

Буревестники «Эксперт», №35 (529), 25.09.2006

Услуги консультантов все меньше интересуют промышленников, зато стали крайне востребованы при переделе собственности.

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» завершило очередное, четвертое, исследование «Карта аудита и консалтинга» (см. [таблицу](#)). Его цель — не только зафиксировать тенденции на рынке аудита и консалтинга в целом, но и проанализировать их по отраслям и видам услуг.

Поскольку любая карта прежде всего содержит данные о рельефе местности, следует сказать о том, что общий уровень поверхности (если следовать географической терминологии), то есть выручка аудиторских и консалтинговых компаний — участников исследования, только за последний год поднялся на 46%. На фоне не столь бурного развития других секторов отечественной экономики (в среднем за год темпы роста предприятий промышленности не превышали 25%) достижения аудиторов и консультантов выглядят впечатляюще.

Впрочем, два года назад темпы были и того выше. За период с 2001–го по 2003 год общий уровень поверхности «карты» вырос почти вчетверо (с 5,5 до 21,6 млрд рублей). Это было время неслыханного спроса на консультационные услуги со стороны промышленников.

Сейчас тенденция изменилась. Несмотря на регулярные отчеты статистиков о динамичном промышленном росте, промышленники с каждым годом все меньше прибегают к услугам консультантов. Из общего объема выручки, заработанной аудиторскими и консалтинговыми компаниями в 2005 году (32,2 млрд рублей), на долю промышленности пришлось всего 45% против 70,5% в 2001–м и 58% в 2003 году. То есть доля промышленности в структуре спроса на консалтинг сократилась на четверть, в то время как вклад промышленных предприятий в ВВП страны за этот же период увеличился почти на три процентных пункта.

Можно было бы не переживать о потерях консультантов, если бы не одно «но»: повышение спроса на консалтинг обычно предшествует росту самой отрасли, предъявляющей спрос. При этом верно и обратное. Так что перспективы отечественной промышленности выглядят нерадушно.

Спрос на консалтинг предъявили другие сектора экономики, в ряде случаев годовой прирост выручки консультантов там превышал 150%. Наибольшую потребность в консалтинговых услугах продемонстрировали связисты и транспортники, чуть меньшую — банкиры и электроэнергетики. Нетрудно заметить, что все эти предприятия в настоящий момент находятся на стадии реструктуризации и активного привлечения инвестиций.

Соответственно, изменился и состав оказываемых услуг. Рассказывает генеральный директор компании «РОЭЛ Консалтинг» Василий Тренев: «Мы почувствовали смещение спроса с услуг по повышению эффективности бизнеса на построение систем управления. Развитие бизнеса в России дошло до уровня, когда стало необходимо более активно привлекать инвестиции. А инвестор должен понимать, как прирастают деньги и почему они будут ему возвращены. Это значит, что компаниям прежде всего необходима эффективная, прозрачная и понятная (в том числе стороннему инвестору) система управления».

Недосягаемые вершины

Одна из главных причин изменения спроса на консалтинг — поразительная апатия компаний нефтяного сектора. Огромный финансовый потенциал как магнит тянет к ним консультантов. Именно поэтому пару лет назад в данном секторе наблюдался самый высокий уровень конкуренции. Так, услуги по стратегическому планированию нефтяникам оказывали 27 компаний, по управленческому консалтингу в области ИТ — 29, по оценке — 30.

В 2005 году ситуация в корне изменилась. Подобные консалтинговые услуги в нефтяной отрасли предоставляют всего 15, 20 и 22 компании соответственно. Особенно заметно падение спроса на стратегический консалтинг: за два года выручка стратегических консультантов снизилась почти на 58%. Да и зачем проявлять инициативу, раз деньги и так текут рекой?

Последствия «толкучки» консультантов в нефтяной отрасли налицо. Высота еще пару лет назад недостижимого пика нефтянки снизилась с 5,2 до 3,4 млрд рублей, а доля выручки консультантов в этом секторе за два года упала до 12,3% (против 24,3% в 2003 году).

На фоне осевшего нефтяного пика отчетливо выделилась другая вершина — электроэнергетика. Пока размеры этого сектора сопоставимы с нефтянкой, однако перспективы консалтинговых компаний здесь куда более заманчивы. Только за последние два года выручка консультантов от оказания услуг предприятиям электроэнергетики выросла на 45%, или более чем на 1 млрд рублей.

И это далеко не предел. Электроэнергетическая отрасль находится в стадии перестройки, и спрос на услуги консультантов как никогда велик. В наибольшей степени здесь, по мнению управляющего партнера АКГ «ФинЭкспертиза» Елены Трубниковой, актуально «решение задач повышенной сложности — комплексных, объемных и нетривиальных. Таких, например, как выработка нормативной базы, посредством которой будут регулироваться все налоговые и бухгалтерские, а также некоторые юридические аспекты реформирования системы перекрестного субсидирования в электроэнергетике; отражения в отчетности технологических потерь электроэнергетики, а также ее купли-продажи на оптовом рынке. Получаемый заказчиком результат — комплексная взаимоувязанная нормативная система, позволяющая, помимо прочего, четко определиться со всеми элементами конкурентного оптового рынка электроэнергии как для переходной, так и для целевой модели».

На «высокогорье» обозначился и еще один пик — связь. Доходы консалтинговых компаний от предоставления услуг предприятиям этой отрасли за два года увеличились на 180% и составили почти 3 млрд рублей; доля связистов возросла с 4,5 до 9,8%.

Особое внимание здесь также уделяется решению сложных задач. «В области управленческого консалтинга весьма интересен масштабный, продолжающийся и сейчас проект в ОАО «Связьинвест», цель которого — унификация бизнес-процессов управления персоналом в масштабах всего холдинга, включая создание единых правил и принципов построения системы оплаты и стимулирования труда, правил учета движения человеческого ресурса, учета труда и многое другое», — рассказывает президент консалтинговой группы «Борлас» Алексей Ананьин.

Высокие конкурентные зоны

На втором уровне «карты» оказались инфраструктурные отрасли — финансы и транспорт. Так, за последние два года выручка консультантов от предоставления услуг банкам увеличилась на 40%, а транспортным предприятиям — вдвое, достигнув 1,8 млрд рублей. В итоге доля этих секторов возросла с 6,9 до 7,5% и с 4 до 6,3% соответственно.

Среди основных клиентов консультантов в этих сферах можно назвать ОАО РЖД (где полным ходом идет реструктуризация), лизинговые компании, авиа— и автопредприятия, нуждающиеся в полном комплексе услуг. Как считает заместитель генерального директора компании «ВКР-Интерком-Аудит» Виталий Семенихин, «эти отрасли остаются наименее проработанными в плане законодательства, что повышает риски, связанные с возможностью преследования компаний со стороны контролирующих государственных органов. А это, в свою очередь, формирует большой спрос именно на комплексные услуги по реализации проектов в интересах конкретных клиентов, на услуги по комплексному экономическому, правовому и налоговому анализу сделок». Кроме того, спрос со стороны вышеперечисленных компаний, как, впрочем, и со стороны банковского сектора, во многом связан с ростом инвестиционной активности.

Сами консультанты и аудиторы видят свои перспективы несколько иначе. Наибольшее внимание они уделяют не только транспорту, но также торговле и строительству — в этих секторах наблюдался самый высокий уровень конкуренции. Например, в торговле услуги по аудиту предоставляют 53 компании, в строительстве — 51, а в транспорте — 43. Среди консультационных услуг особенно популярны здесь налоговый и финансовый консалтинг, в прошлом году эти сектора обслуживали от 23 до 37 консультантов.

Спрос на налоговый консалтинг, как отмечает исполнительный директор компании «МЦФЭР-консалтинг» Станислав Джаарбеков, за последние два года перетерпел существенные изменения: «Если до событий, связанных с ЮКОСом, большим спросом пользовались услуги по налоговому планированию и оптимизации, то сейчас наибольшая потребность у компаний в налоговом аудите и выявлении налоговых рисков, снижающих вероятность предъявления претензий со стороны фискальных органов».

Следует отметить также рост внимания собственников к консалтингу. В этом смысле характерен проект разработки системы сбалансированных показателей для крупной торговой структуры на Дальнем Востоке, реализованный компанией «РОЭЛ Консалтинг». Собственник задался вопросом: почему компания не развивается? Оказалось, в несбалансированной системе управления бизнесом, когда цели и задачи собственника перестали совпадать с существующей структурой и системой управления в компании. На деле не была сформирована четкая система распределения ответственности. «В результате среди задач, которые решали в этом проекте наши консультанты, было построение системы принятия решений, оценки

результатов, оплаты труда по целевым показателям, системы сбалансированных показателей компании в разрезе должностей, — поясняет директор дирекции интегрированных структур «РОЭЛ Консалтинг» Галина Злобина. — Мы сформировали команду по реструктуризации предприятия с участием менеджеров собственника, разработали новую организационную структуру под те цели и задачи, которые решал собственник компании. Принципиально новым для нашего клиента стал ввод показателей развития. Это значит, что помимо традиционных финансово-экономических показателей деятельность регулярно оценивается по таким критериям, как увеличение доли рынка, лояльность клиентов, реализуемость стратегии, исполнение программы мероприятий по реализации стратегии компании и даже исполнение регламентов и стандартов, регулирующих деятельность компании».

Государственная территория

Графа «Государственный сектор» в классификаторе «карты» отсутствует, однако, со слов самих аудиторов и консультантов, немалую часть доходов они получили в результате предоставления услуг государству. По нашим оценкам, это примерно 1,5–2 млрд рублей. Таким образом, по соседству с транспортной отраслью находится обширная территория, занимаемая госсектором, причем, как считают сами консультанты, динамично развивающаяся.

В первую очередь спрос на услуги консалтинговых компаний предъявляют администрации субъектов федерации и муниципальных образований. Для них необходимым условием привлечения госсредств стало наличие стратегии и программы социально-экономического развития территории. «Востребованы услуги по формированию и сопровождению программ территориального и отраслевого развития, сопровождению государственных, муниципальных, в том числе административных, реформ, — говорит генеральный директор компании «СОВТЕКС» Виктор Петроченков. — Аудит таких организаций, как министерства (различного уровня и отраслевой принадлежности), — привычная сегодня практика. Кроме того, большой объем оценочных услуг также стал тут нормой, что вполне соотносится с популярной темой частного-государственного партнерства».

Особенно много заказов со стороны госструктур на создание информационных порталов и автоматизацию документооборота. Причем здесь нельзя однозначно отдать приоритет региональным или федеральным властям. Генеральный директор компании КРОК Борис Бобровников, например, рассказывает: «Недавно КРОК реализовал информационный портал для администрации Ставропольского края. В процессе создания — система электронного документооборота в исполнительных органах власти Пермского края. Проекты направлены на облегчение взаимодействия власти и населения и повышение прозрачности работы чиновников. Также компанией была внедрена система управления производительностью СУБД Oracle в Федеральной службе по финансовому мониторингу».

Перспективна, на взгляд консультантов, и отрасль ЖКХ. Считается, что реформа в этом секторе начинает переходить из концептуальной и законодательской в практическую плоскость (институциональные изменения, инвестиционный процесс).

Предгорный район

Неподалеку от госсектора расположилась еще одна динамично растущая возвышенность — машиностроение. За последние два года объем полученной в этой отрасли выручки консультантов увеличился на 52% и составил 1,9 млрд рублей. Отчасти это произошло за счет резкого роста оборонных государственных заказов и все того же спроса на консалтинг в области ИТ. Например, только за услуги по разработке и внедрению информационных систем айтишники получили от машиностроителей около полумиллиарда рублей.

Предприятия машиностроительной отрасли, впрочем, в отличие от нефтяников всерьез задумались о своем дальнейшем развитии, о чем явно свидетельствует повышенный спрос на услуги по стратегическому планированию и организационному развитию. Стратегическим консультантам в этом секторе удалось заработать почти 230 млн рублей, сопоставимые разве что с доходами от оказания соответствующих услуг в электроэнергетике и отрасли связи.

Поступают от машиностроителей и заказы на проведение стратегических маркетинговых исследований. Подобный анализ провела компания «ФинЭкспертиза» для группы «РусПромАвто». «В процессе работы наша компания провела уникальное исследование предпочтений и потребностей покупателей грузовых и легких коммерческих автомобилей. В рамках проекта респондентам было задано в общей сложности около 200 000 вопросов. Это в свою очередь позволило определить наиболее перспективные направления развития компании, подготовить набор требований к разрабатываемым моделям автотехники, скорректировать долгосрочную производственную и маркетинговую стратегию», — говорит Елена Трубникова.

Две другие вершины — химическая и пищевая — хоть и расположены в предгорье (объемы выручки консультантов составили 1,1 млрд и 850 млн рублей соответственно), однако на фоне машиностроительного пика растут более вяло. Так, доходы консультантов от оказания услуг химикам увеличились за последние два года всего на 17%, а от оказания услуг предприятиям пищевой промышленности и вовсе уменьшились на 5%. Если такие темпы сохранятся, в ближайшее время мы можем стать свидетелями обрушения еще двух вершин.

Одной из причин такого положения дел в этих отраслях вполне может быть проблема кадров. В такой ситуации показателен пример предприятия «Уралкалий» — крупнейшего в России производителя и поставщика калийных удобрений. Рассказывает генеральный директор компании «ЭКОПСИ Консалтинг» Марк Розин: «“Уралкалий”, как многие производственные предприятия, ведущие свою историю еще с советских времен, столкнулся с проблемой старения руководящих кадров и зависимости бизнеса от отсутствия смены у ключевых руководителей. Но так как производств аналогичной специализации в России практически нет, то найти ведущих менеджеров и специалистов на открытом рынке труда почти невозможно. Выходом из положения стало создание на предприятии системы кадрового резерва: выявление высокопотенциальных сотрудников, их развитие, планирование карьерного продвижения и разработка мер по удержанию “резервистов”».

Разработанная система выстроена по принципу эшелонирования, то есть так, чтобы в случае перехода сотрудника на более высокую позицию его место автоматически заполнялось специалистом низшего эшелона. В результате внедрения этой системы в компании был сформирован резерв для всех ключевых позиций (что обеспечило безопасность с точки зрения кадров), произошло существенное омоложение руководящего состава. Изменилась модель корпоративной культуры — люди получили мотивацию для роста и развития внутри компании; удалось решить проблему удержания ценных специалистов, предоставляя им возможность для карьерного роста.

Унылая равнина

До последнего времени «карта» демонстрировала активное освоение «белых пятен» — отраслей и видов услуг, которые практически игнорируются консультантами. Уже к 2003 году «белых пятен» не осталось, консультанты были востребованы почти везде.

Сейчас процесс повернулся вспять, появились «пропешины» — это, в частности, лесная, легкая, угольная промышленность, сельское хозяйство и инвестиционные институты. В каждой из этих отраслей полученные консультантами доходы не превышают 250 млн рублей, а количество компаний, оказывающих услуги, едва дотягивает до двадцати. Исключение, пожалуй, составляет спрос на аудит — число компаний, предоставляющих услуги в этой сфере, колеблется от двадцати до тридцати. Что касается спроса на консалтинг, то во всех этих отраслях полностью отсутствует потребность в консультациях в области производства товаров и услуг, а консалтинг в области маркетинга и отношений с общественностью, оказывается, не нужен предприятиям лесной и угольной промышленности. Почти не востребованы услуги кадровых консультантов.

Легко понять, почему помощь консультантов не требуется, например, инвестиционным компаниям — как правило, они содержат штат собственных аналитиков, готовых в любую минуту дать советы практически по всем вопросам. В других же секторах основная причина необращения к консультантам — низкая платежеспособность: все-таки услуги консультанта по-прежнему дороги. К тому же предприятия этих отраслей, как правило, работают в условиях отсутствия жесткой конкурентной и рыночной среды. Еще одна причина, отчасти вытекающая из предыдущей, — низкая технологичность производства в этих сегментах экономики. За последние два года ни одна из этих отраслей (за исключением, может быть, легкой промышленности) не проявила особого интереса к услугам «айтишников». Выручка ИТ-консультантов от реализации услуг в этих секторах смехотворна и составляет от 570 тыс. до 18 млн рублей в год. На всю страну лишь две компании были востребованы в сельском хозяйстве, три — в легкой и четыре — в угольной промышленности, и то в основном это были аудиторско-консалтинговые группы, разрабатывающие и внедряющие собственные, как правило финансовые, информационные системы. В итоге только за последние два года выручка консультантов в легкой промышленности уменьшилась в шесть раз, в то время как спрос на автоматизацию, причем сложнейшую, со стороны других отраслей (как уже упоминалось выше) просто ошеломляющий.

Впрочем, справедливости ради нужно отметить, что предприятия легкой и угольной промышленности, а также сельского хозяйства все-таки думают о своем будущем и предъявляют, пусть пока небольшой, спрос на стратегии. Доходы стратегических консультантов от оказания услуг в этих секторах экономики по итогам 2005 года составили 40, 38 и 28 млн рублей соответственно.