА, АНАЛИЗА, ЮРИДИЧЕСКИХ И АУДИТОРСКИХ УСЛУГ СОКРАТИЛСЯ ПРИМЕРНО НА 20–40%. ОДНАКО СЕРЬЕЗНЕЕ ПОТЕРИ ДЕНЕГ МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ РЕПУТАЦИОННЫЙ ВРЕД — МНОГИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ ПЕРЕД ОБВАЛОМ РЫНКОВ ПРОГНОЗИРОВАЛИ ИХ РОСТ.

КЛИМ ИВАНОВ

№	Х ПЕЧАТНЫХ СМИ										ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ				ОБЩАЯ СУММА	
	«АНТЪ ДЕНЬГИ»		«СЕКРЕТ ФИРМЫ»				«ЭКСПЕРТ»				ИТОГ ПО ФЕД.	СУММАРНАЯ УПОМИНАЕМОСТЬ ПО ПЕРИОДАМ				
	07-08	08-09	05-06	06-07	07-08	08-09	05-06	06-07	07-08	08-09	СМИ	05-06	06-07	07-08	08-09	
7	14	8	6	7	17	3	0	0	0	6	1033	174	376	360	259	1169
8	9	6	7	6	14	2	0	0	1	3	945	154	290	298	314	1056
9	3	2	1	3	2	2	0	0	0	4	775	161	293	238	192	884
10	6	4	3	4	8	2	2	1	0	0	660	180	228	217	105	730
11	5	1	0	1	2	0	0	0	0	2	584	183	241	146	110	680
12	6	4	2	0	0	1	0	0	0	1	469	48	78	198	180	504
13	4	3	3	2	8	1	0	0	0	3	439	88	145	116	131	480
14	10	4	3	3	1	0	0	0	0	3	385	113	131	86	96	426
15	0	1	0	0	3	0	0	0	1	0	308	72	51	126	138	387
16	8	2	21	10	12	10	0	1	1	3	327	85	79	102	69	335
17	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	249	43	46	74	103	266
18	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	78	1	49	71	138	259
19	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	116	38	38	48	53	177
20	8	3	0	0	0	0	0	0	0	1	37	49	51	37	19	156
21	1	3	0	0	0	0	0	0	0	1	46	39	41	35	35	150
22	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	86	16	41	60	22	139
23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	23	23	26	27	99
24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	46	12	38	33	5	88
25	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	14	42	23	9	1	75
26	5	3	0	0	0	0	0	0	0	1	63	19	22	16	13	70
27	6	5	0	0	1	0	0	0	0	4	60	4	6	25	26	61
28	8	5	0	0	0	0	0	0	0	2	40	13	21	12	13	59
29	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	54	8	14	12	21	55
30	6	2	0	0	0	1	0	0	0	0	27	24	16	8	5	53
31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	1	1	3	21	26
32	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	12	4	3	7	7	21
33	102	60	46	36	71	23	2	2	3	36	6873	1594	2345	2363	2103	8405

сящихся к профессиональной компетенции консультанта — часть профессии. Демонстрация интеллекта, профессиональных и корпоративных возможностей в общем смысле работает куда лучше, чем демонстрация вложений в прямую рекламу», — говорит Зорина Мыскова, управляющий партнер «БДО Юникон Северо-Запад».

Дарья Земскова, специалист по PR и маркетингу петербургской практики юридической фирмы «Пепеляев, Гольцблат и партнеры», входящей в число лидеров по статистике упоминаемости, также обращает внимание на большое значение информационного обмена между экспертами компании и журналистами в поддержании высокого статуса фирмы на рынке. По словам госпожи Земсковой, для успешного сотрудничества с журналистами достаточно следовать нескольким базовым правилам: оперативно реагировать на запросы; обеспечивать прямые контакты между экспертом и журналистом; делать свои новости такими, чтобы СМИ было интересно о них написать. При этом участники рынка не скрывают, что на процесс информационного взаимодействия неизбежно накладываются и определенные ограничения, связанные со стремлением избежать различных рисков. Зорина Мыскова не считает необходимым сотрудничество со

СМИ по широкому кругу вопросов, советуя работать только в пределах своей компетенции. «Также мы стараемся избегать участия в публичных дискуссиях или публикациях, если они носят скандальный, оскорбительный или двусмысленный характер», — добавляет она. — Перечень СМИ, с которыми мы работаем, также составляется с учетом риска выхода за рамки профессиональной или корректной публикации. Ну и, разумеется, нам важно, чтобы о нас читали те, для кого мы работаем. Я бы не сказала, что это небольшой круг узкоспециализированных изданий, но мы осторожны и консервативны».

У крупных международных компаний в организации процесса взаимодействия со СМИ немалую роль играют и корпоративные стандарты, определяющие ограничения, которые не всегда приспособлены к традициям конкретного рынка. Это может создавать сложности в работе с журналистами, но осознание необходимости формирования публичной репутации обычно перевешивает, заставляя консультантов закрывать глаза на формальные правила. Результатом политик, стандартов, подходов и ежедневной работы в итоге становятся сухие цифры статистики, отражающие реальную картину публичной активности и востребованности консалтинговых компаний на рынке. ■

Сильнее всего кризис ударил по консультантам и оценщикам, которые работают на рынке недвижимости. Если еще два года назад они могли выбирать из нескольких проектов самый лучший, а остальные оставлять в очереди, то теперь серьезных сделок и проектов катастрофически не хватает. Обороты компаний сократились на 20–50%, некоторые вынуждены были уволить до 40% своих сотрудников.

По консультантам, которые работают в других направлениях, таких как аудит, налоговый консалтинг, юридические и маркетинговые услуги, кризис ударил меньше, отмечают представители этих фирм. Это логично, ведь они редко специализировались на оказании услуг компаниям из какого-то отдельного сектора экономики.

По словам партнера Deloitte Шарифа Галева, услуги аудиторов востребованы даже во время самых тяжелых кризисов, ведь требования по составлению отчетности еще никто не отменял. А налоговые консультанты и вовсе ощущают на себе желание потенциальных клиентов оптимизировать свои отчисления — за последний год оборот налогового направления Deloitte в Петербурге увеличился. Компании даже пришлось увеличить штат.

Управляющий партнер юридической фирмы «Дювернуа лигал» Егор Носков также отмечает, что оборот его компании не снизился, несмотря на экономический кризис, а количество обращений только увеличилось. Правда, пришлось несколько изменить структуру оказываемых услуг. Если раньше одним из основных источников дохода этой фирмы было сопровождение сделок, то те-

перь юристы в значительной степени оказывают услуги по реструктуризации бизнеса, банкротству и судебным спорам. «Предполагаю, что в более тяжелом положении могли оказаться узкоспециализированные юридические фирмы, бизнес которых был связан только с ростом экономики, они специализировались на сопровождении сделок M&A и IPO. Но крупные многопрофильные юридические консультанты не только не потеряли сейчас бизнес, но и получили хорошие возможности для его развития», — говорит он.

**КТО ВИНОВАТ?** Возможно, наибольший ущерб кризис нанес репутации консультантов по недвижимости. Руководители некоторых крупных петербургских девелоперов заявляют, что прогнозы, которые делали консультанты относительно роста рынка, перегрели его. В результате во время кризиса это привело к убыткам некоторых инвесторов. Например, президент холдинговой компании «Адамант» Игорь Лейтис утверждал, что консультанты раздували слухи о том, что рынку нужны миллионы квадратных метров, чтобы начинающие девелоперы приходили к ним за исследованиями. «Вообще непонятно, чем занимаются эти ребята [консультанты]. Такое впечатление, что лучше всего они умеют писать абстрактные концепции, которые мало соотносятся с реальностью. Составить все концепции и произвести нужные расчеты грамотный девелопер может и сам», — вторил ему председатель совета директоров УК «Теорема» Игорь Водопьянов. Однако конкретных примеров вреда, нанесенного неверными прогнозами, опрошенные „Ъ“ →

**БАНКО**  
АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ  
ГРУППА

БАНКО. Эталон доверия.

- Аудит
- Стратегический и финансовый консалтинг
- Разрешение налоговых споров
- Юридическая поддержка
- Сопровождение сделок с активами
- Ведение бухгалтерского учета
- Налоговое планирование
- Подбор персонала, управленческий консалтинг
- Регистрация, реорганизация, ликвидация фирм

www.bankoaudit.ru тел. (812) 234.24.11

представители петербургского бизнеса привести не смогли.

Консультанты считают обвинения в свой адрес беспочвенными. «Обвинять нас в кризисе — это все равно, что обвинять Гидрометцентр в дожде», — замечает директор «Knight Frank Санкт-Петербург» Олег Барков. Он утверждает, что у консультантов не было никакой заинтересованности в раздувании растущего рынка. «Бизнес консультантов рос вместе с рынком — клиентов приходилось ставить в очередь. В этой ситуации нет никакого смысла дополнительно стимулировать рост рынка», — отмечает менеджер.

Руководитель петербургского офиса Colliers International Николай Казанский добавляет, что консультанты давали девелоперам в предкризисное время немало полезных советов. Он рассказывает, что в 2007 и в 2008 годах специалисты Colliers International многократно проводили с девелоперами переговоры относительно продажи работающих объектов, на которые претендовали многочисленные инвестиционные фонды. Доходы девелоперов могли превышать себестоимость строительства объектов в 2–3 раза, но девелоперы отказывались, потому что рассчитывали на дальнейший рост рынка. «Ответственность в раздувании рынка лежит в большей мере на девелоперах, и некоторые из них сейчас ищут виноватых. В момент роста у многих из них просто закружилась голова, достаточно вспомнить новоявленного миллиардера, который на вечеринке посылал всех, у кого нет миллиарда, куда подальше. Да, консультанты не предсказали глобальный кризис, но этого не сделали ни наше правительство, ни крупнейшие международные инвестиционные банки», — замечает он. С такой позицией согласны и некоторые девелоперы. Председатель правления «Охта групп» Владимир Свиньин считает, что, несмотря на недостаток квалифицированных консультантов, рынок раздули и девелоперы, за которыми оставалось принятие окончательных решений.

Консультанты утверждают, что, несмотря на заявления некоторых их клиентов, количество обращений к ним не снизилось, а по некоторым направлениям даже возросло. По словам госпожи Казанской, несмотря на снижение стоимости среднего «счета», вызванное уменьшением объемов сделок, количество обращений в компанию девелоперов и лендлордов даже увеличилось — раньше на волне роста можно было обойтись и без консультантов. «У меня редкий день обходится без встреч с действующими или потенциальными клиентами. Представители бизнеса понимают, что в кризисной ситуации лучше рассматривать несколько мнений и концепций и достаточно часто обращаются к нашему опыту», — отмечает Олег Барков.

**ИМИДЖЕВАЯ СТРАХОВКА** Дополнительным конкурентным преимуществом некоторых консультантов может считаться страхование ими рисков возможных потерь клиентов. Причем некоторые компании, работающие на рынке B2B, обязаны страховать свои услуги. В первую очередь это касается оценщиков. Оценочные компании и оценщики, зани-



**РЕСПЕКТАБЕЛЬНОСТЬ ПАРТНЕРОВ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ И ИХ РЕПУТАЦИЯ НА РЫНКЕ САМИ ПО СЕБЕ НЕ СТРАХУЮТ КЛИЕНТОВ ОТ ВОЗМОЖНЫХ ОШИБОК И НЕДОСТОВЕРНЫХ ПРОГНОЗОВ**

мающиеся частной практикой, должны это делать по закону «Об оценочной деятельности». Впрочем, как отмечают игроки консалтингового и страхового рынков, цель страхования для них — скорее улучшения имиджа.

«Практически каждая крупная компания страхует свою деятельность», — отмечает президент группы компаний «Аверс» Михаил Зельдин, соглашаясь при этом со значительной имиджевой

составляющей этого процесса. Например, при участии в некоторых конкурсах принимается во внимание размер страховки профессиональных рисков. Но случаев судов и страховых выплат господин Зельдин вспомнить не может. По его словам, это обусловлено в первую очередь особенностью российского законодательства, по которому очень сложно доказать факт вреда, причиненного оценщиком. «Это находит отраже-

ние и в ставках страховых компаний», — говорит эксперт. Для суммы страховки в 5 млн рублей ежегодный взнос составляет всего 10–20 тыс. рублей. «Если бы страховщики закладывали в свои риски реальную возможность выплат, взносы были бы гораздо выше», — добавляет он.

«Кроме оценщиков, такая практика распространена в основном у аудиторских компаний, которые до недавнего времени также были обязаны заключать договоры со страховщиками», — рассказывает директор по маркетингу страховой группы АСК Татьяна Долинина. По ее словам, это также делается в основном для улучшения имиджа — добиться выплаты можно только через суд, а консультанты предпочитают не доходить со своими клиентами до суда. «Ставки по этому виду страхования достаточно низкие», — добавляет Татьяна Долинина. — Как правило, они составляют 0,5–1% от страховой суммы, ведь вероятность страхового случая очень мала».

Менеджер «Росгосстраха» говорит, что страхование профессиональных рисков пока не приняло в России массового характера. «У нас в стране нет законодательной базы, которая обеспечивала бы работающую систему страхования профессиональной деятельности консультантов», — отмечает он.

Страхуют профессиональную деятельность и международные юридические фирмы. Партнер петербургского офиса одной из таких фирм отмечает, что ее головной офис страхует свою деятельность на сотни миллионов долларов. Это правило относится и к российским офисам фирмы. При возникновении страхового случая, убытки покрывает одна из западных страховых компаний, с которой головной офис фирмы заключает договор. Но на практике у этой юридической фирмы страховой случай ни разу не был зафиксирован. Собеседник «Ъ» отметил, что все проблемы с клиентами удается решать в досудебном порядке.

По словам Егора Носкова из «Дювернуа», практически полное отсутствие выплат по страхованию объясняется тем, что в российской практике все рекомендации консультантов даются неформализованно, в виде электронных писем или устно, и не являются юридическими документами, которые можно использовать в качестве доказательства в суде. «Из-за этого у клиентов практически не остается шансов на оспаривание результатов работы консультантов. Но этот рынок очень узкий, и все его игроки заботятся о своей репутации. Достаточно совершить один серьезный прокол, чтобы потерять доверие потенциальных клиентов», — рассуждает юрист.

Олег Барков из Knight Frank также говорит, что почти все услуги его компании носят рекомендательный характер. Решение, следовать этим советам или нет, остается за клиентом. ■

**«КОНСУЛЬТАНТЫ НЕ ПРЕДСКАЗАЛИ ГЛОБАЛЬНЫЙ КРИЗИС, НО ЭТОГО НЕ СДЕЛАЛИ НИ НАШЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО, НИ КРУПНЕЙШИЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ БАНКИ»**

↑

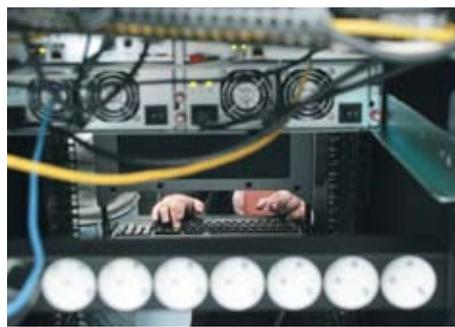
# МЕХАНИЗАТОРЫ БИЗНЕСА

МЕТОДЫ, ПОДХОДИВШИЕ ДЛЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА И ДАВАВШИЕ РЕШИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА НА РАСТУЩЕМ РЫНКЕ, НУЖДАЮТСЯ В КОРРЕКТИРОВКЕ. ВОЛНА ИЗМЕНЕНИЙ В ЭКОНОМИКЕ ПРИВЕЛА К ТОМУ, ЧТО КЛИЕНТЫ В СЕКТОРЕ IT-КОНСАЛТИНГА ОТВЕРНУЛИСЬ ОТ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, НО БОЛЕЕ АКТИВНО СТАЛИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ТАКТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ. ПАВЕЛ РАВЕН

«Сложившаяся вокруг предприятий ситуация стала катализатором решения тех вопросов, которые откладывались во времена гонки за объемами производства и продаж, — отмечает Борис Рапопорт, вице-президент ГК „Компьюлинк“. — На первый план вышли задачи обеспечения „прозрачности“ процесса ценообразования, учета издержек с целью их снижения, удержания клиентов, контроля качества работы в условиях оптимизации затрат на персонал и сокращения затрат на производство, а также задачи моделирования различных сценариев бюджета с учетом постоянных изменений бизнес-среды».

«В 2009 году, который проходит „под знаменем“ кризиса, произошли серьезные изменения спроса на IT-услуги. Наиболее востребованными оказались „пакетные услуги“, ориентированные на решение локальных бизнес-задач и быстрый возврат инвестиций. Вырос интерес к CRM-системам, системам электронного документооборота, порталным решениям. Компании начали задумываться об эффективности собственных ключевых бизнес-процессов, о сокращении издержек, об управлении своими отношениями с клиентами. С другой стороны, откладываются длительные проекты, связанные с внедрением сквозных учетных систем и сложных бизнес-приложений ERP-класс», — обозначает основные тенденции Марина Голубева, заместитель генерального директора по стратегическому развитию Digital Design.

**ПОЗТАПНАЯ ЗАКОНЧЕННОСТЬ** Крупные стратегические проекты теперь разделяются на быстро внедряемые, желательные функционально законченные этапы. Благодаря этому эффект от внедрения чувствуется даже на ранних этапах, да и в случае сокращения бюджета заказчик не станет владельцем бесполезного долгостроя. Впрочем, Александр Семенов, генеральный директор «КОРУС Консалтинг» считает, что такие изменения во многом соответствуют роли IT-консультантов, которые должны находить компромисс между лучшим и хорошим, ориентироваться на идеальные модели, но при этом предлагать



ЗА СЛОЖНЫМИ IT-РЕШЕНИЯМИ ВСЕГДА СТОЯТ «РУЧНАЯ НАСТРОЙКА» И ОПЫТ СПЕЦИАЛИСТОВ

клиентам варианты решений, которые могут быть реализованы быстро и дадут результат для бизнеса уже сегодня.

Из таких наиболее «быстрых» решений в первую очередь спросом пользуются решения для контроля дебиторской задолженности. Дмитрий Демидов, директор по консалтингу IBS, отмечает также повышение интереса к системам бюджетирования. «Кризис изменил отношение клиентов к процессам бюджетирования. Многие сейчас обратили внимание на современные методы и инструменты и начали совершенствовать данный процесс. Клиенты оценили, насколько важно быть готовым к переменам и иметь у себя в запасе отлаженные и обоснованные финансовые модели», — считает эксперт.

**ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ** Впрочем, пересмотр бюджетов провоцирует повышенный интерес в том числе и к управлению затратами на IT. Вроде бы самое время IT-аудиту из формальной процедуры на пути к международному рейтингу перейти в разряд инструментов для оптимизации бизнеса. Это позицию разделяет Борис Рапопорт, признавая, что в реальности ситуация обстоит иначе: «На сегодняшний день IT-аудит необходим, как никогда, для более эффективного использования существующей IT-инфраструктуры при минимальном привлечении финансовых и человеческих ресурсов. Но большинство компаний предпочитают проводить аудит собственными силами, располагая штатом IT-специали-

стов и экономя средства на достаточно дорогостоящей услуге IT-аудита». Взгляд профессионалов на «домашний» аудит неоднозначен. Так, Алексей Пилипчук, директор департамента инжинирингового центра компании «Техносерв», сомневается в возможности проведения качественного аудита своими силами. По его словам, не зря говорят «со стороны видней». Он называет очевидные недостатки — субъективность, тенденциозность, низкий общий уровень организации процесса. «В то же время практика показывает, что аудит с привлечением стороннего консультанта наиболее эффективен для выработки стратегических шагов, с горизонтом планирования порядка пяти лет», — делится наблюдениями Дмитрий Демидов. «К выполнению быстрых преобразований в условиях кризиса, таких как пересмотр текущих бюджетов, сокращение эксплуатационных затрат клиенты в большинстве своем подошли самостоятельно. И это правильно. Такие решения требуют мгновенной реакции, и здесь пользы от консультантов меньше, чем при планировании комплексных бюджетов с пятилетней перспективой», — считает эксперт.

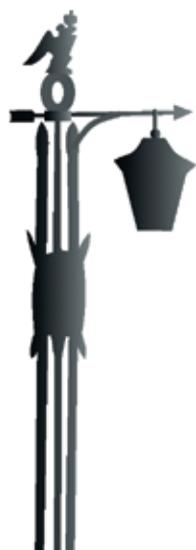
**ЭКОНОМИЯ НА АУТСОРСИНГЕ** В борьбе с издержками все больше компаний стали оценивать идею передачи сопровождения IT-систем внешним службам как более перспективную. Александр Семенов из «КОРУС консалтинг» уверен, что кризис катализирует этот процесс: «Компании стали гораздо лучше понимать, из чего складываются их административные затраты. Всегда выгоднее привлечь специализированную компанию для решения непрофильных для основного бизнеса задач, тем более, если она готова предложить финансовую схему, обеспечивающую экономию по отношению к существующим затратам. Именно по такому принципу строится IT-аутсорсинг за рубежом».

Среди перспективных клиентов IT-аутсорсинга Борис Полухин, директор департамента корпоративных информационных систем компании «АйТи», выделяет территориально распределенные компании

и компании, достигшие «высокого уровня зрелости», а также государственный сектор. У первых филиальная или сложившаяся за долгое время сложная структура требует высоких накладных расходов на IT (аутсорсинг позволяет их снизить). А госучреждения — это вообще фактически готовые клиенты, ведь, как рассказал эксперт, зачастую по штатному расписанию IT-специалисты в них вообще не предусмотрены.

**ИМПУЛЬС ОТ ГОСУДАРСТВА** Государственные инициативы, связанные с программой «электронного правительства», во многом стали стимулом для рынка IT-услуг. «Несмотря на то, что бюджет „Электронной России“ был секвестирован, именно благодаря доли услуг, предоставляемых госзаказчикам, отрасль держит удар», — считает Борис Рапопорт. Долю консалтинговых задач в этой программе Борис Полушин оценивает как существенную. Эксперт также выделил целый ряд задач обеспечения защиты персональных данных, связанных с исполнением соответствующего закона. «В последнее время мы наблюдаем очень живой интерес к услугам в области информационной безопасности, связанный с требованиями закона №152-ФЗ „О персональных данных“», — соглашается Марина Голубева из Digital Design.

«Поскольку в качестве одного из основных механизмов исполнения услуг в электронном виде используются технологии электронного документооборота, спрос на решения такого рода существенно возрос, — описывает влияние государственной программы на рынок директор департамента корпоративных информационных систем компании „АйТи“. — Причем, в силу специфики требований надежности, безопасности и регламентируемой оперативности к оказанию государственных услуг, традиционные технологии электронного документооборота приходится существенно развивать и функционально и технически, что стимулирует IT-консалтинг к повышению качества технико-экономического обоснования целесообразности создания и проектирования подобных решений». ■



## КАДИС. Петербургский стандарт КонсультантПлюс

Оперативная поставка систем КонсультантПлюс и полноценный сервис с 1992 года  
Официальный поставщик органов государственной власти и управления  
Ведущий правовой портал Северо-Запада

Группа компаний «КАДИС» | телефон (812) 328-54-66 | [www.kadis.ru](http://www.kadis.ru)

# РАЗГОВОР НА ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ТЕМЫ

## КАК МИНИМИЗИРОВАТЬ РИСКИ КОМПАНИИ ПРИ СОКРАЩЕНИИ ПЕРСОНАЛА? ПОЧЕМУ НА КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОПАДАЮТ РАБОЧИЕ? НА ЧЬЮ СТОРОНУ ЧАЩЕ СТАНОВИТСЯ СУД ПРИ РАССМОТРЕНИИ ТРУДОВЫХ СПОРОВ? ПОЧЕМУ КРИЗИС НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ОСНОВАНИЕМ ДЛЯ СОКРАЩЕНИЯ ЗАРПЛАТЫ? ЭТИ И ДРУГИЕ ВОПРОСЫ ОБСУДИЛИ УЧАСТНИКИ ОРГАНИЗОВАННОГО „Ъ“ HR-ФОРУМА.

ПАВЕЛ РАВЕН

Несмотря на широкий список вопросов, запланированных к обсуждению на форуме «Правовые вопросы в сфере HR в современных экономических условиях», центральной неизбежно стала тема увольнения сотрудников. Участники форума, представляя по большей части интересы работодателя, тем не менее заметно отличались в своем отношении к сокращению персонала. Кто-то занял достаточно жесткую позицию, говоря об очищении от «офисного планктона», кто-то более благодушно говорил об избавлении от «кадрового жира», нагулянного в более легкие времена. Представители профсоюзной организации вполне ожидаемо шутили о том, что оказались в стане врага. Неожиданным оказалось число достаточно специфичных вопросов, поднятых в ходе выступлений и вызвавших живой интерес участников.

**КАНУЛИ В ЛЕТУ** Так, весьма распространенной проблемой оказался поиск пропавших работников. С ней столкнулись на заводе GM, когда, запустив конвейер после временной остановки, не смогли найти сотрудников, находившихся в вынужденном отпуске. Решение подобной проблемы интересовало и представителей табачной компании «БАТ Россия», обративших внимание на то, что для них эти сложности являются постоянными, хотя и возникают только в отношении низкоквалифицированного рабочего персонала. Главная проблема увольнения «потерянных» работников в том, что предприятию необходимо уведомить человека об увольнении и при этом узнать, не находился ли он в это время в бессознательном состоянии в больнице, чего добиться, безусловно, сложно. Не получив вестей от работника, необходимо направить извещение на адрес, указанный в его личной карточке, не получив ответа — повторить попытку, а следом за письмом направить комиссию. Результатом ее работы должен стать акт об отсутствии работника по указанному адресу. Неуверенность работодателей в этом вопросе возникает из-за того, что нет четкого описания процедуры, в том числе должны быть уточнены сроки, в которые надо проводить данные мероприятия.

**ПЕРСОНАЛ НАПРОКАТ** Живой интерес в зале вызвала тема аутстафinga. Лизинг персонала мог бы привлечь большинство компаний отсутствием связи этих внешних сотрудников с профсоюзами — этикие организованные штрейкбрехеры, не обременяющие работодателя обязательствами. Представители Федерации профессиональных союзов Санкт-Петербурга и Ленинградской области выразили негативное отношение к практике аутстафinga, сославшись на трудности в присоединении к коллективному договору, а значит и недостаточную социальную защищенность этих



НЕКОТОРЫЕ УЧАСТНИКИ HR-ФОРУМА ТРАКТОВАЛИ ИДУЩИЕ СОКРАЩЕНИЯ КАК ОЧИЩЕНИЕ ОТ «ОФИСНОГО ПЛАНКТОНА», ДРУГИЕ ГОВОРИЛИ ОБ ИЗБАВЛЕНИИ ОТ «КАДРОВОГО ЖИРКА», НАГУЛЯННОГО В БОЛЕЕ ЛЕГКИЕ ВРЕМЕНА

работников. Для того чтобы внешний персонал таковым и остался, Андрей Одабашян, юрист компании PricewaterhouseCoopers, посоветовал максимально дифференцировать его от внутреннего. Добиться этого можно как за счет очевидных методов, таких как отличающаяся униформа, так и избегая в договорах формулировок, связанных с оплатой труда, которая является одним из признаков трудовых отношений.

**ПЕЧАТЬ, ПОДПИСЬ И ФАНТАЗИЯ** Юридические консультанты в ходе форума неоднократно напоминали о необходимости четко оформлять документы и следовать Трудовому кодексу, чтобы число индивидуальных и коллективных трудовых споров было минимальным. В качестве иллюстрации к необходимости четко выстраивать систему локальных нормативных актов привели замечательный анекдот о том, что можно натворить при наличии печати, подписи директора и фантазии. Так, при смене генерального директора, находившегося в хороших отношениях со сплоченным коллективом (часть которого должны были сократить), в организации стали размножаться трудовые и коллективные договоры, предполагавшие самые невероятные условия расторжения трудовых отношений. Правда, чем история закончилась, рассказчики умолчали.

Юристы настоятельно рекомендовали участникам встречи использовать вариант увольнения по соглашению работодателя и работника, поскольку оно содержит волю обеих сторон и обоюдное согласие и, как правило, исковые требования работников судами не удовлетворяются.

**БЕЗ ССЫЛОК НА КРИЗИС** Актуальным оказался вопрос о кризисе как причине для изменения условий труда работника.

Понятно, что в сложившейся экономической ситуации большинство компаний не может себе позволить сохранять уровень затрат на персонал на прежнем уровне и что истинной причиной этого является экономический кризис. В то же время судебная практика показала, что когда работодатель, ссылаясь на кризис, хотел изменить условия труда в одностороннем порядке, суд принял решение в пользу работников. Поэтому в приказах стоит избегать указания экономического кризиса как причины.

Наиболее безболезненным способом сокращения затрат на персонал было признано урезание льгот и компенсаций. Это могут быть компенсации обедов, спортивных клубов, оплата мобильного телефона — практика показывает, что отказ от них с рисками юридических разбирательств не связан. Большинство из этих льгот предоставлены работнику как бы негласно и не закреплены ни в коллективных, ни в трудовых договорах.

Щадящий вариант оптимизации расходов на персонал предложили для крупных производств представители International Paper. Учитывая большое число сотрудников, они провели переговоры об увольнении с работниками пенсионного возраста, предложив им компенсацию при увольнении. Это позволило сократить по обоюдному согласию порядка 100 человек из 2700–2800, занятых на производстве.

Участники форума уделили внимание и теме профессиональной аттестации сотрудников. Использовать результаты оценок и аттестаций сотрудника Анна Иванова, юрист «Бейкер и Маккензи» не рекомендует, ссылаясь на то, что подобная практика оставляет большое пространство для возможности опротестовать принятое решение. Применение подобной системы возможно только в случае четкого соответ-

ствия аттестационных параметров и квалификационных требований к сотруднику, приведенных в должностной инструкции, но в любом случае весьма трудоемко.

**КАК ПРОВЕРИТЬ БЕРЕМЕННОСТЬ** Не удалось обойти в ходе обсуждения и вечную для кадровиков «демографическую» проблему. Беременные сотрудницы защищены законом. И хотя это создает сложности для предприятий, в то же время эта защита оправдана. А что делать, когда на предприятии появляются десятки внезапно беременных сотрудниц, которые не представляют справку из женской консультации? При увольнении этих сотрудниц от юридических рисков не уйти, но их можно минимизировать. Подтверждать факт беременности работодателю сотрудница вроде бы и не обязана, а отправлять запросы в медицинские учреждения от лица организации — бесполезно. В случае если сотрудница все же была уволена и подала на работодателя в суд, представитель прокуратуры Санкт-Петербурга рекомендовала идти на мировое соглашение, если в ходе предварительного судебного заседания по запросу в медицинское учреждение суд получит подтверждение беременности.

**«УВОЛИТЬ ПО ВАШЕМУ ЖЕЛАНИЮ»** Во многом изюминкой форума стала возможность выслушать выступление Татьяны Костиной, советника юстиции, старшего прокурора отдела по обеспечению участия прокурора в гражданском процессе прокуратуры Санкт-Петербурга, и задать ей вопросы. Свое выступление прокурор начала с просьбы в ходе решения экономических вопросов не забывать о том, что персонал это, в первую очередь, люди и напомнила, что закон, защищая права граждан, находится на стороне работников.

Говоря о сложившейся в городе картине судебных споров, прокурор рассказала, что по делам о восстановлении на работе количество удовлетворенных исков незначительное, но превосходит число отклоненных, хотя еще год или два назад соотношение было в пользу ответчиков. Такую же позитивную для работников тенденцию можно наблюдать в отношении дел о несвоевременной выплате заработной платы. Там и число обращений, и удовлетворяемость их выше. Участвовали обращения граждан о признании отношений трудовыми, что говорит об увеличении числа случаев приема на работу без надлежащего оформления.

Среди обращений также выделяются оспаривающие увольнение по собственному желанию. При этом Татьяна Костина признала, что доказать вынужденность такого шага под угрозой увольнения по порочащему основанию очень сложно. Удовлетворяются только очевидные дела, где в заявлении работник писал «прошу уволить по вашему желанию». ■

# В ПОИСКАХ ЮРИСДИКЦИИ

## ПЛАНИРУЯ СДЕЛКИ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ ИЛИ ПРОДАЖЕ АКТИВОВ, СОБСТВЕННИКИ НЕ РЕДКО ПРЕДПОЧИТАЮТ СОВЕРШАТЬ ИХ НА УРОВНЕ КОМПАНИЙ, ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫХ В ДРУГИХ ЮРИСДИКЦИЯХ. НЕОБХОДИМОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНОСТРАННОГО ПРАВА ПОРОЖДАЕТ РЯД СПЕЦИФИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ ДЛЯ СТОРОН СДЕЛКИ И ПРИВЛЕКАЕМЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ.

ПАВЕЛ СТРОЕВ

Упорное нежелание отечественного бизнеса заключать сделки по приобретению или продаже компаний по российскому законодательству легко объяснимо.

«Одним из основных барьеров является негибкость российского законодательства, большое количество императивных норм, которые зачастую не позволяют сторонам договора предусмотреть специфические, нестандартные условия, касающиеся конкретных сторон или предмета сделки, — говорит Максим Калинин, управляющий партнер международной юридической фирмы «Бейкер и Маккензи» в Санкт-Петербурге. — Среди недостатков можно назвать непроработанность и сложность в применении концепции условных сделок (когда закрытие сделки, например, зависит от выполнения сторонами каких-либо предварительных условий), ограниченность применения методов защиты интересов покупателя компании (так называемые гарантии в отношении приобретаемой компании), а также отсутствие сложившейся единообразной правоприменительной практики по сложным сделкам».

По мнению Сергея Спасеннова, партнера и руководителя петербургской практики юридической компании «Пепеляев, Гольцблат и партнеры», основная проблема для российского рынка — формальная ответственность продавца актива. «Продавая акции, он отвечает лишь за качество ценных бумаг, а не за передаваемый бизнес, являющийся истинной ценностью сделки. Форма и содержание сделки законом защищены, в то время как коммерческая цель остается вне регулирования», — поясняет юрист.

Есть претензии у экспертов и к конкретным законам. Так, Максим Калинин отмечает, что новая редакция закона об ООО на сегодняшнем этапе скорее создает новые проблемы, нежели решает старые: «Этот закон, равно как и некоторые положения Гражданского кодекса, надо менять для того, чтобы они стали более полно отвечать потребностям гражданского оборота».

**СПЕЦИФИЧЕСКИЕ РИСКИ** При этом не стоит думать, что сделки с использованием иностранного права происходят исключительно вследствие неразвитости российского законодательства, напрямую касающегося сферы M&A. Как отмечает Сергей Спасеннов, при заключении сделок по приобретению активов в России очень весомым оказывается налоговый аспект. Поэтому чаще всего холдинговые структуры расположены в юрисдикциях с минимальным налоговым бременем на приобретаемые акции и получаемые дивиденды. «Это также является традиционным способом обезопасить себя от политических и криминальных рисков. Незаконные захваты долей и акций хозяйственных обществ почти всегда происходят на территории РФ, поскольку за границей это сделать гораздо сложнее», — описывает ситуацию гос-



КИПР ТРАДИЦИОННО ПРИВЛЕКАЕТ НЕ ТОЛЬКО ПРАЗДНЫХ, НО И ОЧЕНЬ ДЕЛОВЫХ РОССИЯН

подин Спасеннов. Согласен с ним и Александр Баев, менеджер проектов компании «Инвесториум», в числе барьеров на пути регистрации сделок в России также отмечая боязнь со стороны покупателей (в основном иностранных или публичных компаний) «скелетов в шкафу» — налоговых и правовых рисков, которые могут оставаться в наследство при прямом приобретении российской компании, не переоформленной в другой юрисдикции.

**ПО ЧУЖИМ ПРАВИЛАМ** По словам Сергея Минаина, консультанта «Аванко Капитал», следует различать применение иностранного права для регулирования трансграничных M&A-сделок с участием российского юридического лица и проведение сделок между действующими или специально созданными иностранными юридическими лицами. В первом случае иностранное право применяется сторонами по их инициативе, но в ограниченном объеме. В частности, стороны могут попытаться урегулировать споры по сделке, при возникновении таковых, в арбитраже за пределами РФ. Выбор, к примеру, шведского права, в данном случае, объясняется лучшей проработанностью в нем некоторых аспектов M&A. Во втором случае стороны применяют иностранное законодательство, поскольку юридические лица, участвующие в сделке, зарегистрированы за пределами РФ. Это позволяет в полном объеме воспользоваться благами иностранного права, например, существенно большей гибкостью при урегулировании отношений между акционерами. Следует отметить, что при этом на территории РФ не происходит каких-либо изменений в структуре прав собственности, что иногда используется сторонами для сокрытия факта сделки от третьих лиц.

Проблемы, связанные с регистрацией сделок в России, вовсе не означают, что использование иностранного права не соз-

даст для участников сделки никаких сложностей. «Представители российской стороны, участвующей в сделке, зачастую до конца не осознают содержание подписываемых ими документов, — поясняет Максим

Калинин. — Это происходит потому, что, во-первых, документы подготавливаются на иностранном языке, а, во-вторых, содержат огромное количество незнакомых терминов и понятий, взятых из другой правовой системы. Соответственно, возможна ситуация, когда российский продавец плохо понимает, какой объем обязательств он на себя берет или за что поручается. Все это может очень сильно тормозить переговорный процесс и требует привлечения консультантов из других юрисдикций».

С последним пунктом соглашается Сергей Спасеннов, подчеркивая, что в таких сделках важнее всего выбрать компетентного консультанта в стране, правом которой регулируется сделка, и предоставить ему полную информацию о специфических требованиях законодательства и ограничениях, существующих в России. «Нельзя быть профессионалом высочайшего класса в нескольких правовых системах одновременно», — поясняет он.

Эксперты отмечают, что с учетом всех различий в законодательствах разных стран риски сделок оказываются особенно высокими, если регистрационные мероприятия планируются в нескольких юрисдикциях. ■

### НП «Аудиторская Ассоциация Содружество» это:

- Крупное профессиональное объединение аудиторских компаний.
- 40 филиалов и представительств в Российской Федерации.
- Специалисты и руководители с большим опытом работы по направлениям общего, банковского, страхового и инвестиционного аудита, носители бесценных знаний в области бухгалтерского учета, МСФО, права, оценки и консалтинга.
- Ведущие российские экономические школы во главе с МГУ им. М.В. Ломоносова.
- Единая методология оказания аудиторских услуг.
- Единая система контроля качества аудиторской деятельности.



НП «Аудиторская Ассоциация Содружество»



Сила здравого смысла

НП «Аудиторская Ассоциация Содружество» МОСКВА: +7 (495) 734-22-22,  
 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ: +7 (921) 886-95-85  
[www.auditor-sro.org](http://www.auditor-sro.org)

### Преимущества работы с аудиторскими организациями — членами НП ААС:

- полный спектр аудиторских, консультационных, юридических услуг;
- высокий уровень компетенции и профессионализма;
- комплексный, системный подход при проведении аудиторских проверок;
- качественный результат на всех стадиях оказания аудиторских услуг, который обеспечен едиными внутренними стандартами;
- наличие деловых связей и контактов, помогающих решать задачи клиентов различной степени сложности;
- широкий спектр дополнительных услуг, наличие консультантов, специалистов по исчерпывающему перечню потребностей клиентов.

### Перечень услуг, оказываемых аудиторскими организациями — членами НП ААС:

- аудиторские услуги:
  1. обязательный аудит
  2. ревизионный аудит
  3. инвестиционный аудит
  4. аудит системы внутреннего контроля
- налоговое консультирование;
- управленческое консультирование;
- оценочная деятельность;
- юридическое сопровождение бизнеса;
- консультационное сопровождение международных проектов;
- трансформация отчетности в соответствии с МСФО;
- выполнение согласованных аудиторских процедур и обзорных проверок финансовой отчетности.

# НОВОЕ В ВЕЧНОМ

по итогам года „Ъ“ ПРЕДСТАВЛЯЕТ ОБЗОР НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫХ НОВОВВЕДЕНИЙ В ТРЕХ СФЕРАХ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ. ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ И ПРИНЦИПАХ ПРАВОПРИМЕНЕНИЯ КОММЕНТИРУЮТ ПРЕДСТАВИТЕЛИ ЮРИДИЧЕСКОГО И КОНСАЛТИНГОВОГО БИЗНЕСА ПЕТЕРБУРГА. ПАВЕЛ СТРОЕВ

## НАЛОГОВАЯ СФЕРА



**Дмитрий Бабинер, партнер, руководитель отдела налоговых и юридических услуг Ernst & Young в Санкт-Петербурге**

В 2009 году произошло несколько существенных изменений в налоговом законодательстве: были применены ин-

струменты налогового стимулирования экономики в период кризиса, изменено налоговое администрирование, предприняты меры по установлению информационного обмена с налоговыми органами иностранных государств, а также объявлены планы на будущее по изменению единого социального налога, акцизов и по контролю за трансфертным ценообразованием.

### Стимулирование экономики

Существенная часть нововведений 2009 года является реакцией на экономический спад и имеет своей целью частично высвободить оборотные средства бизнеса путем снижения налоговой нагрузки, например, снижение ставки налога на прибыль с 24% до 20%, увеличение предельной процентной ставки при отнесении к расходам процентов по долговым обязательствам, введение вычетов по НДС с уплаченных авансов, увеличение срока подтверждения экспорта со 180 до 270 дней. Уточнен порядок возмещения НДС: если налоговый орган считает неправомерным возмещение части налога, он вправе возместить налогоплательщику другую часть, к которой не имеет претензий.

Дополнительной возможностью налоговой экономии стало увеличение для отдельных амортизационных групп амортизационной премии с 10 до 30%, позволяющей одновременно относить на расходы 30% затрат на создание или приобретение основных средств. С этого года для большинства основных средств применяются повышенные нормы амортизации при начислении ее нелинейным методом. Эти нововведения позволяют относить стоимость приобретения основных средств на расходы быстрее, чем раньше.

Акцент государственной политики на развитии технологий и инноваций выразился в разработке специального списка видов НИОКР, расходы на которые можно учесть в сумме в 1,5 раза большей, чем фактически понесенные расходы. Другой важной мерой стало введение льготы по НДС при ввозе технологического оборудования, не имеющего аналогов российского производства.

### Международное налогообложение

Главное событие года в области международного налогового планирования — подготовка протокола к «Соглашению об избежании двойного налогообложения» с Кипром. Ратификация протокола создаст механизм информационного обмена между налоговыми органами России и Кипра и предоставит доступ российским налоговым органам к

финансовым и иным данным кипрских компаний и банков. Кроме того, после ратификации протокола Кипр будет исключен из списка стран с льготным режимом налогообложения, что позволит российским компаниям не облагаться налогом в России дивиденды, полученные от кипрских дочерних обществ (при условии соблюдения иных критериев), что имеет существенное значение при структурировании российских инвестиций за рубежом.

### Налоговое администрирование

Налоговые споры в судах — распространенное явление в виду неоднозначности отдельных положений налогового законодательства и повышенной активности налоговых органов. С 2009 года, в случае если налогоплательщик не согласен с решением налогового органа о привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения, такое решение должно быть в первую очередь обжаловано в вышестоящем налоговом органе. Только после этого налогоплательщик вправе подавать иск в арбитражный суд.

В 2009 году также были приняты законодательные акты, меняющие существующий порядок налогообложения; они начнут действовать с 2010 года или позднее.

### Единый социальный налог

С 2010 года вместо ЕСН будут взиматься страховые взносы. Максимальная величина базы для расчета взносов ограничена 415 тыс. руб. в год на человека и подлежит индексированию с ростом средней заработной платы. В переходном 2010 году страховые взносы будут взиматься по ставке 26%, а с 2011-го ставка будет увеличена до 34%.

В отличие от ЕСН, у страховых взносов отсутствует регрессивная шкала, а обязанность по их уплате будет распространена на категории налогоплательщиков, освобожденных от уплаты ЕСН, а именно на организации, применяющие упрощенную систему налогообложения, уплачивающие единый налог на вмененный доход и организации, использующие труд инвалидов.

### Акцизы

В настоящее время в Государственной думе РФ находится на рассмотрении законопроект, внесенный правительством РФ, согласно которому со следующего года увеличиваются ставки акцизов практически для всех подакцизных товаров. Предполагается трехкратное увеличение ставок акцизов (с 3 до 9 рублей за литр) на самые распространенные сорта пива.

### Перспективы

В этом году правительством РФ были утверждены очередные «Основные направления налоговой политики» на следующие три года. Особого внимания заслуживают совершенствование налогового контроля за использованием трансфертных цен в целях налогообложения, создание института консолидированного налогоплательщика, введение электронных счетов-фактур, дальнейшее совершенствование акцизного налогообложения, а также различные меры по сокращению возможностей по минимизации налогообложения по налогу на прибыль.

## АНТИМОНОПОЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ



**Андрей Пеховский, руководитель корпоративной практики юридической компании «Пепеляев, Гольцблат и партнеры» в Санкт-Петербурге**

В июле 2009 года был принят ряд нормативных актов, вносящих изменения в отношении правил антимонопольного

регулирования и контроля. В частности, были внесены существенные изменения в закон «О защите конкуренции».

### Контроль действий

В новой редакции закон распространяет свое действие не только на соглашения, которые заключаются между российскими и (или) иностранными лицами, но и на совершаемые ими действия. При этом такие соглашения и действия подпадают под сферу антимонопольного контроля, если они относятся к находящимся на территории России активам или к акциям (долям) российских компаний, либо если они оказывают какое-либо иное влияние на состояние конкуренции на территории России. При такой формулировке под действие российского закона формально подпадают даже любые соглашения между иностранными лицами, заключенные по праву иностранного государства, но каким-либо образом влияющие на конкурентную среду в России. Между тем механизм выявления таких соглашений российскими уполномоченными органами пока не до конца ясен.

### «Вертикальные соглашения»

Существенно изменилось регулирование «вертикальных соглашений» — соглашений между лицами, которые не конкурируют друг с другом на рынке, одно из которых продает, а другое — приобретает товары, работы или услуги. В частности, в отношении них не применяются общие запреты, прописанные в части 1 статьи 11 закона, создававшие ранее реальные препятствия для бизнеса: невозможность раздела товарного рынка по территориальному принципу, ограничения ассортимента продаваемых или покупаемых товаров, ограничения круга покупателей и продавцов и т. п. Принятые поправки в отношении вертикальных соглашений (включая дистрибьюторские соглашения) прямо не запрещают условия эксклюзивности в той или иной форме. Но некоторые запреты закон все же предусматривает. Например, запрещено договариваться о цене перепродажи товара, продавец не вправе запрещать покупателю продажу товаров конкурентов.

Кроме того, постановление правительства РФ №583 от 16.07.2009 г., вступившее в силу 31 июля 2009 года, определяет случаи допустимости некоторых ограничивающих конкуренцию соглашений между покупателями и продавцами — так называемые «общие исключения». Действуют такие исключения до 31 июля 2014 года.

Так, соглашения между покупателями и продавцами могут быть признаны допустимыми, если их доля на рынке составляет ме-

нее 35%, они не конкурируют между собой на рынке (исключение — рынок, на котором покупатель приобретает товар в целях его последующей продажи) и если покупатель не производит взаимозаменяемые товары.

Стороны соглашения, подпадающего под общие исключения, вправе обратиться в ФАС России с заявлением о проверке соответствия проекта соглашения общим исключениям.

### Доминирующее положение

Поправки практически устранили существовавший 35%-й порог для признания компании, занимающей доминирующее положение на рынке. Теперь доминирующей может быть признана любая компания, доля которой на рынке составляет менее 35%, но превышает доли других хозяйствующих субъектов на этом рынке, и при этом такая компания может оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на рынке. В этом случае ФАС, проанализировав конкурентную среду, сложившуюся на конкретном рынке, может признать позицию компании доминирующей, даже если ее доля на рынке менее 35%.

### Согласование сделок

Либерализацией антимонопольного контроля в отношении экономической концентрации и снижением административного бремени на бизнес можно назвать увеличение более чем в два раза пороговых величин для согласования с антимонопольным органом совершаемых сделок (с 3 до 7 миллиардов — в отношении совокупных активов и с 6 до 10 миллиардов — по обороту). Отменено предварительное согласование и введен уведомительный порядок совершения сделок между лицами внутри группы лиц, объединенных по «структурному» основанию (лицо владеет более чем 50% общего количества голосов в уставном капитале компании). Между тем ужесточаются требования к раскрытию информации при подаче ходатайства или уведомления по сделке, в частности — информации о конечных выгодах приобретателях (например, бенефициарах офшорных компаний).

### «Монополюно высокая цена»

Внесены существенные изменения в понятия «монополюно высокая» и «монополюно низкая» цена товара. Для определения «монополюно высокой» цены товара, установленной доминирующей на рынке компанией, закон позволяет применять как затратный метод исследования (оценка суммы расходов, необходимых для производства и реализации товара, и прибыли), так и «метод сопоставимых рынков» (сравнение с ценой, которая сформировалась в условиях конкуренции на сопоставимом товарном рынке, — при наличии такого рынка на территории Российской Федерации или за ее пределами). При этом особое внимание заслуживают инновационные продукты — в целях стимулирования их создания новые поправки указывают, что цена на такие продукты, при соблюдении определенных условий, не может быть признана монополюно высокой, какой бы она ни была.

# ПРАВИЛА ИГРЫ НЕЭФФЕКТИВНО ОСУЩЕСТВЛЯЕМОЕ ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЯВЛЯЕТСЯ ОДНОЙ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ПРЕДПОСЫЛОК ВОЗНИКНОВЕНИЯ СУДЕБНЫХ СПОРОВ И ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ РИСК ДЛЯ СТАБИЛЬНОСТИ ГРАЖДАНСКОГО ОБОРОТА.

ИГОРЬ НЕВЗОРОВ, ERNST & YOUNG, МЕНЕДЖЕР, ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ И ИТ-БИЗНЕС



**Виктор Наумов, партнер юридической фирмы Salans**

### Коммерция в вузах

Федеральный закон от 02.08.2009 №217-ФЗ дает возможность бюджетным учреждениям науки и образования учреждать коммерческие организации

для практического применения результатов интеллектуальной деятельности.

С принятием закона бюджетные учреждения науки и образования получили право без согласия собственника создавать хозяйственные общества в целях практического применения результатов интеллектуальной деятельности (РИД) — изобретений, ноу-хау программ для ЭВМ и т. д. При этом исключительные права на такие результаты сохраняются за учреждением.

Учреждения распоряжаются долями (акциями) компании только с согласия своих собственников. Доходы участия в компании поступают в самостоятельное распоряжение учреждения, учитываются на отдельном балансе и могут направляться только на правовую охрану РИД, выплату вознаграждения их авторам, а также на осуществление уставной деятельности учреждения.

Наличие других учредителей (участников) в компании допускается только при условии, что доля учреждения в уставном капитале составит более чем 25% для акционерного общества или в более чем одну треть для общества с ограниченной ответственностью.

### Сингапурский договор

23 мая 2009 года Россия ратифицировала Сингапурский договор о законах по товарным знакам (федеральный закон от 23.05.2009 №98-ФЗ), направленный на гармонизацию национальных систем законодательства о товарных знаках в части административных процедур. Сейчас в ряде случаев действующее российское законодательство расходится с положениями Сингапурского договора.

В частности, для административных процедур в национальном ведомстве по регистрации товарных знаков договор предусматривает возможность восстановления пропущенного срока в течение шести месяцев, в то время как в российском законодательстве такой срок составляет два месяца. Кроме того, практика Роспатента, требующего при регистрации лицензионных договоров предоставлять сам договор с указанием в нем финансовых условий, не соответствует положениям Сингапурского договора.

С учетом установленного Конституцией РФ приоритета ратифицированных международных договоров над внутренним законодательством, положения Сингапурского договора имеют преимущество над положениями Гражданского кодекса. В Государственную думу уже внесены законопроекты, устраняющие выявленные противоречия.

### Отмена льгот

С 1 января 2010 года отменяется единый социальный налог (ЕСН), что предусмотрено федеральным законом от 24.07.2009 №212-ФЗ. Вместо него работодатели будут уплачивать страховые взносы в фонды — ПФ, ФСС и ФОМС (более подробно — см. в обзоре изменений в налоговой сфере).

Это означает, что лишь недавно введенные льготы по ЕСН для «организаций, осуществляющих деятельность в области информационных технологий» (действуют с 2007 года), за которые так боролся ИТ-бизнес, фактически прекратят действие, поскольку их аналог в новом законодательстве не предусмотрен. Пониженные ставки страховых взносов предусмотрены только для организаций-резидентов технико-внедренческой ОЭЗ (14% в 2010 году; 20,2% в 2011–2012; 27,1% в 2013–2014). В настоящий момент российские ИТ-компании обратились к руководству государства за помощью в сложившейся ситуации.

### Ответственность провайдера

В самом конце 2008 года президиум Высшего арбитражного суда РФ (ВАС) принял прецедентное постановление, касающееся положения провайдеров при защите авторских прав в сети Интернет (дело №10962/08).

В рассматриваемом споре компания, владеющая исключительными правами на музыкальные произведения, обнаружив указаные произведения на популярном сайте, предъявила требования о выплате компенсации к хостинг-провайдеру, на сервере которого размещен указанный сайт. Как установил ВАС, провайдер не несет ответственности за передаваемую информацию, если он: 1) не инициирует передачу информации; 2) не выбирает получателя информации; 3) не влияет на целостность передаваемой информации. При этом учитывается, принимал ли провайдер меры по пресечению нарушений в связи с использованием его услуг, когда ему стал известен факт нарушения.

### «Параллельный импорт»

В постановлении от 03.02.2009 (дело № ВАС-10458/08) президиум ВАС разъяснил вопрос об административной ответственности за ввоз на территорию России оригинального, законно приобретенного товара без специального разрешения владельца товарного знака (лицензия на импорт). Президиум ВАС указал, что привлечь к ответственности по статье 14.10 КоАП («Незаконное использование товарного знака») можно только за ввоз контрафактного товара, то есть товара, на котором товарный знак размещен незаконно. Следовательно, лицо, импортирующее оригинальные товары без соответствующей лицензии правообладателя, не должно привлекаться к административной ответственности.

Однако данное решение ВАС не стоит рассматривать как абсолютную легализацию «параллельного импорта» в России. Правообладатели по-прежнему имеют возможность защитить свои интересы с помощью норм Гражданского кодекса РФ, допускающих взыскание с нарушителя убытков или компенсации до 5 млн рублей. ■

Целью правового регулирования является установление понятных и признаваемых участниками гражданского оборота норм поведения, в соответствии с которыми все субъекты бизнеса от индивидуальных предпринимателей до транснациональных корпораций будут осуществлять свою коммерческую деятельность. Только четкие, прозрачные и непротиворечивые правила позволяют в значительной степени гарантировать коммерсантам возможность бесконфликтного осуществления ими своих прав и обязанностей. Наоборот, непоследовательность и противоречивость законодателя, отсутствие единообразия при осуществлении правосудия, несортированность действий органов исполнительной власти приводят к многочисленным проблемам во взаимодействии бизнеса и государства.

**ПРИМЕРЫ НЕЭФФЕКТИВНОСТИ** С 1 июля 2009 года вступила в силу новая редакция федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», установившая новые правила и процедуру продажи долей в ООО (в частности, устанавливалась нотариальная форма сделки и вводилась обязанность нотариуса передать заверенный экземпляр договора купли-продажи в регистрирующий орган). Однако по истечении всего нескольких дней действия новой редакции законодатель федеральным законом от 19.07.2009 №205-ФЗ внес в нее дополнительные изменения.

Указанное скоротечное изменение законодательства (к моменту принятия изменений прошло менее 20 дней действия текущей редакции закона!) не только неэффективно, но и во многом вредно для стабильности гражданских отношений. Так, последовательное введение в действие двух новых взаимозаменяющих процедур в сфере корпоративного права с очевидностью приводит к тому, что часть предпринимателей (прочитавших первую редакцию изменений в закон) будет и далее пытаться осуществить свои сделки по продаже долей именно в соответствии с ней, что, однако, непременно приведет к возможному спору как с нотариусами и регистрирующими органами, так и с другой частью предпринимателей (которые будут основываться уже на второй редакции изменений). Соответственно, одно только последовательное введение законодателем двух взаимоисключающих редакций нормативного акта практически с неизбежностью повышает вероятность конфликтов и подрывает стабильность гражданского оборота в регулируемой сфере.

Другим примером неэффективного правового регулирования может служить

регулирование защиты персональных данных в России, в соответствии с которой любой предприниматель, запросивший персональные данные от своих работников или клиентов, обязан к 1 января 2010 года получить соответствующую лицензию и привести свои информационные системы в соответствии с требованиями законодательства. Неэффективность регулирования в данном случае заключается в том, что законодатель, установив лишь общие правила регулирования, не принял каких-либо специальных актов, которые бы указали конкретные технические критерии, которым должны соответствовать информационные системы предпринимателей. Подобное отсутствие специальных норм также, начиная с 2010 года, может стать предпосылкой для споров между предпринимателями, их работниками, клиентами и органами власти.

**С ДВУХ СТОРОН** Риски неэффективности правового регулирования на практике могут быть минимизированы, как непосредственно органами государственной власти, так и в определенных случаях самим бизнес-сообществом. Со стороны органов власти подобное возможно посредством повышения качества законодательной техники; привлечения к правотворческому процессу частных экспертов, специализирующихся в тех областях, с которыми связан принимаемый нормативный акт; усиления контроля за качеством, прозрачностью и внутренней непротиворечивостью издаваемых нормативных актов. Со стороны бизнес-сообщества риски неэффективного правового регулирования могут быть минимизированы посредством его вовлечения в более тесный диалог с законодателем в отношении принимаемых нормативных актов; развития систем общественных организаций, занимающихся экспертизой подготовленных законопроектов; а также посредством формализации норм и правил поведения субъектов предпринимательства, существующих в форме обычаев делового оборота (в тех сферах, в которых их применение допустимо и законодательное регулирование отсутствует, либо недостаточно). ■

**ОДНО ТОЛЬКО ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЕ ВВЕДЕНИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЕМ ДВУХ ВЗАИМОИСКЛЮЧАЮЩИХ РЕДАКЦИЙ НОРМАТИВНОГО АКТА С НЕИЗБЕЖНОСТЬЮ ПОВЫШАЕТ ВЕРОЯТНОСТЬ КОНФЛИКТОВ И ПОДРЫВАЕТ СТАБИЛЬНОСТЬ ГРАЖДАНСКОГО ОБОРОТА В РЕГУЛИРУЕМОЙ СФЕРЕ**



## РИСКИ

# СОЗИДАТЕЛЬНОЕ УЧАСТИЕ

## ВОПРОС О ТОМ, НАСКОЛЬКО РЕЗУЛЬТАТИВНЫМ МОЖЕТ БЫТЬ ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМ К РАЗРАБОТКЕ НОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА, ВЫЗВАЛ ОЧЕНЬ РАЗНЫЕ ОТКЛИКИ СО СТОРОНЫ ЭКСПЕРТОВ.

ИЛЬЯ КУРМЫШЕВ

По мнению Егора Носкова, управляющего партнера юридической фирмы «Дювернуа лигал», юридические фирмы могут привлекаться для разработки проектов законов, поскольку лиц, имеющих право законодательной инициативы, никто не ограничивает в том, кого привлекать к этому процессу. Однако в России такая практика не прижилась, что, на его взгляд, совершенно оправданно.

«Дело в том, что подготовка любого законопроекта — чрезвычайно сложная и, самое главное, специфичная работа. Исходя из своего опыта работы в нормотворческом секторе юридического комитета администрации Петербурга (в период губернаторства Владимира Яковлева), могу сказать, что ее специфичность объясняется необходимостью использования принятой терминологии, знания пласта сложно увязанных законов, кодексов, нормативных актов. Только люди, которые на постоянной основе занимаются этой работой (на региональном и на федеральном уровнях в нормотворческих структурах органов законодательной и исполнительной власти работают большие коллективы юристов), могут профессионально готовить проекты законов, гармонично вписывающиеся в сложившуюся систему права», — замечает господин Носков.

Как бы то ни было, в России есть примеры активного сотрудничества органов государственной власти с юридическими фирмами в процессе разработки законодательных актов. К примеру, в 2008–2009 годах на законодательном уровне были внесены серьезные поправки в законодательство об ООО. Координатором рабочей группы по подготовке законопроекта был партнер адвокатского бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры», преподаватель Российской школы частного права, Дмитрий Степанов. «Поскольку наше адвокатское бюро имеет тесные связи с академическими кругами, и многие адвокаты и юристы занимаются научной деятельностью, они принимают участие в работе, связанной с подготовкой законопроектов», — комментирует старший юрист, адвокат петербургского офиса бюро Всеволод Байбак. По его словам, учитывая то, что юридические фирмы привлекаются для соответствующей работы государственными органами, результаты их деятельности должны носить объективный характер и отражать интересы заказчика — российского государства.

Стоит отметить, что в мировой практике были случаи, когда крупным международным юридическим фирмам поручалась разработка целых пластов

законодательства для развивающихся стран. Однако остается открытым вопрос, могут ли фирмы, работающие «на государство», в достаточной степени учитывать интересы бизнеса при разработке законопроектов.

**ДВА ПОДХОДА** Как отмечает Виктор Наумов, партнер юридической фирмы Salans, участие юридических фирм в законотворческом процессе может носить как прямой, так и опосредованный характер. В первом случае они чаще всего принимают участие в государственном конкурсе на разработку пакетов нормативно-правовых актов. В случае опосредованного участия юристы входят в состав советов, рабочих групп и комиссий при различных органах власти, где происходит разработка и экспертиза законопроектов. «У нашей фирмы и моей команды юристов есть опыт и непосредственной разработки нормативно-правовых актов, и их экспертного обсуждения. За последние несколько лет мы подготовили около десяти проектов нормативно-правовых актов, два из них уже приняты», — добавляет он.

Экспертиза законопроектов кажется Егору Носкову («Дювернуа лигал») наиболее уместной формой участия независимых консультантов: «Нас, к приме-

ру, неоднократно привлекали в качестве экспертов при обсуждении проектов законов в Законодательном собрании города».

**ТУМАННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ** Участие в подготовке законопроектов не всегда выгодно для юридических фирм. «В реальности очень сложно бывает просчитать издержки, связанные с такой работой, и часто сумма, полученная от заказчика, не покрывает затраченного времени юристов. Тут, правда, надо иметь в виду еще и важную имиджевую составляющую — участие в такой работе достаточно престижно для юридических фирм, увеличивает их авторитет на рынке, помогает выстраивать отношения с госструктурами, выступающими заказчиками разработки проектов нормативно-правовых актов и позволяет быть в курсе будущего развития законодательства», — рассказывает Виктор Наумов.

При этом, правда, надо иметь в виду, что работа над проектом закона не всегда приводит к желаемому результату. Господин Наумов вспомнил ряд случаев, когда подготовленные юридическими фирмами законопроекты либо сильно корректировались в процессе последующих согласований, либо и вовсе «ложались под сукно». ■



## качественная бизнес-информация с доставкой в офис

# 2010

## ПОДПИСКА

С 19 по 30 октября  
дарим подарки  
для постоянных  
подписчиков.

Подробнее на  
[www.kommersant.ru/region/spb](http://www.kommersant.ru/region/spb)

- Оформите подписку на газету «Коммерсантъ» удобным для Вас способом:
  - через редакцию;
  - через альтернативные агентства;
  - через Почту России.
- Дополнительная информация о подписке по телефону: (812) 271-36-35, [fomina@spb.kommersant.ru](mailto:fomina@spb.kommersant.ru)

- Вместе с газетой «Коммерсантъ» Вы получаете:
  - еженедельное глянцевое приложение «Коммерсантъ Weekend»;
  - цветные тематические бизнес-приложения;
  - ежеквартальный журнал о товарах и услугах «Коммерсантъ КАТАЛОГ».

# РЕАКЦИЯ НА КРИЗИС

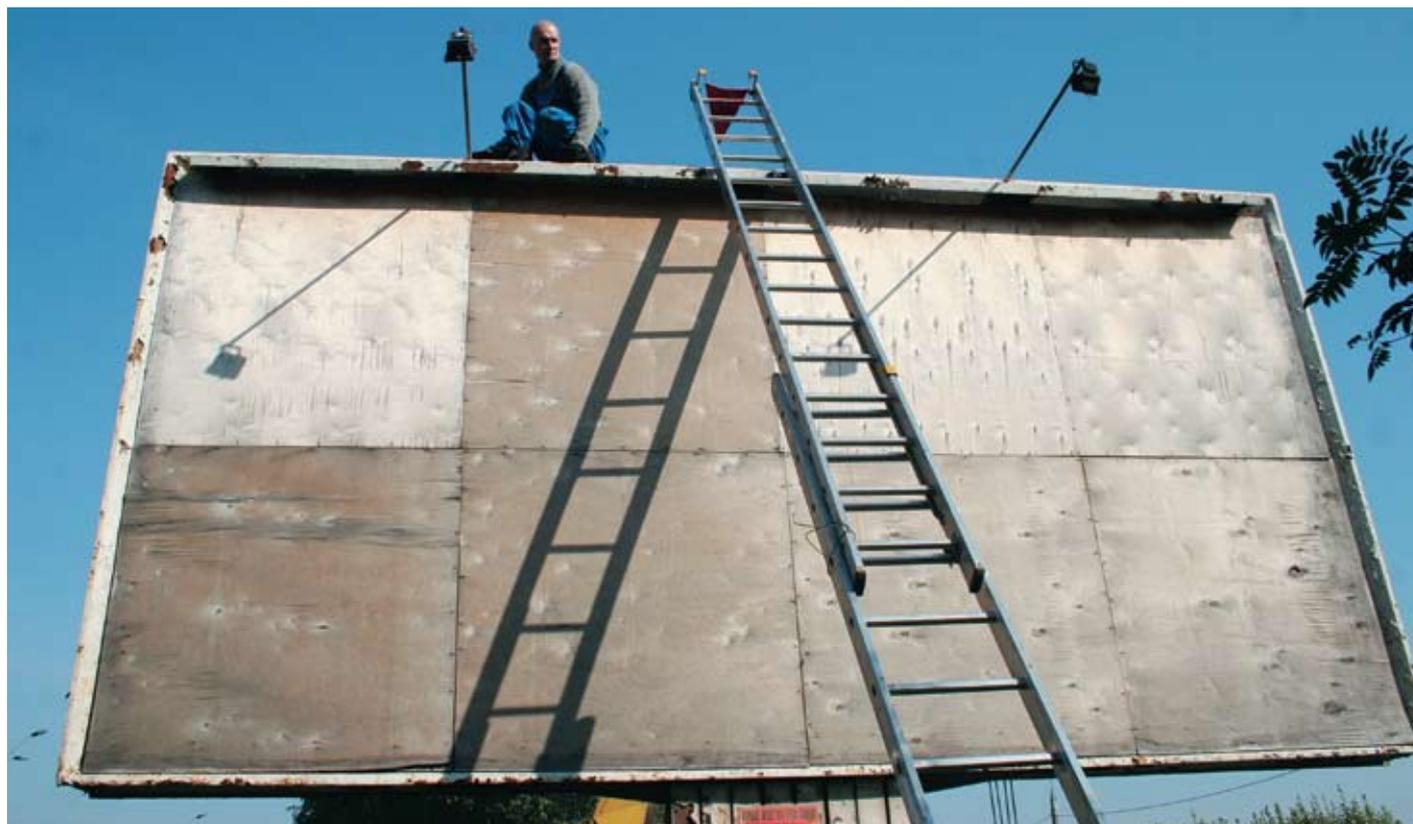
## КРИЗИСНЫЙ ГОД ПРИВЕЛ К ПЕРЕОЦЕНКЕ МНОГИХ ЦЕННОСТЕЙ В БИЗНЕСЕ. БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ МЕНЯЮТСЯ НАСТОЛЬКО РАЗНОНАПРАВЛЕННО, ЧТО НЕ ПРИХОДИТСЯ ГОВОРИТЬ ОБ ОБЩЕМ ТРЕНДЕ. ВМЕСТЕ С ТЕМ У КОНСУЛЬТАНТОВ ПОЯВЛЯЕТСЯ УНИКАЛЬНЫЙ ШАНС ПРОЯВИТЬ СВОИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ В РАЗВИТИИ СОБСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ.

ВЕРНИКА ПАВЛОВА

Директор Института проблем предпринимательства Владимир Романовский отмечает, что, поскольку консалтинг по своей сути является сервисным бизнесом, то его судьба как отрасли производна от общего состояния экономики. В частности, это означает, что рынок консалтинга сжался, особенно это коснулось «глобальных» компаний, которые обслуживали «золотые рынки»: M&A, IPO, стратегии. Господин Романовский подчеркивает, что «международные компании (консультанты, аудиторы и юристы) потеряли основные привычные источники дохода, но перестроиться под решение реальных проблем многим из них не дают корпоративные стандарты и ограничения». «Сейчас открываются новые рынки, но „глобальные“ компании не готовы к переменам: нет стандартов, кадров, и прежде всего — идеологии работы в новых условиях. В итоге принимаются примитивные меры: „рубят“ офисы, „режут кости“ (в смысле — оптимизируют затраты)», — добавляет он.

**ПЛАТА ЗА РЕЗУЛЬТАТ** Независимые M&A-консультанты в последние год-полтора столкнулись с определенными трудностями, типичными для консалтингового бизнеса в период экономической рецессии, отмечает Павел Филиппов, партнер компании «Аванко Капитал». Он подчеркивает, что волатильность доходов резко возросла, рентабельность игроков, которые не предприняли масштабных сокращений затрат еще в конце 2008 года, в среднем понизилась. Компании акцентировали маркетинговую политику на прямых продажах, а рекламная и PR-деятельность сократилась. Так как проектов стало объективно меньше, в начале 2009 года возросла ценовая конкуренция, и только осенью цены на M&A-услуги начали постепенно возвращаться к докризисному уровню. Кроме того, Павел Филиппов отмечает, что процент проектов, которые завершаются успешной сделкой (так называемый hit rate), вследствие ситуации на рынке сократился, что сдвинуло модель ценообразования на M&A-услуги с фиксированных ежемесячных платежей на оплату за достижение определенных результатов работы. Такие изменения привели к тому, что некоторые консультанты, уменьшив численность персонала, пытаются одновременно получить больше проектов, чтобы повысить вероятность получения доходов. Результатом, по его словам, является сокращение внимания и времени, которые тратятся на подготовку и управление отдельным проектом. В итоге возрастает процент неудачных проектов.

В Институте проблем предпринимательства отмечают схожую тенденцию. По словам Владимира Романовского, сейчас «конкуренция на конкурсах за госзаказ становится запредельной: большая часть местных консультантов уходит в жесткий демпинг. Корпоративное имя и профессиональную честь готовы продать за три копейки». «В частности, это означает, что если компания объявляет



КРИЗИС ПРИВЕЛ К «ДЕМОНТАЖУ» СТАРЫХ ПОДХОДОВ К ОРГАНИЗАЦИИ КОНСАЛТИНГОВОГО БИЗНЕСА

тендер в соответствии с 94-ФЗ, то стоимость работы меньше затрат на ее исполнение. Если ключевой фактор — сроки, то большое число компаний, включая крупные федеральные, готовы выполнить любую работу за один день», — подчеркивает он. Такая же ситуация складывается и в работе с «рынком». Господин Романовский считает, что «если и в лучшие времена консалтинговые фирмы, даже декларирующие приверженность каким-то специальным отраслям или бизнес-моделям, на самом деле брались за любую работу, которую клиент готов был оплатить, то сейчас — тем более. Для многих консультантов демпинг, скорость беготни, сокращение нерентабельных подразделений и оптимизация численности штата и фонда оплаты труда исчерпывают весь антикризисный креатив».

**НОВОЕ И СТАРОЕ** По словам Николая Пашкова, директора по профессиональной деятельности «Knight Frank Санкт-Петербург», в условиях кризиса возрос спрос на исследования рынка, которым в период роста зачастую не уделялось должного внимания. «Сейчас ценность актуальной, достоверной и оперативной информации возросла в разы. Также возрос спрос на оценку недвижимости. Услуги оценки, по нашему убеждению, будут особенно востребованы для девелоперских проектов в целях получения финансирования, а также на рынке земли», — подчеркивает он.

Эксперты сходятся во мнении о том, что консультанты, ориентированные на стратегические партнерские отношения с девелоперами, сумели накопить значительные порт-

фели проектов заказов. Например, Knight Frank продолжает сейчас вести начатые несколько лет назад проекты, которые сегодня уже вступили в фазу технического консалтинга или проектирования.

Как отмечает Павел Филиппов, в части HR-политики акцент сейчас делается на сокращение издержек на back office, упрощение внутренних процедур при сохранении ключевых сотрудников, компетенции которых являются наиболее ценными для компании. Директор Финско-российского инновационного центра, глава представительства Лаппеенранта-Иматра в Санкт-Петербурге Игорь Куприенко также говорит, что картина в HR-политике в целом печальная и включает в себя как сокращение персонала, так и уменьшение выплат. Кроме того, наблюдается перевод части персонала на подрядные работы, более широкое использование аутсорсинга для сокращения собственных сотрудников. Лишь некоторые компании, по его наблюдениям, использовали кризисное время для обучения персонала.

Комментируя изменения бизнес-модели консалтеров, Николай Пашков отмечает, что Knight Frank перегруппирует внутреннюю структуру и спектр предоставляемых услуг. По его словам, «особую актуальность приобретают услуги, связанные с упаковкой, подготовкой, структурированием различных объектов и проектов, которые сейчас выставляются на продажу». «В докризисный период этому зачастую уделялось мало внимания. Сейчас собственники и девелоперы, испытывая финансовые трудности и потребность продать свои активы, столкнулись с

проблемой: их активы абсолютно не подготовлены к продаже. В связи с этим, совместно с нашими партнерами, юридическими компаниями, банками, компаниями-заказчиками, мы внедряем услугу, связанную с комплексным подходом к проектам, то есть профессиональную предпродажную подготовку объекта, включающую анализ юридической, технической, инженерной документации, а также первичную проработку проектов с точки зрения девелопмента или редевелопмента участка», — говорит господин Пашков. Также он обращает внимание на то, что «большую роль в маркетинговой политике приобретают процессы привлечения клиентов». В связи с этим Knight Frank внедряет изменения, позволяющие делать акцент именно на активной продаже услуг.

Похоже, в бизнес-моделях консалтинговых компаний сейчас происходит немало позитивных изменений. Владимир Романовский отмечает, что в условиях замедления развития отрасли консалтинга, своевременным является применение консалтерами своих профессиональных возможностей для развития собственных компаний.

Игорь Куприенко обращает внимание на любопытную картину: появилось много времени, и многие консультанты стали консультировать «сами себя» — начали уделять больше времени собственному развитию, в том числе разработке стратегии, пересмотру пакета услуг и разработке новых, расширению партнерской сети и сети субконтракторов, повышению квалификации. Итогом такой работы должна стать и более качественная работа в интересах клиентов. ■

**ULYSSE NARDIN**  
SINCE 1846 SWITZERLAND



## EXECUTIVE DUAL TIME

Автоподзавод.

Запатентованная система быстрого переключения часового пояса.

Черный керамический безель. Корпус из 18-каратного розового золота.

Водонепроницаемость до 100 метров. Каучуковый ремешок.



**Единственный в России магазин ULYSSE NARDIN**

Санкт-Петербург, ул. Большая Конюшенная, 12, тел. (812) 315-15-47

Санкт-Петербург  
Думская ул. 2, т. (812) 333-34-90  
ул. Маяковского 1, т. (812) 273-51-59  
Невский пр. 20, т. (812) 312-09-21  
П.С., Большой пр. 46, т. (812) 235-07-66



П.С., Большой пр. 57, т. (812) 232-93-85  
Владимирский пр. 3, т. (812) 713-22-84  
Невский пр. 44, (Grand Palace), т. (812) 571-36-78  
Москва, ул. Б. Якиманка 22 т. (495) 995-21-76  
[www.imperial-ltd.ru](http://www.imperial-ltd.ru)