



С октября прошлого года пост управляющего партнера PricewaterhouseCoopers впервые за историю работы компании в Украине занял украинец. Задача Бориса Краснянского – вывести компанию на качественно новый уровень в условиях растущего спроса на аудиторские и консалтинговые услуги

КАРЬЕРА БОРИСА Краснянского, управляющего партнера PricewaterhouseCoopers в Украине, с самого начала так или иначе была связана с консалтинговым бизнесом. Он успел побывать в роли одного из владельцев фирмы, партнером двух крупнейших аудиторских компаний и при этом имел возможность оценивать работу консультантов с позиции заказчика.

«Я вполне понимаю тех, кто не доверяет консультантам. Они считают, что предоставлять консалтинговые услуги может тот, кто имеет опыт и результаты в бизнесе, — говорит Краснянский. — С другой стороны, по своему роду деятельности консультанты сталкиваются с огромным количеством сложных ситуаций в различных сферах бизнеса, и эти знания очень полезны для владельцев компаний».

Иногда, чтобы заполучить эти знания и опыт, владельцы бизнеса приглашают в свои компании консультантов на топ-позиции. Обратное же в консалтинговую сферу из так называемого реального бизнеса возвращаются единицы.

Бизнес-стори Бориса Краснянского как раз относится к таким исключениям. Выполнив свою миссию в российской финансовой группе «ИФД КапиталЪ», он вернулся в PwC, где проработал около 10 лет, но в этот раз уже в качестве управляющего партнера PricewaterhouseCoopers в Украине.

Ветеран украинского консалтинга

Еще до появления в Украине «большой четверки» (а тогда еще «шестерки») аудиторских компаний Борис Краснянский вместе с четырьмя коллегами организовал консалтинговую фирму, которая впоследствии сотрудничала по соглашению о кооперации с Coopers & Lybrand. После слияния Coopers & Lybrand с Price Waterhouse он возглавил подразделение управленческого консалтинга нового международного аудитора — PricewaterhouseCoopers.

В начале 90-х в Украине о звездах мирового аудита знали немногие. И спрос был весьма своеобразным. «В частности, мы оказывали услуги бухгалтерской и налоговой поддержки международным представительством, поскольку они абсолютно не понимали украинский бухучет, а также разрабатывали бизнес-планы для украинских компаний», — вспоминает Борис Краснянский.

С тех пор отечественный консалтинг существенно изменился. Спрос стал

более цивилизованным и предметным. «Клиенты гораздо лучше понимают, что им надо, соответственно предъявляют более высокие требования к аудиторам и консультантам», — говорит Борис Краснянский.

Но в то же время консалтинговые рынки являются индикаторами экономики, их уровень развития целиком зависит от экономического благополучия государства в целом. Украинский консалтинг пока уступает европейскому и даже российскому уровню. В богатой на энергоносители России платежеспособность спроса и уровень развития бизнеса, как известно, существенно выше.

«Капитальная» история

Со своим будущим работодателем Леонидом Федун, вице-президентом «ЛУКойла», Краснянский познакомился после того, как в 2001 году был назначен главой подразделения управленческого консалтинга PwC в России и Украине. В течение полутора лет он предоставлял управленческие консультации (преимущественно по разработке стратегий) фирмам финансового сектора, обслуживающим российский нефтяной гигант.

Компании, впоследствии вошедшие в «ИФД КапиталЪ», несмотря на свою родственность тогда были достаточно разрозненными в силу того, что работали в разных сферах: страховом, инвестиционном, пенсионном секторе.

Когда PricewaterhouseCoopers продала консалтинговое направление компании IBM, Федун пригласил Краснянского в свою бизнес-структуру. «Это был потрясающий шанс. Одно дело советовать, что нужно предпринять, и совсем другое — реализовать самому это на практике», — признает Борис Краснянский.

Он понимал, что нет смысла развивать отдельно три стратегии и продвигать несколько брэндов. Объединив все брэнды в рамках общей стратегии, можно было достичь синергии различных бизнесов группы, а также оптимизировать затраты и добиться экономии на масштабе. Главной задачей Краснянского стало создание холдинговой структуры, которая бы не только владела компаниями, но и осуществляла управление всей группой и занималась развитием бизнеса.

Помимо изменения структуры, компании нуждались в кардинальном обновлении методов работы. Фирмы, обслуживающие «ЛУКойл»,

представляли собой классические кэптивные образования, которые всецело зависели от основного и единственного клиента. Чтобы обезопасить их, необходимо было выходить в «открытый» рынок и полноценно конкурировать с другими компаниями в борьбе за заказчиков.

О начале деятельности группы компаний «ИФД КапиталЪ» было объявлено в апреле 2003 года. Тогда в ее состав вошли инвестиционная группа «Резерв-Инвест», страховая группа «ЛУКойл» (СК «ЛУКойл» и «Индустриальная перестраховочная компания», СМК «Медведь»), а также ООО «Пенсионный КапиталЪ» — администратор пенсионных фондов.

Основными направлениями деятельности новой группы были избраны те виды бизнеса, которыми давно и успешно занимались компании, объединившиеся в «ИФД КапиталЪ»: страхование, инвестиционно-банковские услуги, доверительное управление активами и пенсионное обеспечение.

Борис Краснянский был назначен председателем правления холдинга. В его компетенцию входило и привлечение топ-персонала. На некоторые ключевые позиции группы он привлек специалистов из PricewaterhouseCoopers. И этим в какой-то степени обеспечил себе привычную атмосферу западной компании в российском бизнесе.

Структура управления строилась по стандартам, принятым в мировой практике: был создан совет директоров холдинга и отдельных компаний, создана система планирования, бюджетирования и отчетности, внедрены политики и процедуры управления и контроля.

Позднее к ним присоединился банк «Петрокоммерц» (ранее он принадлежал «ЛУКойлу»), и к середине 2004 года группа представляла собой полноценный финансовый холдинг. На его организацию Краснянскому понадобилось около двух лет.

Параллельно с преобразованиями бизнес «ИФД КапиталЪ» развивался и в Украине. У банка «Петрокоммерц» появился здесь свой филиал, группа приобрела страховую компанию «Надра», вокруг которой началось формирование небольшого холдинга, объединяющего украинские активы.

Топ-консультант

В «ИФД КапиталЪ» Краснянский привлекал аудиторов, делавших первый консолидированный отчет всей группы, а также консультантов для страхового, пенсионного бизнеса, специалистов в сфере маркетинга и др.

Понимание их психологии, а также обширные связи упрощали выбор «правильных» людей. Но и побывав в роли управленца, заказывающего консалтинговые услуги, мнение Краснянского о том, каким должен быть консультант, почти не изменилось. «Прежде всего консультант должен быть ответственным. Только тогда он будет востребован», — при таком мнении нынешний партнер PwC остается и сейчас.

Опыт же зависит не только от тренингов, но и работы в сильной команде с сильными

управленцами. При этом, по словам Бориса Краснянского, если у клиента нет четкого понимания цели, любые консалтинговые проекты являются заведомо провальными. Тогда консультант должен помочь клиенту определиться с тем, что ему необходимо. С другой стороны, Краснянский не верит в то, что консультанты должны первыми продвигать свои продукты на рынке, обучать клиентов.

«Я отношусь скептически к формированию спроса на консалтинговые услуги самими консультантами. Спрос на них должен возникать сам по мере развития бизнеса компаний, только при таком условии консалтинг будет добавлять стоимость», — уверен Краснянский.

Родные пенаты

Вернуться в PricewaterhouseCoopers, чтобы возглавить украинский бизнес компании, Краснянского приглашали еще в середине 2004 года. Его интересовало не только само предложение, но и возможность приехать обратно в Киев.

«Качество жизни во многом определяется атмосферой города, — объясняет он. — В Москве, даже более чем в любом другом мегаполисе, практически нет места какой-либо человечности ни в бизнесе, ни вне его. Повышенный темп работы вынуждает быть жестким, и в таких условиях все норовят друг друга проглотить. Через какое-то время ты и сам начинаешь чувствовать нечто подобное».

Заявление о назначении Бориса Краснянского партнером PwC в Украине появилось в октябре прошлого года. Свой уход из «ИФД КапиталЪ» мотивирует так: «Я выполнил интересный проект. И предложение возглавить PwC в Киеве было очень привлекательным».

Не исключено, что на решение повлиял и «проектный» подход к работе, впитанный в течение многих лет работы в аудиторском бизнесе. Но более важную роль сыграло то, что в бизнесе, являющемся заказчиком аудиторов и консультантов, нет культуры партнерства, па котором строится деятельность международных аудиторских компаний.

Например, в Украине PwC управляют пять партнеров, каждый из них принимает решения в рамках своего направления и несет полную ответственность за результат. Партнерство, как правило, предполагает матричную структуру управления с довольно большим количеством центров ответственности. В жестких иерархических структурах система принятия решений и ответственности выглядит совершенно иначе.

Нельзя сбрасывать со счетов и тот факт, что в настоящее время украинская экономика переживает существенный взлет, а это означает рост спроса на аудиторские и консалтинговые услуги.

«Рынок наших услуг переживает в Украине невиданный рост. Граница ЕС вплотную приблизилась к Украине, и инвесторы, ранее

предпочитавшие развивать бизнес в Центральной и Восточной Европе, с повышенным интересом смотрят на Украину. Учитывая то, что перспектива вступления страны в Евросоюз не столь близка, у них здесь есть возможность для долгосрочного развития бизнеса», — считает Борис Краснянский.

Существуют и другие факторы, непосредственно влияющие на развитие рынка аудиторских и консалтинговых услуг. Например, процессы купли-продажи бизнеса в банковском секторе. По словам главы PwC в Украине, это только начало бума потребительского кредитования, что, как показывает российская практика, делает рынок банковских услуг весьма привлекательным для иностранных инвесторов.

За последний финансовый год обороты PricewaterhouseCoopers существенно возросли. А начало текущего года выдалось для компании как никогда хлопотным. По словам Краснянского, спрос превышает предложение, и чтобы воспользоваться новыми возможностями, необходимо оперативно искать и обучать персонал.

В желающих пополнить ряды PricewaterhouseCoopers недостатка нет. Как известно, международные аудиторские компании являются своего рода кузницей кадров, и за счет жесткого отбора практически гарантируют успешную бизнес-карьеру.

Сам Борис Краснянский в качестве главы PwC в Украине посвящает бизнесу по 11-12 часов в сутки. «Я был к этому готов, прекрасно понимал, что меня ждет ненормированный график работы. Обязанности партнера поглощают существенную часть времени, фактически это часть жизни. Это не всем подходит, и не все этого хотят», — говорит он.

Досье

Борис Краснянский

Родился в Киеве **23 ноября 1958 года**.

Окончил Киевский институт народного хозяйства (диплом инженера-экономиста с отличием) и аспирантуру при этом институте по специальности «экономика промышленности». **1993 год** — начал работу в PricewaterhouseCoopers менеджером подразделения управленческого консалтинга.

С 1995 года — руководитель подразделения управленческого консалтинга. В **1997 году** становится партнером компании PricewaterhouseCoopers. В **2001 году** переехал в Москву и возглавил подразделения управленческого консалтинга PwC в России и Украине, чуть позже — лидер направления по предоставлению стратегических консультаций в Центральной и Восточной Европе и СНГ, избран членом Глобального консультативного совета PwC Consulting.

Начало 2003 года — назначен председателем правления «ИФД КапиталЪ».

С 1 октября 2005 года — партнер PwC, управляющий партнер PricewaterhouseCoopers Украина, в **декабре 2005 года** избран одним из 16 директоров Американской торговой палаты.

Личная информация женат, имеет дочь.

Увлечения

много путешествует, занимается дайвингом, любит красное вино.