

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ГОДА



Среда, 17 декабря 2014 №229
(№5502 с момента возобновления издания)
Цветные тематические страницы №17–64
являются составной частью газеты «Коммерсантъ»
Рег. №01243 22 декабря 1997 года.

Коммерсантъ
в Санкт-Петербурге

BUSINESS GUIDE

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР ВЫПУСКА ЗАО «ЦДС»



ПАРТНЕРЫ ВЫПУСКА

ТЕПЛОКОМ
Холдинг «Теплоком»



РОССТРОЙИНВЕСТ



ЗАО «РосСтройИнвест»



ОАО Банк ВТБ

ВТБ

Реклама

RANGE ROVER SPORT
TDV6 В КОМПЛЕКТАЦИИ HSE

НОВАЯ КОМПЛЕКТАЦИЯ ПО ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОЙ ЦЕНЕ**

Range Rover Sport в комплектации HSE действительно бесподобен: кожа Oxford***, подогрев лобового стекла, складывающиеся зеркала с подсветкой, контроль давления в шинах, система доступа без ключа, электропривод двери багажного отделения и множество других роскошных дополнений. Теперь комплектация HSE предлагается и для версии с 3-литровым 249-сильным турбодизельным двигателем TDV6, причем на гораздо более привлекательных условиях, чем при отдельном заказе дополнительных опций.



ABOVE & BEYOND*



Откройте для себя преимущества официального сервиса на сайте landrover-officialservice.ru



Ксеноновые фары со светодиодами и омывателями. Отличная видимость – это красиво.



20-дюймовые легкосплавные диски с 5 спицами. Эффектное решение для любых дорог.



Пневмоподвеска с электронным управлением.

Автобиография

Санкт-Петербург, Пулковское шоссе, 36
(812) 740-1000, abg-landrover.ru

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ. * За гранью обыденного. ** Предложение действует с 1 по 31 декабря 2014 года при покупке нового автомобиля Range Rover Sport в комплектации HSE с дизельным двигателем мощностью 249 л.с. в наличии в салоне официального дилера Land Rover «Автобиография». Количество автомобилей ограничено. Автомобиль на изображении может отличаться от представленных в салоне. Подробную информацию уточняйте по телефону (812) 740-1000 или на сайте abg-landrover.ru. *** Oxford – с англ. «Оксфорд».



ЕЛЕНА БОЛЬШАКОВА,
РЕДАКТОР BUSINESS GUIDE
«ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ГОДА»

ПОМЯНИТЕ МОЕ СНОВА

В преддверии Нового года мы традиционно выпускаем Business Guide о том, кто из петербургских бизнесменов отличился, выстоял, выстрелил, а попросту — был лучшим, по мнению конкурентов в уходящем году. Методика такова: корреспонденты „Ъ“ выделяют самых ярких руководителей компаний в Петербурге и Ленинградской области в основных конкурентных отраслях экономики региона. Список корректируется и дополняется руководителями комитетов Смольного и широкого круга бизнес-ассоциаций. Спасибо сторонним экспертам, которые не в пример прошлым годам этой осенью были особенно активны, за счет чего списки номинантов были существенно расширены.

На следующем этапе мы просим каждую из названных персон проголосовать за конкурента, упомянутого или не упомянутого в списке. В ходе голосования участники могут добавлять кандидатуры в список, если не увидят в нем милого сердцу противника. Эти имена помечены звездочками. К сожалению, в этом году ни одна из добавленных в ходе голосования персон не выиграла. Однако в отрасли «Частная медицина» существенно прибавилось игроков на первом этапе, и один из «новеньких» тут же собрал симпатии более половины коллег.

Мы публикуем фото и деловую биографию тех, кто набрал наибольшее количество положительных оценок со стороны конкурентов (не менее двух). Имена остальных номинантов перечислены в алфавитном порядке. В отрасли «Лизинг» опубликована информация о двух победителях, в равной степени импонирующих коллегам. В этом году мы не стали публиковать списки участников отраслей «Телекоммуникации», «Ресторанный бизнес» и «Сети АЗС». В первых двух мнения были слишком разрозненными, и никто из номинантов не получил больше одного голоса, что нетипично для этих сфер. Руководители же сетей заправок остаются очень неразговорчивыми. Как и в отрасли «Дорожное строительство и ремонт», в которой традиционно почти все руководители отказываются выражать свое мнение или упорно голосуют за себя, что противоречит условиям проекта. Впрочем, в этом году случилось чудо, и оба полученных голоса принадлежали одному человеку.



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

ДОРОГОЕ И ВЕЧНОЕ

УЖЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ ПОДРЯД В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ ОЩУЩАЮТСЯ КРИЗИСНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ. РУБЛЬ ДЕШЕВЕЕТ И ЗАСТАВЛЯЕТ БИЗНЕСМЕНОВ ЖЕСТЧЕ ОТНОСИТЬСЯ К ТРАТАМ. КОРРЕСПОНДЕНТ ВГ КРИСТИНА НАУМОВА РЕШИЛА ВЫЯСНИТЬ У ПЕТЕРБУРГСКИХ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ, КАК КРИЗИС СКАЗАЛСЯ НА ИХ ЛИЧНЫХ РАСХОДАХ, НА ЧТО ОНИ КОПИЛИ В ЭТОМ ГОДУ И КАКАЯ ПОКУПКА ЗАПОМНИЛАСЬ ИМ БОЛЬШЕ ВСЕГО.

ЕГОР НОСКОВ, управляющий партнер юридической фирмы «Дювернуа Лигал»:

— В этом году копить, слава богу, ни на что не пришлось. Самой запоминающейся покупкой стала картина американского художника Мэтта Лэмба. Это известный современный абстракционист, хотя он и на порядок уступает в стоимости работ таким титанам, как Энди Уорхол или Рой Лихтенштейн, его полотна нередко выставляются в одних с ними музеях, в частности, в Музее Людвига. Лэмб написал тысячи работ, что и объясняет их относительно невысокую стоимость, и многие из них дарил благотворительным организациям. Собственно, у одной такой организации я и купил эту картину. Надеюсь, что кроме эстетического удовольствия, она окажется для меня и хорошей инвестицией.

ДМИТРИЙ ЗОЛИН, управляющий директор сети бизнес-центров «Сенатор»:

— Копил на океанскую яхту, но потратил, как обычно, на другое.

РОМАН СЛУЦКИЙ, владелец и генеральный директор группы «Аларм-Моторс»:

— Должен признаться, что в личных тратах я всегда отдаю предпочтение расходам, связанным с образом жизни своей семьи, нежели покупкам, нацеленным на привлечение внимания и закрепление своего статуса в обществе. Словом, коллекционирование дорогих автомобилей и часов — не моя тема. Больше всего трачу на занятия моих детей картингом. Самое дорогое для меня — это эмоции.

ФАРИД ВЕРДИЕВ, советник генерального директора ОАО «Особые экономические зоны»:

— Я копил на Sony Play Station...

АЛЬБЕРТ ХАРЧЕНКО, генеральный директор East Real:

— В этом году в связи с валютными колебаниями и воздействием на рынок геополитической ситуации в целом достаточно сложно копить. Гораздо лучше получается тратить накопленное.

ДЕНИС МАКСИМОВ, коммерческий директор трубного завода «Икапласт»:

— Если вопрос личный, то в этом году мы стремились улучшить жилищные условия и купили дом за городом. Теперь наша семья может наслаждаться всеми прелестями загородной жизни: свежим воздухом, близостью к природе, собственной игровой площадкой и уютом домашнего очага.



КАК ПОКАЗАЛ ОПРОС, С ТЕЧЕНИЕМ ВРЕМЕНИ МЕНЯЕТСЯ НЕ ВСЕ: БИЗНЕСМЕНЫ ВСЕ ЕЩЕ ПРЕДПОЧИТАЮТ ТРАТИТЬ ДЕНЬГИ НА ИСКУССТВО И ЖЕНЩИН

АЛЕКСАНДР МОСКАЛЕНКО, президент группы компаний «Городской центр экспертиз»:

— Как ни странно, копить мне не пришлось. А больше всего запомнились мне три покупки, слившиеся в одну. Я купил собрания сочинений Майна Рида, Фенимора Купера и Джека Лондона. Это букинистические издания 1950–60-х годов. Я в восторге, как будто в детство попал!

ЮРИЙ ИОФФЕ, совладелец и вице-президент компании STER:

— Мои основные объективные потребности удовлетворены, и таких вещей, от которых я вынужден отказываться или долго на них копить, попросту нет. Правда, в этом году я приобрел новый автомобиль, но это была запланированная покупка. Срок эксплуатации автомобиля для каждого индивидуален, я стараюсь менять его регулярно. Хотя бы раз в пять лет.

АРСЕНИЙ ВАСИЛЬЕВ, генеральный директор УК группы «Унисто Петросталь»:

— Не копил ничего, кроме сил, а самое интересное приобретение в этом году — путешествие на Южный полюс.

НИКОЛАЙ ДЕНИСОВ, генеральный директор коммуникационного агентства Media Price:

— Совершенно случайно и за смешные деньги купил легендарный советский мотоллер «Тулица», который 40 лет назад пользовался большой популярностью у наших дедов и отцов. Осуществил свою заветную детскую мечту. После реставрации этот раритет обрел вторую жизнь и занял почетное место в новом офисе нашего агентства. Мотоллер «ездит» на все мероприятия и праздники компании и уже поучаствовал в нескольких рекламных съемках.

ИГОРЬ АНТОНЕНКО, генеральный директор группы компаний «Плюс»:

— В этом году значимой для меня покупкой стал земельный участок под строительство дома. Кроме приятных планов на будущее, у недвижимости есть и инвестиционная составляющая. А про землю еще Марк Твен говорил: «Покупайте, ее больше не делают».

АНДРЕЙ ИВАНОВ, директор инвестиционно-девелоперской компании Branch Invitech:

— Вложения в недвижимость всегда оправданы. А один из главных факторов, который влияет на стоимость недвижимости, — это ее местоположение, в зависимости от цели покупки, ее назначения. Я покупаю себе в Турции квартиру, так как там хороший климат, общительные, радужные люди, которые доброжелательны к нашим соотечественникам.

ДМИТРИЙ ПИНЧУКОВ, исполнительный директор ООО «ПКФ Технологии тепличного роста»:

— Покупки плановые — заменил автомобиль, купил квартиру по соседству для папы (он живет в другом районе). Копил на обучение дочки и на сытую старость. К сожалению, в банке лежат рубли, так что тут я и моя старость понесли потери.

ЕВГЕНИЙ ЯКУШИН, генеральный директор ООО «УК „Система“»:

— Не копил. Тратил. На самое дорогое и вечное: на женщин и книги.

ВЕНИАМИН ГРАБАР, президент группы «Ладога»:

— Основным событием в уходящем году стала для меня свадьба дочери. Поэтому приобретение свадебного платья для нее — это именно та покупка, которая больше всего запомнилась в 2014 году. ■



АЛЕКСАНДР КОРЖКОВ

ЕГОР НОСКОВ,
управляющий партнер
«Дювернуа Лигал»

Родился в 1975 году в Ленинграде. В 1997 году окончил юридический факультет Санкт-Петербургского государственного университета. С 1997 по 2000 год проходил обучение в аспирантуре при факультете международных отношений СПбГУ.

В 1996–1997 годах был главным юрисконсультантом в юридическом комитете администрации Санкт-Петербурга. В 1997–1999 годах — старший юрист в компании Олега Тинькова «Петросиб». В 1999 году Егор Носков основал юридическую фирму «Дювернуа Консалтинг», впоследствии — «Дювернуа Лигал».

С 2009 года являлся членом совета директоров ОАО «Кировский завод». С 2012 года — председатель совета директоров ОАО «Кировский завод». С 2013 года Егор Носков — член правления Ленинградской торгово-промышленной палаты.

Адвокат, член Санкт-Петербургской городской коллегии адвокатов. Специализируется на корпоративном праве, сделках M&A, участвует в арбитражных процессах.

ИННА ВАВИЛОВА,
управляющий партнер группы «Прайм Эдвайс»

ШАРИФ ГАЛЕЕВ,
руководитель компании «Делойт» в Санкт-Петербурге

АЛЕКСАНДР ГРЕБЕНЮК,
управляющий партнер EY в Санкт-Петербурге

ЛЮБОВЬ ДУЙКО,
председатель совета партнеров адвокатского бюро «S&K Вертикаль»

ИГОРЬ ИСАЕВ,
председатель совета директоров консультационно-аудиторской группы «Эккона УНУ»

АНАТОЛИЙ КАРЛОВСКИЙ,
управляющий партнер PwC в Санкт-Петербурге

ЛИДИЯ КОМАЕДОВА,
руководитель консалтинговой группы «Прауд»

ВЕРА КОНСЕТОВА,
генеральный директор группы компаний АФК

АНДРЕЙ КОСАРЕВ,
генеральный директор Colliers International в Санкт-Петербурге

ОЛЬГА ЛИТВИНОВА,
управляющий партнер DLA Piper в Санкт-Петербурге

АЛЕКСАНДР МОСКАЛЕНКО,
президент ГК «Городской центр экспертиз»

ВИКТОР НАУМОВ,
управляющий партнер Dentons в Санкт-Петербурге

ВЛАДИМИР РОМАНОВСКИЙ,
директор Института проблем предпринимательства

ОЛЕГ СЕМЕНОВ,
директор филиала в Санкт-Петербурге «2К Аудит — Деловые консультации/ Морисон Интернешнл»

АЛЕКСАНДР ШАРАПОВ, президент NAI Visar

ИГОРЬ ЯГНОВ,
руководитель Северо-Западного регионального центра КППМГ

ПОМОЩЬ НА ЛИЧНОМ ФРОНТЕ

ПЕТЕРБУРГСКИЙ РЫНОК ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ СО СВЕРХДОХОДАМИ (HIGH-NET-WORTH INDIVIDUAL, HNWI), ПО НЕКОТОРЫМ ОЦЕНКАМ, НЕ МЕНЕЕ ЧЕМ В 50 РАЗ МЕНЬШЕ МОСКОВСКОГО. ОДНАКО, НЕСМОТРЯ НА ОБЩЕРОССИЙСКИЙ ТРЕНД СНИЖЕНИЯ ОБЪЕМА ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ И ОТТОК СРЕДСТВ, ОН ПОКАЗЫВАЕТ СТАБИЛЬНЫЙ РОСТ. В ТЕНДЕНЦИЯХ РЫНКА И ОСОБЕННОСТЯХ УПРАВЛЕНИЯ ЧАСТНЫМ КАПИТАЛОМ СОСТОЯТЕЛЬНЫХ ПЕТЕРБУРЖЦЕВ РАЗБИРАЛАСЬ КОРРЕСПОНДЕНТ ВВГ АНАСТАСИЯ ЦЫБИНА.



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

Крупные активы, считают представители банковской сферы, требуют особенно тщательно относиться к их безопасности

Петербургский рынок обслуживания богатых частных клиентов растет достаточно быстрыми темпами — за последние несколько лет практически с нуля он вырос в разы. Интересно, что сегодня на ситуацию, по мнению участников рынка, оказывает влияние, в том числе, переезд в Петербург крупных госкомпаний и будущий переезд Верховного суда. Генеральный директор консалтинговой группы «Личный капитал» Владимир Савенок говорит, что те, кто заработал в 1990-е годы и стал достаточно состоятельным человеком, инвестируют в первую очередь в развитие собственного бизнеса. Но сейчас состоятельные люди этого поколения выходят на пенсию и задумываются о надежном сохранении капитала, формируя тем самым рынок соответствующих услуг.

VIP-БАНКИНГ К основным игрокам рынка HNWI в первую очередь относятся private-банки и консалтинговые и юридические компании, имеющие в своих структурах подразделения, нацеленные на обслуживание богатых и очень богатых клиентов. Анна Мигель, куратор премиальной сети «Сбербанк Первый» в Северо-Западном банке ОАО «Сбербанк России», говорит,

что сегодня направление private banking стремятся развивать даже те банки, которые ранее не планировали этого. «Это связано с высокой доходностью направления. В структуре доходов оно может занимать до половины всего объема, что практически соразмерно с объемом розничного направления работы банка. А также — со стремлением повысить уровень сервиса и комфорта для клиентов», — отмечает госпожа Мигель. Для VIP-клиентов Сбербанк предлагает формат обслуживания «Сбербанк Первый». В таких офисах в Северо-Западном регионе обслуживается свыше 5,5 тыс. клиентов, с начала года их количество по сравнению с первым полугодием 2013 года выросло на 16%.

Директор дирекции по работе с состоятельными клиентами финансовой группы БКС Сергей Боровиков отмечает тенденцию к снижению доли крупнейших игроков private banking на рынке. «Несмотря на то, что объем средств, находящихся под управлением двадцати крупнейших финансовых институтов — игроков на рынке частного капитала — за последнее время вырос в абсолютном выражении, их доля в относительном выражении, по оценке University of Zurich, неуклонно снижается. → 24

НОВЫЙ ЖИЛОЙ



КОМПЛЕКС



ОТ 2,69 МЛН РУБ.

ТЕЛЕФОН ОТДЕЛА РЕАЛИЗАЦИИ

320-12-00

г. Сестрорецк, Дубковское ш./ул. Токарева



www.cds.spb.ru

Приглашение вступить в ЖСК «ЦДС-Сестрорецк».
Приобретение квартир осуществляется посредством вступления в ЖСК «ЦДС-Сестрорецк» и уплаты взносов.
Подробная информация о вступлении в ЖСК в отделах реализации.
С информацией о застройщике и о проекте строительства можно ознакомиться на сайте cds.spb.ru

«НЕСМОТРЯ НА ТО, ЧТО БИЗНЕС ЦИНИЧЕН»

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР БАНКА ВТБ ПРОДОЛЖАЕТ ПРОВОДИТЬ ОПТИМИЗАЦИЮ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ. О ТОМ, КАК ОЦЕНИВАЕТСЯ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ЗАЧЕМ СЗРЦ ВТБ ЗАПУСТИЛ ШКОЛУ КРЕДИТНОГО АНАЛИТИКА И ПОЧЕМУ КАДРОВЫЙ РЫНОК СНОВА СТАЛ РЫНКОМ РАБОТОДАТЕЛЯ, В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВГ ЮЛИИ ЧАЮН РАССКАЗАЛ ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА ВТБ — ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ВЛАДИМИР ВАВИЛОВ.

BUSINESS GUIDE: Чем вызвана необходимость оптимизации сети отделений СЗРЦ ВТБ?

ВЛАДИМИР ВАВИЛОВ: Знаете, есть два подхода к оптимизации. Первый подход — реакционный, когда руководство банка реагирует на изменение внешней среды, а второй — проактивный, когда анализ и оптимизационные процессы заложены в плане и никак не связаны с изменением конъюнктуры рынка. Мы больше склонны к проактивному подходу как к более глубокому и системному. Мы уделяем большое внимание работе точек продаж, деятельность которых рассматриваем через призму совокупности показателей: оценочных, объемных, эффективности. Один из таких индикаторов — это CIR (Cost to Income Ratio. — **BG**), то есть отношение расходов к валовому доходу. На основе этого и иных показателей и составлялись планы по оптимизации, которые были успешно реализованы в текущем году.

BG: Что вы предприняли в ходе оптимизации?

В. В.: Мы достаточно долго наблюдали за экономикой точек продаж и брали во внимание результаты нашего анализа в целом по региону. В результате в этом году мы закрыли три неэффективные точки: в Сыктывкаре, Костомукше и Великих Луках. Хочу, впрочем, отметить, что долю рынка мы практически не потеряли, поскольку в каждом конкретном регионе продолжают работу филиалы, в подчинении которых находились эти офисы: продуктовый ряд банка позволяет обслуживать клиентов дистанционно. Так, например, закрыв офис в городе Великие Луки, кредитный портфель мы передали в филиал в Пскове, то же с офисом в Костомукше, прикрепленном к филиалу в Петрозаводске. Кредитный портфель и клиентов из точки продаж в Сыктывкаре мы удачно перевели в Петербург.

Наши проекты по оптимизации филиальной сети мы ведем по трем направлениям — это персонал, технологии и площади (офисное размещение). При закрытии точек часть персонала мы сокращаем, но часть пытаемся сохранить, предлагая сотрудникам релокацию. Немаловажно, что при расставании с работниками мы придерживаемся действующих норм российского трудового законодательства. Под технологиями я имею в виду оптимизацию операционных бизнес-процессов, то есть приведение работы к единым стандартам качества, а также сокращение трудозатрат. Если говорить про площади, то где-то мы продаем помещения целиком, где-то сокращаем потребности в арендованных метрах, где-то оптимизируем местоположение



АЛЕКСАНДР КОРЖИКОВ

офиса (например, в этом году филиал Ленинградский областной переехал из Тосно в Гатчину на площади расположенного там допоздника).

BG: Сколько помещений у вас в собственности?

В. В.: На сегодня я ответил бы так — ровно по потребностям текущей ситуации. Объясню: если помещение в собственности, то проблемы при закрытии точки, связанные с поиском нового собственника, однозначно будут присутствовать. Сейчас продажи на рынке нежилкой недвижимости, как вы сами понимаете, не очень динамичны. А ведь данное помещение форматное, обустроенное под банковские нужды, с расчетно-кассовым узлом, с хранилищем. Именно поэтому возможность собственника продать такое помещение достаточно узка. Тем более я не слышал о том, что какие-то крупные банки собираются расширять количество офисов. Если бы передо мной сейчас стояла задача открыть точку, то я ходатайствовал бы перед руководством за выбор в пользу аренды, так как этот вариант предусматривает меньше рисков.

С другой стороны, существует опасность, что арендодатель будет диктовать свои условия, индексировать арендную плату, но это зависит от качества заключаемого договора. В любом случае, каждый проект рассматривается со всех сторон. Дискуссия о том, что лучше — аренда или собственность — это извечная тема развития и управления филиальной сети банка.

BG: Каковы планы на следующий год?

В. В.: Мы продолжим работу по оптимизации бизнес-процессов, но планов по закрытию точек нет, как и планов по открытию новых. СЗРЦ ВТБ — это все-таки корпоративный бизнес, а не розничный, где масштабы зачастую определяются количеством точек продаж. Количество наших офисов сегодня оптимально и отвечает задачам бизнеса. С учетом трех-четырёхлетнего тренда на стагнацию экономики в целом и банковской отрасли в частности такая позиция выглядит взвешенной и рациональной. Сейчас мы полностью покрываем Северо-Западный федеральный округ плюс Кировскую область, которая исторически закреплена за СЗРЦ ВТБ. При этом я хотел бы подчеркнуть, что процесс оптимизации сети всегда сложный, динамичный и конфликтный.

BG: Что вызывает конфликты?

В. В.: Вы представляете себе, что такое передать бизнес из одной точки в другую?

Помимо организационных вопросов, связанных с имуществом и технологиями,

существует сложная задача по передаче базы клиентов. К примеру, вы руководитель крупной компании или представитель среднего бизнеса и вы привыкли обслуживаться в конкретной точке, привыкли общаться с руководством здесь, получать услуги здесь, вам это удобно и комфортно. Но вот говорят: «Не беспокойтесь, все останется по-прежнему, только осуществляться будет на другой территории». И у вас возникает раздражение: клиента не должны беспокоить реорганизационные вопросы банка. Развитие сети — это всегда трудоемкий процесс. Вы не только изменяете технологии, процессы, структуру, вы изменяете подходы людей.

В. В.: Не так давно СЗРЦ ВТБ объявил о запуске нового проекта — Школы кредитного аналитика, в рамках которого сотрудники банка будут обучать отобранных студентов и выпускников экономических факультетов. Расскажите об этом подробнее.

В. В.: Я бы сказал, что это такой маленький лучик света в вопросе кадрового резерва для кредитных подразделений банка. Известно, что на рынке существует проблема трудоустройства студентов, окончивших вузы или еще учащихся. Да, крупные банки отдают приоритет опыту, потому что банковский бизнес — это эксклюзив, он требует многих навыков и знаний, которые нельзя получить только на студенческой скамье, необходим стаж работы. В этом и заключается проблема, и она является трудностью как для соискателя, так и для работодателя. Сами понимаете, работа в банке непростая, люди не молодеют, кроме того, с наращиванием бизнеса увеличивается и операционная нагрузка.

Мы готовы из числа учащихся в Школе кредитного аналитика выбрать наших будущих коллег, на уровне этой Школы пытаемся сократить расстояние между теорией и практикой. К обучению привлекаем как слушателей с высшим образованием, так и тех студентов, которые еще даже не окончили вуз, и раскрываем основы процедуры кредитования юридических лиц. Кредитная дирекция СЗРЦ ВТБ поставляет материал для бизнес-кейсов, необходимых для занятий: у слушателей будет уникальная возможность решить кейс с конкретным примером, в конкретной ситуации для достижения понимания, как банк работает со своими заемщиками, как он структурирует сделку и оценивает риски.

Кроме того меня как руководителя в этом проекте интересует непосредственное участие наших сотрудников в обучающих мероприятиях. Это повышает их роль как наставников, а институт наставничества очень важен и ценен как элемент развития корпоративной культуры.

В. В.: Затраты сможете назвать?

В. В.: Один из главных плюсов Школы кредитного аналитика — это реализация проекта практически без затрат. Занятия проводятся на одной из площадок банка и в основном силами специалистов банка. Правда, вначале мы будем приглашать преподавателя из Санкт-Петербургского государственного экономического университета, но это скорее для методического структурирования обучающего процесса и разъяснения теоретической составляющей. Кстати, для слушателей обучение будет бесплатным. В общем, я в этом проекте вижу только плюсы.

В. В.: Но наверняка есть какие-то моменты, с которыми могут быть трудности?

В. В.: Наверное, есть, но мы их пока не видим.

В. В.: А сколько людей пришло на обучение в вашу школу?

В. В.: Конкурс был примерно пять с половиной человек на место, и по результатам трех этапов конкурсного отбора к обучению были приглашены 20 слушателей. Больше и не нужно, даже исходя из общего образовательного опыта — если в аудитории больше 25 человек, внимание педагога рассеивается.

В. В.: Все ли учащиеся в Школе кредитного аналитика будут трудоустроены в ВТБ? И что если после прохождения обучения у вас они уйдут в другой банк?

В. В.: Конечно, не все трудоустроятся. Огорчает ли это нас? Нет. Нам будут интересны те, кто в процессе обучения продемонстрирует свои ум, знания, эффективность, вовлеченность. А что касается того, не жалко ли нам времени, то я отвечаю так — по моему убеждению, у всех крупных компаний есть некая социальная ответственность перед страной. В том числе и в вопросе повышения профессиональных качеств наемных менеджеров в банковской отрасли. И если мы вложим свой маленький кирпичик в построение этого здания, то честь нам и хвала. Нельзя мерить только очевидной выгодой, несмотря на то, что бизнес циклический.

В. В.: За специалистов каких позиций сейчас ведется наиболее ожесточенная борьба среди кредитных организаций?

В. В.: Мы, как, впрочем, и любой другой банк, заинтересованы в «клиентчиках», «кредитчиках», то есть тех, кто продает, кто оценивает риски, анализирует состояние заемщика. В качественных представителях этих профессий никог-

да не будет избытка, поскольку именно на их профессионализме выстраивается успешный банковский бизнес. В связи с тем, что ужесточилось законодательство в области противодействия отмыванию доходов и финансированию терроризма, стали остро требоваться специалисты в этой сфере. А в вузах никаких специальных учебных программ по данному направлению нет. Это должны быть специалисты, однозначно обладающие значительным опытом работы в банковской отрасли и работавшие не на одном банковском участке, а на разных.

В. В.: А что в целом происходит с кадровым рынком в банковской сфере на фоне ухудшающейся рыночной конъюнктуры?

В. В.: На мой взгляд, нынешний рынок — это рынок работодателя, то есть работодатель диктует условия. Это связано не только с экономическим состоянием страны, но в том числе и с тем, что количество игроков сокращается: ЦБ отзывает лицензии у банков, следовательно, кадры стараются держаться за стабильные места работы. Что касается ценовых войн за персонал, что было актуально для рынка года два назад, то сейчас ситуация с этим вопросом изменилась. Переплаты за кадры больше нет. Однако все равно осталась стратегия, в рамках которой за настоящую «звезду» финансового рынка предлагается действительно хороший компенсационный пакет. Мы — известный работодатель, у соискателей есть интерес поработать с брендом, сохраняющим стабильность, поэтому уровень текучести у нас низкий и особых проблем с наймом профессиональных кадров у нас, к счастью, нет. ■



Подписываемся под каждым словом. Подпишитесь и вы.

Уважаемые господа!

25 декабря заканчивается подписная кампания на 2015 год

Оформить подписку на газету «Коммерсантъ» можно в альтернативных агентствах:

ООО «СЗА „Прессинформ“»
(тел. 337-16-26),

ООО «Урал-Пресс СПб»
(тел.: 378-66-44, 677-32-07),
а также во всех почтовых отделениях связи

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ» в Санкт-Петербурге — главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе. В составе газеты публикуются тематические гляцевые приложения формата D2: «Дом», «Банк», «Медицина», «Лизинг», «Коммерческая недвижимость», «Энергетика. Нефть. Газ»; деловые специализированные приложения формата A3 Business Guide «Элитная недвижимость», «Индустрия отдыха», «Лица города», «Топ-менеджеры года», «Экономический форум», «Финансовые инструменты / Банк», «Экономика региона», «Стиль».

20 → И если два года назад их рыночная доля составляла примерно 25%, то сейчас она сократилась до 16–17%», — говорит он.

Господин Боровиков объясняет это тем, что крупные российские банки в последнее время были вынуждены фокусировать свое внимание на работе со своей проблемной задолженностью розничных и корпоративных клиентов, улучшением систем кредитного скоринга и работой с просрочкой, в связи с чем недостаточно внимания уделяли возрастающим требованиям VIP-клиентов к продуктам и услугам и, как следствие, начали терять свои рыночные позиции в этом сегменте. В текущем году объем средств, переданных в управление подразделения private banking группы «БКС Ультима» вырос почти вдвое.

По оценкам господина Боровикова, в России, основываясь на общепринятых мировых критериях, примерно 160 тыс. человек можно отнести к сегменту клиентов private banking — то есть имеющих активы (помимо жилья, предназначенного непосредственно для проживания, имущества и потребительских товаров длительного пользования) на сумму свыше \$1 млн в эквиваленте местной валюты. «Однако если сравнить эти данные с оценкой размера собственной базы „состоятельных“ клиентов российскими банками, то можно получить результаты, значительно превышающие эти цифры, — замечает несоответствие эксперт. — Дело в том, что многие банки устанавливают чрезвычайно низкие требования для минимального объема средств категории private banking — вплоть до 4 млн рублей в регионах, то есть менее \$90 тыс. по текущему курсу, что, конечно же, сильно искажает статистику». По его мнению, если клиент располагает суммой около \$100 тыс., то для него практически невозможно сформировать полноценный инвестиционный портфель, соответствующий конкретному риск-профилю и отвечающий всем индивидуальным целям клиента на горизонте инвестирования, что, собственно, и подразумевает понятие private banking. Данную категорию он склонен характеризовать термином VIP-РКО, или «расчетно-кассовое обслуживание для VIP-клиентов».

Ряд небольших инвестиционных компаний развивают формат так называемого «инвестиционного бутика», который также содержит некоторые элементы приват-банка, добавляет региональный управляющий финансовой группы БКС Никита Демидов.

ПРЕМИАЛЬНЫЙ КОНСАЛТИНГ Участники рынка не берутся оценить рынок HNWI Петербурга в денежном эквиваленте, равно как и назвать компании, которые специализировались бы исключительно на обслуживании богатых людей именно как физических лиц. Однако среди наиболее часто упоминаемых в этой связи и обладающих значительным опытом работы — компании «Прайм Эдвайс» и «Дювернуа Лигал». Также фигурируют международные компании Baker & McKenzie, Deloitte & Touche, Borenus, российские компании «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры», юридическое бюро «Статус», Midland Consult. Анна Мигель отмечает, что банк старается работать с надежными консалтерами, в частности, с «большой четверкой», так как не имеет право рисковать имиджем и репутацией своих клиентов, прибегая к услугам неизвестных игроков рынка.

По словам управляющего партнера юридической фирмы «Дювернуа Лигал» Егора Носкова, основная тенденция последнего года на рынке управления частными капиталами богатых клиентов — активный вывод денежных средств за рубеж. Даже самые патриотично настроенные предприниматели стараются создать финансовый запасной аэродром и активно увеличивают объем средств на личных или офшорных счетах. «Рост этого объема объясняется просто — раньше счета в зарубежных юрисдикциях имели практически все бизнесмены, даже „средней руки“, но размер их редко превышал 10% от общего объема активов. Это был неприкосновенный запас на случай непредвиденных событий. Теперь, по мнению абсолютного большинства предпринимателей, непредвиденные события случились, что подтверждают данные ЦБ о темпах вывода капитала из России», — комментирует Егор Носков.

По словам господина Боровикова, существенно увеличивается и количество клиентов, которые инвестируют за рубежом не через счета офшорных компаний, а от своего собственного имени, пройдя все необходимые для этого процедуры по открытию счетов в иностранных банках и декларированию информации об этих счетах в налоговых органах.

Еще одной причиной вывода активов бизнесменами Егор Носков называет снижение доходности бизнеса в России. «Если раньше богатые люди предпочитали не выводить активы, так как уровень маржинальности бизнеса в России часто колебался около 30%, тогда как инвестиции на Западе редко приносят больше 5%, то теперь же риски ведения бизнеса у нас серьезно выросли, а доходность упала. При этом предприниматели отдали себе отчет в том, что они вряд ли смогут зарабатывать на Западе столько же, сколько получали в России. Первоочередная цель — сохранить капиталы. Основными инструментами при этом подходе становятся фонды недвижимости в городах и странах, где квадратные метры всегда достаточно ликвидны. В первую очередь это Лондон, за ним следуют развитые города Германии», — делится наблюдениями господин Носков.

Очевидно, что списки обслуживаемых лиц закрыты в связи с банковской тайной и условием конфиденциальности, которого придерживаются все уважаемые консалтинговые и юридические компании. Однако в российских реалиях также очевидно, что определенным структурам эти списки при необходимости могут быть доступны.

БОРЬБА С БОГАТСТВОМ «Мировая тенденция — максимальное „выжимание“ денег из богатых людей. Россия здесь в тренде. Все действия развитых стран направлены на получение средств в бюджеты за счет богатых людей либо путем увеличения ставок налогов, либо путем повышения собираемости (борьба с офшорами, обмен информацией между странами и прочее), а зачастую и того, и другого», — соглашается с коллегами управляющий партнер консалтинговой группы «Прайм Эдвайс» Инна Вавилова. → 26



КОНСТАНТИН КУДРЯВЦЕВ,
директор Северо-Западного
регионального центра
ОСАО «РЕСО-Гарантия»

Родился в 1963 году в Ленинграде. В 1986 году окончил Ленинградский электротехнический институт им. В. И. Ленина по специальности «Инженер-системотехник».

В том же году начал работать инженером в НИИЭТУ ЛНПО «Красная заря». Впоследствии работал инженером на советско-болгарском предприятии «ИЛКА».

С 1994 года возглавлял АО «Юнион Кард-Петро», центр платежных средств ОАО «Инкомбанк», был заместителем управляющего Северо-Западным филиалом ОАО «Гута-Банк». С 2000 по 2002 год — заместитель директора филиала банка «Русский стандарт» в Санкт-Петербурге. С 2002 года директор Северо-Западного регионального центра ОСАО «РЕСО-Гарантия».

ЕВГЕНИЙ ДУБЕНСКИЙ,
заместитель генерального директора — директор Северо-Западной дирекции
ОАО СК «Альянс»

ИЛЬЯ ЗАХАРОВ,
директор Санкт-Петербургского филиала группы «АльфаСтрахование»

СЕРГЕЙ КОВАЛЬЧУК,
генеральный директор ОАО «Либерти Страхование»

АЛЕКСЕЙ КУЗНЕЦОВ,
генеральный директор страховой группы «Капитал-полис»

ИГОРЬ ЛАГУТКИН,
директор филиала ООО «Росгосстрах» в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

СЕРГЕЙ ЛУКАШИН,
директор Санкт-Петербургского филиала ОАО «Страховая группа МСК»

АННА ПАВЛОВА,
директор филиала страховой группы «Уралсиб» в Санкт-Петербурге

ЛЕВ ПАНЕЯХ,
генеральный директор страховой группы АСК

ВЛАДИМИР ПЫСТИН,
директор Санкт-Петербургского филиала СОАО «ВСК»

ВЛАДИМИР ТИНЯКОВ,
руководитель Северо-Западного дивизиона группы «Ренессанс Страхование»

ВЛАДИМИР ХРАБРЫХ,
директор филиала ОСАО «Ингосстрах» в Санкт-Петербурге

ЭДУАРД ЯБЛОКОВ,
директор Петербургского филиала ОАО «Согаз»

Комплексный подход в масштабах Вашего бизнеса



Мир без преград

- *РКО*
- *Кредитование*
- *Управление ликвидностью*

Эффективное управление финансами — залог успешного бизнеса.

В Вашем распоряжении — индивидуальный комплекс решений, который поможет реализовать Ваши планы.

8 (800) 200-77-99
звонок по России бесплатный
www.szrc.vtb.ru



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

СЕРГЕЙ БАЖАНОВ,
президент ОАО «Международный банк Санкт-Петербурга»

Родился в 1954 году в Ленинграде. В 1976 году окончил Ульяновский политехнический институт, в 1991 году — Академию народного хозяйства при Совете министров СССР. Доктор экономических наук.

С 1976 по 1986 год — председатель профсоюзного комитета Ульяновского политехнического института. В 1987–1992 годах — заместитель генерального директора завода «Контактор».

В 1992–1996 годах — старший вице-президент, член правления, руководитель Санкт-Петербургского регионального центра акционерного банка

«Инкомбанк». С 1996 по 1999 год был первым вице-президентом, председателем правления Балтонэксимбанка.

С 1999 по 2008 год — президент Международного банка Санкт-Петербурга. 2008–2013 годы — член Совета федерации Федерального собрания РФ от Ульяновской области. В августе 2013 года вернулся на пост президента ОАО «МБСП».

РУСЛАН БЕЛЯЕВ,
управляющий филиалом ЗАО «КБ „Ситибанк“»

АЛЕКСЕЙ БОГАТОВ,
директор Северо-Западного регионального центра ЗАО «Райффайзенбанк»

ДЕНИС БОРТНИКОВ,
член правления ОАО «Банк ВТБ»

ВЛАДИСЛАВ ГУЗЬ,
председатель правления ОАО «Банк „Санкт-Петербург“»

ДЕНИС ГУМЕРОВ,
председатель правления ОАО «Банк БФА»

ОЛЬГА ДРАГОМИРЕЦКАЯ,
исполнительный вице-президент — управляющий филиалом ОАО «Газпромбанк» в Санкт-Петербурге

АЛЕКСАНДР КАШИН,
член совета директоров ОАО «Банк „Александровский“»

ИГОРЬ КИРИЛЛОВЫХ,
председатель правления ОАО «КБ „Балтinvestбанк“»

ТАТЬЯНА КРЫЛОВА,
старший вице-президент,
управляющий Санкт-Петербургским филиалом ОАО «Промсвязьбанк»

ДМИТРИЙ КУРДЮКОВ,
председатель Северо-Западного банка ОАО «Сбербанк России»

ЕВГЕНИЙ ЛОГОВИНСКИЙ,
председатель правления ОАО «АБ „Россия“»

АЛЕКСЕЙ УСТАЕВ,
президент ЗАО «КАБ „Викинг“»

24 → Сергей Боровиков констатирует усиление борьбы с уклонением от налогов на уровне правительств ряда стран, с одной стороны, и все возрастающие сомнения клиентов в безопасности и недоступности для фискальных органов информации о состоянии их персональных банковских счетов, наряду с различными кампаниями по налоговому амнистиям, с другой стороны. Это предопределило изменение существовавшего на протяжении столетий отношения к швейцарским банкам как к безопасным «тихим гаваням», где можно хранить капиталы, в том числе не всегда честно и полно задекларированные у себя на родине.

В этой связи управляющий партнер юридической фирмы Vogelius в России Андрей Гусев отмечает много обращений касательно нового законодательства о контролируемых иностранных компаниях (КИК), особенностях применения международных договоров при получении дохода не тем, кто имеет на него фактическое право. «Теперь при обращениях клиентов первый приоритет — защита активов, второй — конфиденциальность и только третий — налоговая экономия. Пять лет назад было прямо наоборот. У клиентов высокая озабоченность, что новое законодательство сделает бизнес недостаточно доходным и что будет слишком много отчетности, — делится наблюдениями юрист. — В плане существования законодательства о КИК Россия совершенно в мировом тренде. Есть критика того, что КИК будут признаны структуры, в которых всего чуть более 25% участия. На мой взгляд, это слишком жестко. 50% было бы более уместно», — говорит эксперт.

Федор Блинов, старший менеджер практики налоговых и юридических услуг компании EY в Санкт-Петербурге, поясняет: «Согласно новому закону, нераспределенная прибыль КИК, контролируемых российскими резидентами, сможет облагаться НДФЛ в России, в связи с чем многие такие структуры теряют свою налоговую эффективность. Речь может идти как об офшорных компаниях, имеющих только счет в банке, так и о холдинговых структурах, связанных с владением российским бизнесом и иностранными активами. Соответственно, в настоящее время российские бенефициары рассматривают возможность трансформации таких структур, в том числе их перевода в российскую юрисдикцию», — говорит эксперт. Заместитель руководителя налоговой практики АБ «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» Марк Ровинский отмечает, что, несмотря на то, что такие правила действуют во многих развитых юрисдикциях, для российских HNWI это новый вызов. «Стоит отметить „уникальность“ России: если в Америке и Европе ставка налога превышает 30% (также может достигать 45%, а в отдельных случаях и более), то российская национальная ставка составляет 13%», — говорит он.

КОНСЕРВАТИВНЫЙ ПУТЬ Относительно предпочтений в инвестировании богатыми клиентами Инна Вавилова говорит, что это очень индивидуально — от покупки бумаг на фондовом рынке, структурированных продуктов, фондовых индексов, и ПИФов и до покупки бизнесов, недвижимости. Обычно средства делятся на те, что должны быть сохранены в любом случае (для обеспечения детей и аналогичных целей), и средства, которые инвестируются в те или иные активы. «Возможности у данной категории инвесторов значительно выше и, соответственно, используемые инструменты разно-

образнее. Это не только зарубежные рынки ценных бумаг, недвижимость, но и приобретение бизнесов в иной сфере. Например, гостиничный, ресторанный бизнес, покупка коммерческой недвижимости, бизнес-центров», — говорит Владимир Савенок.

По наблюдениям Сергея Боровикова, клиенты с крупным состоянием менее склонны к инвестиционным продуктам с высокой степенью риска. Они уже не стремятся приумножить свой капитал. Для них главное сохранить его, сформировав инвестиционный портфель с определенной, комфортной для них степенью риска и приемлемым уровнем дохода. По мнению Анны Мигель, наиболее популярным инструментом инвестирования у состоятельных людей по-прежнему остаются банковские премиальные депозиты (минимальный порог для такого депозита — условно 10 млн рублей), которые показывают серьезный прирост. «С другой стороны, мы видим, что сейчас реализуется отложенный спрос. Эта тенденция не характерна для конца года, когда люди обычно стремятся аккумулировать средства. По-прежнему популярны и структурные ноты, и евробонды, и покупка драгоценных металлов, и приобретение программ по накопительному и инвестиционному страхованию, а также брокерское обслуживание», — перечисляет она.

СЕМЕЙНЫЙ ПОДРЯД С учетом все увеличивающегося налогового бремени госпожа Вавилова прогнозирует перспективы развития такого направления, как family office, так как оно позволяет работать с капиталом более гибко, чем классический private banking, которого, по ее мнению, в Петербурге полноценно нет. «Тот private banking, который есть, либо не оказывает весь спектр услуг, который оказывается на Западе, либо оказывают его пока на недостаточно высоком уровне, если мы говорим о таких подразделениях в российских банках. Впрочем, это оправданно, рынок относительно новый, да и традиционно богатые и очень богатые люди предпочитают „швейцарские“ (в данном случае это общее определение иностранных банков, где русские клиенты привыкли держать средства) банки российским для хранения средств», — поясняет она.

Набирающие все большую популярность family office — это подразделения компаний, которые занимаются управлением частными капиталами одной или нескольких семей. Интерес к ним, считает госпожа Вавилова, связан в том числе с ограничениями в сфере банковской деятельности. «Нам всем известны случаи, когда иностранные банки вынуждены платить огромные штрафы из-за того, что они давали налоговые консультации своим клиентам. В связи с этим банкиры в уважаемых банках связаны по рукам и ногам бесчисленным количеством инструкций, как и на какую тему они могут общаться с клиентом, что они могут рекомендовать и что нет. Еще один пример: банки часто продают клиентам в качестве инструментов для инвестиций свои продукты, а это неминуемый конфликт интересов — менеджер банка предлагает то, что должен продавать, а не то, что является лучшим продуктом для клиента», — объясняет она. Эксперт отмечает, что этих ограничений нет у family-офиса, они выбирают среди всех инструментов, которые предлагает рынок, могут спокойно консультировать по любым вопросам, облегчают жизнь клиенту вплоть до того, что решают его частные вопросы, например, покупку антиквариата или подбор персонала. ■

ЗОЖ ОТ ЦЕНТРОБАНКА

С ИЮЛЯ 2013 ГОДА ПО КОНЕЦ НОЯБРЯ 2014 ГОДА ЦЕНТРОБАНК ОТОЗВАЛ ЛИЦЕНЗИИ У 96 БАНКОВ. УЧАСТНИКИ РЫНКА КОНСТАТИРУЮТ, ЧТО НА ФОНЕ ЭТОЙ ЧИСТКИ У КЛИЕНТОВ ПАДАЕТ ДОВЕРИЕ К ОТЕЧЕСТВЕННЫМ КРЕДИТНЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ. И УЖЕ К СЕРЕДИНЕ 2014 ГОДА БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА СТОЛКНУЛАСЬ С ОТТОКОМ КРУПНЫХ ВКЛАДОВ ОБЪЕМОМ СВЫШЕ 1 МЛН РУБЛЕЙ, ПОСКОЛЬКУ ФИЗЛИЦА ЛИБО ИЗЫМАЮТ ИХ, ЛИБО ПЕРЕКЛАДЫВАЮТ В ГОСБАНКИ. ОДНАКО УЧАСТНИКИ РЫНКА СЧИТАЮТ, ЧТО В ИТОГЕ СИСТЕМА ОЗДОРОВИТСЯ. ЮЛИЯ ЧАЮН

Дважды мы пытались собрать комментарии от игроков банковского рынка о том, как вообще они относятся к чистке регулятором кредитных организаций, какое влияние это оказывает на рынок. В более чем 20 ведущих банковских компаний страны были высланы запросы, и лишь несколько из них решили высказаться на эту тему.

При этом глава ЦБ Эльвира Набиуллина в конце ноября объявила о том, что число банков, проводящих сомнительные операции, значительно снизилось, подводя очередные итоги расчистки сектора.

Как цитирует госпожу Набиуллину РИА «Новости», если в середине 2013 года высокий уровень риска, связанный с проведением сомнительных операций, был присущ 176 кредитным организациям, то в первом квартале этого года — уже 128, во втором — 24, а по результатам третьего квартала — 14 из них. «Эти организации находятся в зоне риска, мы будем за ними наблюдать и исходить из того, что они прекратят эти операции», — сказала она.

Как ранее писал «Ъ», госпожа Набиуллина напомнила, что среди банков, у которых были отозваны лицензии за последние два года, 76 проводили сомнительные операции, что составляет 68% «лишившихся». При этом значительное число кредитных организаций, по ее словам, прекратили проведение сомнительных операций, не дожидаясь отзыва лицензий.

Банкиры подвергли сомнению оценку главы ЦБ: «Получается, что из более чем 800 действующих банков сегодня сомнительными операциями занимаются менее двух процентов. Фантастика», — на условиях анонимности прокомментировал представитель банка, входящего в топ-100.

Впрочем, банковская система дождалась реакции не только со стороны самих игроков рынка, но и со стороны клиентов, которые принялись вынимать свои деньги из банков.

Согласно анализу рынка вкладов Агентства по страхованию вкладов (АСВ), за первое полугодие 2014 года снизились доли крупных вкладов (на сумму свыше 1 млн рублей) в общем объеме средств

физлиц в банках. Статистика АСВ свидетельствует, что за последние пять лет сокращение доли крупнейших вкладов в совокупном объеме было зафиксировано лишь в 2009 году. Тогда их доля снизилась за год с 32,9 до 32,5%. В дальнейшем она ежегодно увеличивалась, составив по итогам прошлого года 40%. В первом же полугодии 2014 года доля этой категории вкладов в общем объеме снизилась на 0,4 п. п. — до 39,6%.

За шесть месяцев текущего года число вкладов на сумму от 1 млн рублей сократилось на 2,5%, их суммарный объем при этом не изменился.

ШАТКОЕ ДОВЕРИЕ Мнения экспертов о том, значительный ли эффект оказывает на рынок чистка банковских рядов, разошлись.

Ирина Воробьева, управляющий филиалом «Петербургский» банка «Глобэкс» (группа Внешэкономбанка), говорит, что отзывы лицензий в основном касаются банков далеко не первой сотни с небольшим капиталом и незначительными активами, то есть банков, которые не оказывают большого влияния на рынок как кредитов, так и депозитов. «Конечно, есть и исключения, такие как Мастер-банк. На наш взгляд, говорить о том, что в госбанки приходят клиенты тех банков, которые в последнее время были лишены лицензии, некорректно, так как помимо госбанков существует огромное количество крупных частных банковских организаций. Если говорить о нашем банке (с государственным участием 99,99%), то лишь незначительная доля новых клиентов пришла из банков, лишенных лицензий, и в основном мы перевыпускали для них банковские гарантии», — заключает она.

Светлана Поздеева, региональный директор финансовой группы «Лайф» в Санкт-Петербурге, утверждает, что Центральный банк последовательно проводит политику оздоровления банковской системы: уходят слабые игроки, банки, допустившие ошибки в менеджменте, и кредитные организации, вовлеченные в сомнительные операции. → 30

ЛИЗИНГ



АНДРЕЙ ДОНЧЕНКО,
руководитель
региональных филиалов
ООО «Райффайзен-Лизинг»

В 1988 году окончил Ленинградский институт авиационного приборостроения. После окончания института занимался вопросами математического моделирования технических систем.

В начале 1990-х ввиду кардинальных преобразований в экономике перешел в финансовую сферу. В 1994 году стал сотрудником Петербургского социального коммерческого банка, где прошел путь от младшего специалиста до директора банка по инвестициям. В 1996 году получил второе высшее образование в Санкт-

Петербургом финансово-экономическом университете им. Вознесенского по специальности «Финансы и кредит».

С 2001 года и до настоящего времени работает в сфере лизинга. С 2001 по 2003 год был генеральным директором «Балтонэксим Лизинг»; с 2003 по 2006 год являлся советником генерального директора «Лизингпромхолд», дочерней лизинговой компании банка «Московский деловой мир».

В 2006 году возглавил филиал «Райффайзен-Лизинг» в Санкт-Петербурге. С 2007 года руководит региональной сетью компании и отвечает за деятельность компании «Райффайзен-Лизинг» во всех российских регионах.



МУРАТ САТАЕВ,
директор Северо-Западного
регионального филиала
ЗАО «Сбербанк Лизинг»

Родился в 1958 году в городе Уральске Казахской ССР. В 1981 году окончил Морской технический университет в Ленинграде по специальности «Инженер-электромеханик», в 1989 году — по специальности «Инженер-экономист».

В 1990–1991 годах работал начальником планово-экономического отдела завода «Двигатель» (НПО «Уран») концерна «Морское оружие „Гидроприбор“». В 1991–1994 годах был заместителем директора по экономике завода «Двигатель».

В 1994–2002 годах — заместитель председателя правления ОАО «Инкасбанк». В 2002–2011 годах — вице-президент ОАО «Номосбанк». С 2012 года — директор Северо-Западного регионального филиала ЗАО «Сбербанк Лизинг».

ОЛЕГ АНУФРИЕВ, генеральный директор ЗАО «Зест»

АНДРЕЙ БАДМАЕВ, генеральный директор ЗАО «ФК „Балтинвест“»

ДМИТРИЙ ГОРИЗОНТОВ, генеральный директор ООО «Петербургская лизинговая компания»

МАРИЯ ДУЛЕНЦОВА, директор представительства компании «Сименс Финанс» в Санкт-Петербурге

АЛЕКСАНДР ЕРОХИН, региональный директор по региону «Север» ОАО «ВЭБ-лизинг»

СЕРГЕЙ ЖАРКОВ, руководитель Северо-Западного дивизиона компании «Интерлизинг»

ДМИТРИЙ ИВАНОВ, генеральный директор лизинговой компании «Северная Венеция»

ДМИТРИЙ КОРЧАГОВ, генеральный директор группы компаний «Балтийский лизинг»

ДМИТРИЙ КОЧЕРГИН, генеральный директор ЗАО «Альянс-Лизинг»

ПАВЕЛ МАГЛЫШЕВ, генеральный директор ООО «Лизинговая компания Северо-Запада»

ЗУХРА РЕДЬКОВИЧ, исполнительный директор филиала в Санкт-Петербурге «ВТБ Лизинг»

ЮРИЙ ФЕДЕЧКИН, генеральный директор ООО «ПТК-лизинг»

***ДМИТРИЙ БЕЛОДЕД,** директор филиала в Санкт-Петербурге ЗАО «Европлан»

***ЕЛЕНА ЕФИМОВА,** региональный директор региона «Север» ООО «Каркаде»

***ДМИТРИЙ ТИМОФЕЕВ,** генеральный директор «Контроль Лизинг»

ВКЛАДЫ В ЛИЦО

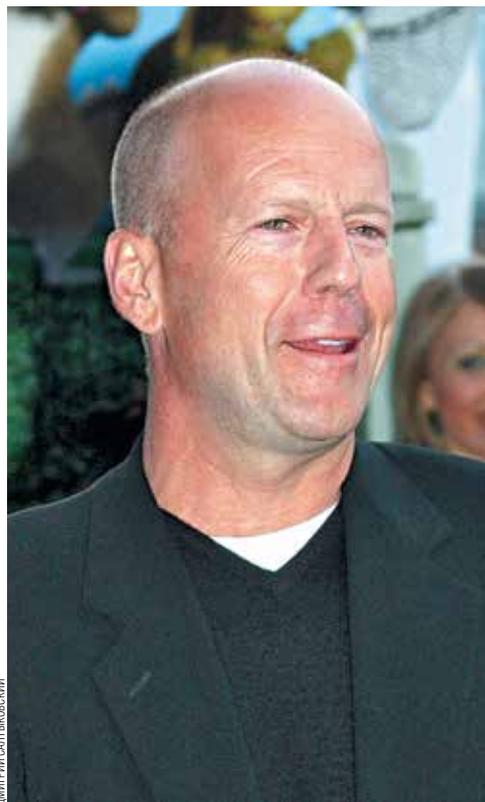
ЭКСПЕРТЫ ГОВОРЯТ, ЧТО НА СВОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ БАНКИ ТРАТЯТ В ПРЕДЕЛАХ 5–7% ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ВЫРУЧКИ. ПРИ ЭТОМ ОДНИМ ИЗ САМЫХ НЕБАНАЛЬНЫХ И ДОРОГОСТОЯЩИХ СПОСОБОВ ЯВЛЯЕТСЯ ПРИВЛЕЧЕНИЕ МЕДИЙНОЙ ПЕРСОНЫ. ОДНАКО НЕБЛАГОВИДНЫЕ ПОСТУПКИ СЕЛЕБРИТИ МОГУТ НАНЕСТИ И ВРЕД БРЕНДУ, ПРИВЛЕКШЕМОМУ ИХ ДЛЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ЦЕЛЕЙ. ЮЛИЯ ЧАЮН

Эксперты считают, что слова Дэвида Огилви о том, что половина затрат на рекламу расходуется впустую, только неизвестно, какая это половина, будут актуальны всегда. Поэтому для продвижения банковских услуг используются все известные инструменты. Ход каждой кампании оперативно анализируется, и по мере получения результатов всегда есть возможность скорректировать вектор усилий. Раньше самым массовым и эффективным инструментом был телеэфир, сейчас его уверенно обгоняет интернет.

Председатель правления ОАО «Балтинвестбанк» Игорь Кириллов утверждает, что единой формулы расчетов не существует, поскольку расходы на рекламу зависят от целей кампании и от результатов, которые банк собирается достичь с ее помощью. Доверие является результатом комплекса усилий, которые банк должен регулярно предпринимать на протяжении многих лет. Если на протяжении десяти-двадцати лет банк демонстрирует устойчивые показатели деятельности, предлагает конкурентоспособные продукты и услуги, является клиентоориентированным, то ему будут доверять больше, чем никому не известному конкуренту, который внезапно и громко предложит очень выгодный продукт.

Вице-президент банка МБСП Иван Байлюк говорит, что так или иначе все банки расходуют средства на продвижение. «У розничных банков эти затраты более очевидны и видны (оформление сети, продвижение услуг). Банки, специализирующиеся на обслуживании юридических лиц, не так активны в прямой рекламе. Они в большей степени сосредоточены на пиаре, продвижении бренда и управлении репутацией. На рынке b2b своя специфика: коммуникация персонализирована. Вне этого фокуса она может быть и не заметна. Но это не означает, что банк себя не продвигает или пользуется меньшим доверием», — поясняет господин Байлюк.

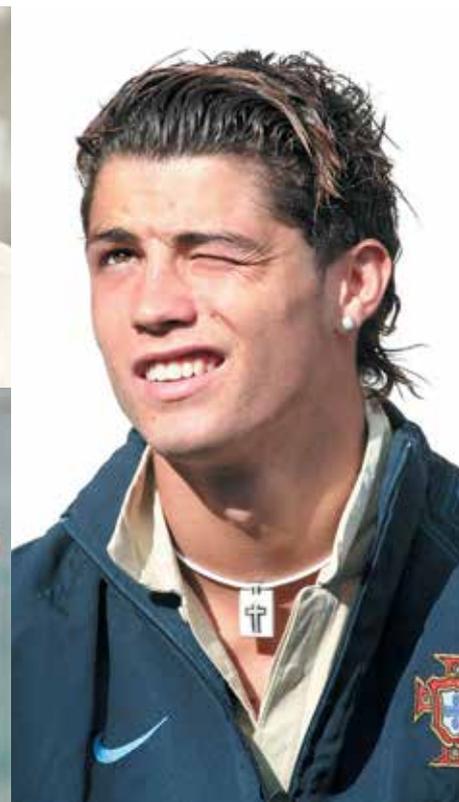
ТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ По мнению Игоря Белявского, генерального директора Global Point Family, инструменты продвижения банков не сильно отличаются от обычно используемых на рынке b2c. «Из развивающихся направлений я бы выделил работу с персоналом фронт-офиса отделений банков, с самими отделениями и их визуальной подачей как средством формирования положительного отношения и лояльности клиентов. Ведь банки — это прежде всего услуга, сервис, в котором личное общение и доверие определяют результат. Сейчас одним из трендсеттеров в оформлении отделений становится Сбербанк, существенно изменившийся после своего ребрендинга. Отличным примером рекламной кампании российского банка может служить Альфа-банк с кампанией „Честным быть выгодно“. Своевременная коммуникация (в 2009 году — сразу после кризиса), внят-



ДМИТРИЙ САЛТЫКОВСКИЙ



ПЕТР БЫСТРОВ



ДАНИИЛ ИВАНОВ

СТОИТ ПОМНИТЬ, ЧТО ПОТРЕБИТЕЛЬ ПЕРЕНОСИТ НА БРЕНДЫ, ЛИЦАМИ КОТОРЫХ ВЫСТУПАЮТ ЗНАМЕНОСТИ, ТОЛЬКО САМЫЕ ЯРКИЕ ИХ ЧЕРТЫ

ная стратегия и оригинальный креатив. В целом интересных примеров коммуникаций на финансовом рынке мало, я связываю это с относительным консерватизмом самой отрасли. Из мирового опыта мне очень симпатичен кейс американского банка TD Bank с кампанией #TDThanksYou, а также „Тинькофф“ с кейсом All Airlines», — делится предпочтениями господин Белявский.

По словам президента — председателя правления банка SIAB Галины Ванчиковой, есть набор каналов, которые можно назвать классическими для банковской отрасли. «В первую очередь это телевидение, радио и пресса. При этом все более активным становится присутствие банков в интернет-пространстве, также банки в последние годы весьма охотно используют BTL-инструментарий (below the line — „под чертой“ — комплекс маркетинговых коммуникаций, отличающихся от прямой рекламы. — **ВГ**)», — говорит она.

ЗВЕЗДОПАД Одним из наиболее ярких способов популяризации бренда является привлечение к сотрудничеству известных имен.

Так, лицом кампании «Сверхкарта» банка SIAB выступал знаток Александр Друзь.

Как рассказал господин Кириллов, для продвижения линейки вкладов «Чемпион» Балтинвестбанк пригласил действующих олимпийских чемпионов, чемпионов мира, трехкратных чемпионов Европы и двукратных чемпионов России по фигурному катанию Татьяну Волосожену и Максима Транькова. «Важным фактором,

повлиявшим на наш выбор, послужило и то, что Максим Траньков, знаменосец олимпийской сборной России на церемонии закрытия Олимпиады в Сочи, является воспитанником петербургской школы фигурного катания. Мы уверены, что наши спортсмены, посвятившие долгие годы тренировкам и дисциплине, просто не позволят себе неблагоприятных поступков», — утверждает Игорь Кириллов.

По его словам, сильное впечатление в свое время на него произвели видеоролики банка «Империал» как самая красивая и очень дорогая кампания. С этим мнением солидарен и председатель правления банка «Советский» Андрей Карпов, считающий, что рекламная кампания «Всемирная история — банк „Империал“» — это высокая планка, к которой стремятся многие финансовые учреждения.

Сам банк «Советский» в конце декабря представит клиентам новую рекламную кампанию. Съемки роликов, объединенных новой годовой концепцией банка «Готовые финансовые решения для Вас и Вашего бизнеса», прошли в октябре. «В рамках нашего, ставшего уже постоянным, сотрудничества лицом кампании и главным героем роликов выступил Жерар Депардьё. Режиссером роликов стал Фредерик Обюртан, в числе работ которого такие известные кинокартины, как „Париж, я люблю тебя“, „Лига мечты“. Съемки прошли в Париже в ресторане Жерара Депардьё La Fontaine Gaillon», — рассказал господин Карпов.

По словам Игоря Белявского, привлечение звезд для рекламной кампании бан-

ка — сильный ход, способный укрепить к нему доверие. «Вспоминается рекламная кампания ВТБ24 несколько лет назад, когда была привлечена целая группа известных людей: Александр Масляков, Константин Хабенский, Леонид Парфенов и другие. Доверие формировалось с большим запасом. Вспоминается также банк „Траст“ с Брюсом Уиллисом и „Открытие“ с Криштиану Роналду. Поступки известных личностей неизбежно становятся предметом обсуждения людей. Тут важно, чтобы ядро целевой аудитории в целом положительно воспринимало образ бренд-амбассадора и переносило его образ на рекламируемый бренд. Ну, а в случае форс-мажора рекламодатели, как правило, разрывают контракты со своими звездами. Вспомнить хотя бы печальную историю с Nike и Оскаром Писториусом», — приводит пример господин Белявский.

Банк «Открытие» заключил рекламный контракт с победителем «Лиги чемпионов», обладателем «Золотого мяча» и лидером португальской сборной Криштиану Роналду, который в 2018 году во время чемпионата мира по футболу будет рекламировать кредитную организацию. Как ранее заявлял „Ъ“ член правления «Открытия» Алексей Карахан, контракт действует только на территории России и распространяется также на интернет, радио, наружную рекламу и полиграфическую продукцию. Рекламный контракт с «Открытием» — первый опыт сотрудничества Криштиану Роналду с российской компанией. → 30


ГЕОРГИЕВСКИЙ
ОСОБНЯК

*Особняк в фешенебельном квартале
«Парадный квартал», корпус 17/18*



РЕКЛАМА

Санкт-Петербург, Виленский переулок, 14

Первый фешенебельный квартал в центре Петербурга на площади 10 га, с жилыми и офисными зданиями, новыми улицами и площадью в центре. Все здания выполнены в классическом архитектурном стиле и имеют единое конструктивное решение. Проект объединяет 16 корпусов, 8 из которых — отдельно стоящие офисные особняки класса А+.

**Введен
в эксплуатацию**

*Общая площадь особняка 12073,7 кв.м (в т.ч. площадь террас 25,9 кв.м)
Собственный паркинг на 61 м/место, а также дополнительные м/места
в паркинге «Парадного квартала».*

- Воссозданный исторический особняк
- В составе премиального офисно-жилого комплекса «Парадный квартал»
- Статусное местоположение, избранное окружение
- Последнее офисное здание «Парадного квартала»

**Продажа квартир и офисов
в центре Петербурга**

ЦЕНТР ПРОДАЖ
Санкт-Петербург, ул. Кирочная, д. 39

ОФИС ПРОДАЖ
Санкт-Петербург, ул. Казанская, д. 36



28 → Первопроходцем в российской банковской сфере, привлечшим мировую звезду к продвижению компании, можно назвать банк «Траст», который еще в 2011 году подписал контракт с Брюсом Уиллисом, а затем продлил его до начала 2016 года. Как ранее пояснял вице-президент «Траста» Дмитрий Чуксеев, «Брюс абсолютно точно попал в нашу целевую аудиторию. Это вроде бы далекий герой, со-

шедший с экрана, но в то же время свой и близкий».

Любопытная рекламная кампания для продвижения интернет-банка «Альфа-Клик 2.0» была у Альфа-банка. Он сделал лицом этой кампании Железного человека, супергероя одноименного фильма в исполнении Роберта Дауни-младшего. В рамках этой рекламной кампании между студией Disney и Альфа-банком был за-

ключен контракт на использование образа героя фильма «Железный человек 3». Основной акцент в кампании был сделан на размещении наружной рекламы и роликов в кинотеатрах в качестве заставки к фильму, а также выпущена ограниченная партия карт с изображением супергероя.

Еще один нетривиальный проект Альфа-банка — сотрудничество с музеем «Гранд Макет Россия». Банк разместил

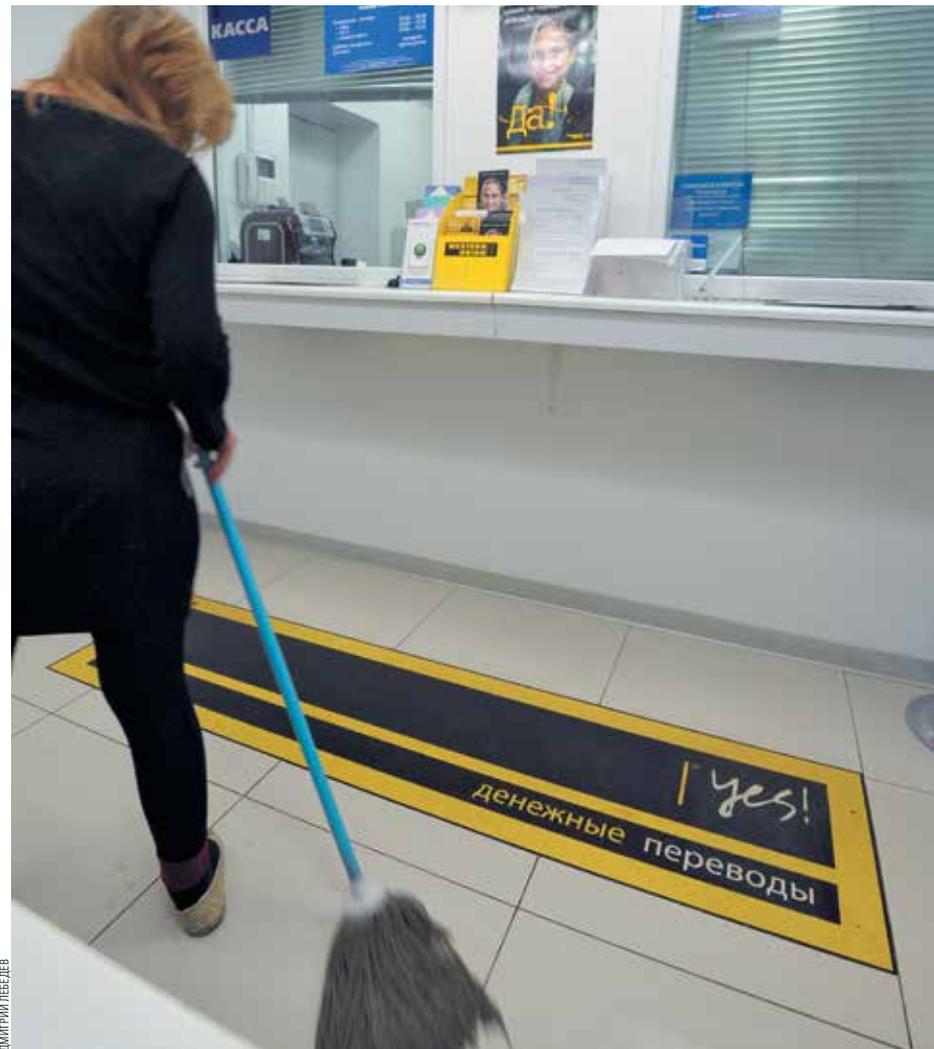
свои отделения, рекламные щиты и автомобили инкассации в этом петербургском проекте. В фирме рассказали, что основная задача состояла в том, чтобы естественно внедрить Альфа-банк в существующую инфраструктуру макета и сделать это, не раздражая посетителей. Поэтому они разместили не более двух рекламных конструкций в каждом регионе макета страны. ■

27 → «Банковский ландшафт меняется, меняются правила ведения банковской деятельности, стратегии развития. Это не-обходимое движение, которое позволит в перспективе сделать систему более прозрачной, устойчивой. К сожалению, очищение рынка от недобросовестных игроков повлекло за собой снижение доверия в системе, особенно со стороны населения. Поскольку уровень финансовой грамотности населения у нас еще невысок, любые слухи рождают панику, и люди перекладывают свои деньги в госбанки, считая их более надежными. Такая тенденция пока есть, но в перспективе частные банки за счет быстро реализуемых инновационных решений, персонального сервиса и индивидуального подхода к потребителю банковских услуг смогут увеличить число своих клиентов», — уверена госпожа Поздеева.

Считается, что отзыв лицензий у банков с сомнительной деловой репутацией на рынке, с одной стороны, и выделение системно значимых игроков, с другой, ведет к консолидации банковских активов и клиентов в крупнейших банках и способствует стабилизации ситуации в отрасли в целом. Директор Северо-Западного регионального центра Райффайзенбанка Алексей Богатов подчеркивает: «Новая политика мегарегулятора приводит к тому, что микрофинансовые организации и банки с агрессивной кредитной политикой пересматривают свои бизнес-модели и ужесточают подходы к риск-менеджменту, а также оптимизируют сеть отделений и модернизируют продуктовую линейку. Полагаем, что стремление государства минимизировать отраслевые риски и повысить стабильность банковского сектора в целом носит социально ориентированный характер, поэтому должно быть положительно воспринято в банковском сообществе».

Однако в настоящее время это влияние невелико, полагает заместитель председателя правления банка МБСП Валерия Воронкина. «Лицензии отзываются у банков, как правило, по следующим причинам: из-за нарушений закона о противодействии отмыванию преступных доходов, либо из-за высокорискованной кредитной политики. Что в целом соответствует стратегии Банка России по повышению стабильности банковского рынка. События последних месяцев подвергают испытанию стабильность всей финансовой системы страны, а не отдельных банков, и на их фоне отзыв лицензий малоизвестных банков воспринимается уже почти как рядовое событие», — полагает госпожа Воронкина.

ИЗМЕНИТЬ ВОСПРИЯТИЕ Аналитики утверждают, что напряженность в банковском секторе РФ по-прежнему присутствует, хотя и не такая заметная, как это было после отзыва лицензии у Мастер-банка в ноябре прошлого года.



ТЕРМИН «ЧИСТКА» КАК НЕЛЬЗЯ ЛУЧШЕ ПОДХОДИТ К ОПИСАНИЮ ПРОИСХОДЯЩЕГО В БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛИ В РОССИИ

Например, аналитик инвестиционного холдинга «Финам» Антон Сороко говорит, что панические настроения среди населения сейчас особо не слышны, но и оптимистичного настроя, веры в нерушимость банковского сектора и крепость рубля тоже нет. «Лицензии отзываются у кредитных организаций из-за того, что в их балансе присутствуют дыры, так что логично, что кому-то не хватает средств в рамках конкурсного производства. На самом деле, текущую банковскую чистку у нас в стране воспринимают как-то неправильно, она не направлена на ухудшение ситуации в отрасли, а необходима в рамках борьбы с правонарушениями. Наш регулятор пытается не сразу и не всегда отзываться лицензию, а чаще пытается решить проблему за счет санации, благо таких процедур уже проведено немало, есть опыт, на который можно опереться. Думаю, что ЦБ РФ продолжит в ближайшее время отзывы лицензий у банков, не соблюдающих правила работы в данном секторе, но, конечно, это будет делаться с оглядкой на возможности АСВ (изменений на самом деле не будет — регулятор и так учитывал возможности фонда)», — констатирует он.

По словам председателя правления ОАО «Балтинвестбанк» Игоря Кирилловых, процесс отзыва банковских лицензий имеет не столько активный, сколько систематический характер. «Начиная с осени прошлого года практически каждую неделю ЦБ РФ отзывал по две-три лицензии. Поэтому если год назад известия о закрытии того или иного банка содержали в себе элемент внезапности, то теперь уже и клиенты научились проверять финансовую устойчивость банков, и банки выработали механизмы наглядного подтверждения своей репутации. Если говорить о положительном эффекте чистки, то банковский бизнес, безусловно, стал более открытым и прозрачным. В Петербурге были отозваны лицензии всего лишь у двух или трех кредитных организаций, и никаких потрясений на рынке это не вызвало. Гораздо более заметным событием стала санация Балтийского банка», — добавляет он.

Что до клиентов, считают специалисты, то они стали более взвешенно подходить к выбору банка-оператора. «Причем это касается и частных, и корпоративных клиентов. В первую очередь бизнес и население волнует сохранность их сбережений и

свободной ликвидности. Население стало больше обращать внимание на финансовую устойчивость банка, его рейтинги и участие в системе страхования вкладов. Появилась тенденция у частных клиентов дробить вклады до уровня гарантированной государством суммы, — приводит примеры Марина Вилис, заместитель председателя правления банка «Советский» и директор банка по развитию. — Корпоративный бизнес также пристально изучает отчетность банков, значения обязательных экономических нормативов, деловую репутацию как самого банка, так его собственников. Если же рассуждать в целом, то банковская чистка однозначно может привести к оздоровлению банковского сектора, а также к консолидации банковского рынка и серьезному укрупнению ведущих игроков».

БЕЗБИЛЕТНИКИ По просьбе ВГ участники рынка высказали свое мнение о том, что происходит с высвобожденным благодаря чистке персоналом, может ли он столкнуться с проблемами при поиске работы в финансовой сфере.

Один из руководителей банка, входящего в первую десятку крупнейших банков России, сказал, что никакого «вольного билета» у сотрудников, потерявших работу из-за аннулирования лицензии банка, нет. «При отборе они будут проходить проверку службы безопасности, как и все другие соискатели, если ничего не будет выявлено и при этом сотрудник обладает необходимыми банку знаниями и опытом, то он наверняка будет взят. Несмотря на то, что лицензия у кредитной организации может быть изъята из-за отмывания доходов, над конкретным соискателем никто свечку не держал, его виновность еще доказать надо, а это работа соответствующих органов», — заключил собеседник ВГ.

Игорь Кирилловых уверен, что хорошие специалисты среднего и начального уровня всегда будут востребованы, а для управленцев это шанс проанализировать свои ошибки и не допускать их впредь. «Либо сменить сферу деятельности», — добавляет он.

Марина Вилис утверждает, что в банковском бизнесе, как и в любом другом, квалифицированные кадры очень ценятся и востребованы рынком. «Репутация и имя нарабатываются годами. Поэтому профессиональных, нацеленных на результат сотрудников, банки, думаю, принимают на работу, оценивая исключительно то, подходят ли компетенции конкретного сотрудника профилю кандидата на вакантную должность. Также все понимают, что существуют разные уровни принятия стратегических решений о выборе направления деятельности банка. Поэтому на уровне менеджмента среднего уровня и линейного персонала не существует каких-либо негативных отпечатков», — убеждена госпожа Вилис. ■

«МЫ НЕ УСТАЕМ НАПОМИНАТЬ, ГДЕ БЫВАЕТ ДЕШЕВЫЙ СЫР»

В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ ГК «ЦДС» РАСЧИТЫВАЕТ ОБЪЯВИТЬ АРХИТЕКТУРНЫЙ КОНКУРС В РАМКАХ ПРОЕКТА СТРОИТЕЛЬСТВА НОВОГО ГОРОДА НА 115 ТЫС. ЖИТЕЛЕЙ ВО ВСЕВОЛОЖСКОМ РАЙОНЕ. РАБОТА НАД ЭТИМ ПРОЕКТОМ КОМПЛЕКСНОГО ОСВОЕНИЯ ТЕРРИТОРИИ СТАЛА САМЫМ СУЩЕСТВЕННЫМ НАПРАВЛЕНИЕМ ДЛЯ КОМПАНИИ В 2014 ГОДУ. СВОИМ МНЕНИЕМ О ТОМ, КАКИМ БЫЛ УХОДЯЩИЙ ГОД ДЛЯ СТРОИТЕЛЬНОГО РЫНКА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА И ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ В ЦЕЛОМ, ПОДЕЛИЛСЯ МИХАИЛ МЕДВЕДЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК «ЦДС». БЕСЕДОВАЛА ТАТЬЯНА КРЫЛЕВСКАЯ



ЕВГЕНИЙ ПАРВЕНКО

BUSINESS GUIDE: Какие ваши ожидания от нынешнего года оправдались? И в связи с чем пришлось перестраиваться буквально на ходу?

МИХАИЛ МЕДВЕДЕВ: Наверное, никто из игроков строительного рынка не ожидал нынешней динамики макроэкономической и экономической ситуации и ее негативного влияния на бизнес. Вряд ли кто-то был готов к столь резкому падению цен на нефть. Все-таки прогнозировалось более ровный, спокойный год. Но оправдалось то, что мы продолжаем строить очень конструктивные отношения с правительством Ленинградской области и в этом свете очень серьезно и продуктивно работаем совместно над рядом проектов, к реализации которых мы сейчас готовы приступить. Прежде всего, это новый город в Свердловском поселении (часть деревни Новосаратовки), где на площади более 450 га за 25 лет мы планируем построить не только свыше 4,5 млн кв. м, но и всю необходимую социальную, транспортную инфраструктуру. Сейчас работа по этому проекту идет строго по графику, и если все будет развиваться с такой же динамикой, мы сможем планировать выход на площадку, как и собирались, к концу апреля. Далее строительство жилых комплексов на Октябрьской набережной, в Янино («Новое Янино»), Кировском районе Санкт-Петербурга («Золотое время»), Кудрово («Весна-2»), Буграх («Новые горизонты»).

BG: Что стало ключевым событием для строительного рынка Петербурга и Лен-области?

М. М.: Скорее стоит акцентировать внимание не на отдельном событии, а на тенденции, ярко проявившейся в 2014 году. Строительный рынок не испытывает потрясений, ведущие игроки работают стабильно, цены на жилье находятся в равновесном состоянии. Многие аналитики отмечали весной ажиотажный спрос на строящееся жилье и ждали его продолжения летом, а тем более осенью. Но летом спрос традиционно снизился, а осенью вернулся на уровень прошлого года, и это вряд ли стоит расценивать как падение. К тому же гораздо хуже, когда спрос дол- го «перегрет».

Мы, со своей стороны, продолжали наращивать производственную базу и сдали запланированные объекты, что, собственно говоря, дает нам возможность говорить об уровне стабильности, необходимой рынку. И какими бы ни были экономические условия в 2015 году, очень надеемся на столь же плановое продолжение работы. Мы уже пережили несколько кризисов и знаем, как это делать.

Что касается событий в развитии отношений между администрацией и строительным комплексом, наверное, самое важное — это успешная реализация программы «Соцобъекты в обмен на налоги» в Ленинградской области. В рамках этой программы ГК «ЦДС» уже ввела в эксплуатацию один детский сад, а сейчас строит школу. А о том, насколько эта программа влияет на развитие экономики Ленобласти, свидетельствуют данные о налоговых поступлениях строительной отрасли в консолидированный региональный бюджет. Если в 2013 году это было 600 млн рублей, то по итогам 2014 года ожидается 1,5 млрд рублей.

BG: А как развиваются отношения застройщиков с властью в Петербурге?

М. М.: Безусловно, серьезный вклад в их конструктивное развитие, вообще в положительную динамику строительного блока, вносит профильный вице-губернатор Марат Оганесян. Он очень серьезно и ответственно подходит к решению как текущих, так и стратегических задач. В городе сохраняется сложная ситуация с участками с понятными градостроительными перспективами. Мы относимся к сложностям с пониманием и надеемся, что в ближайшей перспективе и в Санкт-Петербурге необходимые для строительства процессы будут происходить быстрее.

BG: Какие недавние инициативы Смольного в строительной сфере вы бы отметили?

М. М.: К числу безусловно важных инициатив можно отнести, например, решение обратиться к федеральным властям с просьбой о софинансировании строительства продолжения Суздальского проспекта и трассы М49. Если федеральный центр поддержит обращение, в проект будет привлечено около 4 млрд рублей федеральных средств — около 50% стоимости работ. Благодаря реализации проекта

улучшится транспортная доступность Западного скоростного диаметра и КАД, будут соединены Выборгский и Приморский районы, а также ЗСД и Приморское шоссе. Разумеется, это позитивно скажется на транспортной доступности новых жилых массивов на границе Петербургской агломерации.

BG: Есть ли, по вашему мнению, предпосылки к тому, чтобы на региональный строительный рынок в 2015 году вышли новые игроки с серьезными планами?

М. М.: Такие игроки должны располагать огромными собственными средствами, потому что выход на рынок Петербурга с серьезными намерениями сейчас гораздо более сложен, чем, скажем, еще десять лет назад. Поэтому... чудес не бывает.

BG: Каковы характерные черты петербургского строительного рынка сегодня?

М. М.: Сложно сравнивать ситуацию в Санкт-Петербурге с тем, что происходит на строительном рынке других городов: мы там не работаем и не настолько глубоко знаем, как строятся отношения между государственной властью и застройщиками. Но с тем, что петербургский рынок по-своему уникален, конечно, спорить никто не будет. Учитывая, что Питер и Москва всегда были центрами притяжения для россиян из любых регионов страны, жилье на рынке и Москвы, и Питера будет востребовано при любых обстоятельствах и в любых экономических условиях. А поскольку оно востребовано, будет предложение. Разумеется, предложение будет расти, но все равно будет меньше, чем объем спроса.

Можно также утверждать, что жилье массового сегмента всегда будет востребовано в большей степени, нежели жилье элитное. И абсолютно очевидно, по моему мнению, тенденция к стиранию границ между сегментами массового жилья, а также классов комфорт и бизнес. У потребителя сейчас довольно большой выбор, особенно если речь идет о районах плотной застройки, где работают несколько застройщиков и где можно выбирать между уже построенным и строящимся жильем, с отделкой и без нее, с лифтами импортного или отечественного производства. И сегодня потребитель часто отдает предпочтение жилью более высокого ка-

чества, понимая, что на рынке существуют механизмы для его приобретения. Так, даже на фоне не очень стабильной экономической перспективы банки развивают сегмент ипотечного кредитования. Среди покупателей жилья в наших комплексах количество сделок по ипотеке не только не снизилось, а, напротив, растет: сегодня это уже около 30% от общего объема.

Можно констатировать четкую тенденцию на квартальное освоение в прилегающих к Санкт-Петербургу районах Ленобласти. В городе остается, конечно, еще немало земель под застройку, но это либо земли промышленных предприятий, которые еще надо куда-то вывести, либо участки под реновацию. Особенность нашего рынка и в том, что пока полностью отсутствуют механизмы расселения хрущевки. Хотя решения пытаются найти уже не первый год, пока они не работают, что показывает опыт некоторых компаний, которые пытались заниматься реновацией.

BG: На что идут петербургские застройщики, чтобы привлечь потребителей?

М. М.: Практически всегда варьируются традиционные маркетинговые ходы, которые привлекают покупателей: сезонные распродажи со значительной скидкой, рассрочки на более интересных условиях. Некоторые компании практикуют сейчас снижение первоначального взноса: если раньше это было не менее 30% от стоимости жилья, то сейчас во многих случаях при заключении договора требуется внести 10% и даже меньше.

Клиент, с одной стороны, сегодня более внимательно относится к выбору квартиры — к самому совершению покупки: читает договор, изучает все условия. С другой стороны, есть еще очень много потенциальных покупателей, которые далеки от ситуации на строительном рынке и не хотят в нее погружаться. Поэтому они приобретают то, что им предлагают. А дальше начинаются проблемы, когда обещания дешевого жилья выливаются либо в долгострой, либо в еще более грустные ситуации.

Но жилье — это стабильно растущая в цене и всем крайне необходимая единица. Мы не устаем напоминать о том, где бывает дешевый сыр, и не заигрываем с клиентами. ■

ЖИЛАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ



АЛЕКСАНДР КОРЖКОВ

АЛЕКСАНДР ВАХМИСТРОВ,
генеральный директор,
председатель правления
ОАО «Группа ЛСР»

Родился в 1954 году. В 1981 году окончил Ленинградский ордена Ленина институт инженеров железнодорожного транспорта им. академика В. Н. Образцова по специальности «Промышленное и гражданское строительство». В 2000 году — Санкт-Петербургский университет МВД России по специальности «Юриспруденция». Доктор экономических наук.

С 1975 по 1994 год работал на различных предприятиях строительной отрасли, пройдя путь от специалиста до генерального директора, являлся начальником строительного управления № 339 ЛПСМО «Главзапстрой», директором по производству совместной советско-финской инженерно-подрядной фирмы «Лентек», генеральным директором совместного советско-финского строительного предприятия «Филко».

В 1994 году приглашен на работу в Смольный, где в последующие годы был председателем комитета по строительству и вице-губернатором, отвечающим за строительный блок, руководителем администрации Петербурга. С июля 2010 года — генеральный директор, председатель правления группы ЛСР.

ПАВЕЛ АНДРЕЕВ, руководитель компании Л1

АЛЕКСАНДР БРЕГА, генеральный директор ЗАО «Мегалит»

АРСЕНИЙ ВАСИЛЬЕВ, генеральный директор управляющей компании группы «Унисто Петросталь»

МИХАИЛ ВОЗИЯНОВ, генеральный директор компании «ЮИТ Санкт-Петербург»

ЮХА ВЯТТО, генеральный директор ЗАО «Лемминкянен Рус»

ЮРИЙ ГРУДИН, генеральный директор ГК «Пионер», направление «Санкт-Петербург»

ИГОРЬ ЕВТУШЕНСКИЙ, генеральный директор компании «СПб Реновация»

ОЛЕГ ЕРЕМИН, первый вице-президент ГК «Балтрос»

ВЯЧЕСЛАВ ЗАРЕНКОВ, президент, председатель совета директоров Etalon Group

ЛЮДМИЛА КОГАН, генеральный директор ЗАО «БФА-Девелопмент»

АЛЕКСАНДР ЛЕЛИН, генеральный директор ЗАО «Ленстройтрест»

МИХАИЛ МЕДВЕДЕВ, генеральный директор ГК «ЦДС»

АНДРЕЙ НАЗАРОВ, генеральный директор ООО «УК „Старт Девелопмент“»

ЕВГЕНИЙ РЕЗВОВ, генеральный директор ЗАО «Строительный трест»

ВАСИЛИЙ СЕЛИВАНОВ, генеральный директор компании Legenda

ЭДУАРД ТИКТИНСКИЙ, руководитель холдинга RVI

ДМИТРИЙ ТРОШЕНКОВ, генеральный директор ООО «Главстрой-СПб»

ФЕДОР ТУРКИН, председатель совета директоров ГК «Росстройинвест»

ЮУСО ХИЕТАНЕН, генеральный директор «НСС Жилищное строительство»

МАКСИМ ШУБАРЕВ, председатель совета директоров холдинга Setl Group

СЕРГЕЙ ЯРОШЕНКО, генеральный директор ООО «КВС»

РЕГИОНЫ ПО КАРМАНУ ЕДИНИЦАМ

КРИЗИС — НЕ САМОЕ ЛУЧШЕ ВРЕМЯ ДЛЯ РАСШИРЕНИЯ БИЗНЕСА, ПОЛАГАЮТ ЭКСПЕРТЫ. С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, ОН ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ЗАНЯТЬ НИШИ, ВЫСВОБОЖДАЕМЫЕ СТАРЫМИ ИГРОКАМИ, НЕ ВЫДЕРЖАВШИМИ НАТИСКА ТРУДНЫХ ВРЕМЕН. ПОЭТОМУ ЭКСПАНСИЯ В РЕГИОНЫ ДЛЯ НЕКОТОРЫХ КОМПАНИЙ В ЭТОТ НЕПРОСТОЙ ПЕРИОД МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ ВПОЛНЕ УСПЕШНОЙ. ГЛАВНОЕ — ИМЕТЬ СВОБОДНЫЕ РЕСУРСЫ. ВАЛЕРИЙ ГРИБАНОВ

Как правило, говорят эксперты, большинство выходов компаний в регионы происходит в некотором смысле случайно, когда подворачивается потенциально прибыльный проект за относительно небольшие деньги. Целенаправленно экспансию в регионы планируют лишь единицы, как правило, крупные системообразующие холдинги. В результате в России от силы десятков строительных холдингов на постоянной основе работают одновременно в нескольких регионах страны.

Михаил Каплун, директор отдела управления строительством CBRE, считает, что целесообразность выхода в регионы обуславливается наличием развитого или развивающегося строительного рынка в регионе и реальных проектов, которые позволят выйти в данный регион. «Выход может быть под конкретный разовый проект, с разворачиванием временного офиса, наймом локального персонала и с привлечением командированного персонала из основного офиса. Выход может быть и с расчетом на возможный поток проектов в будущем и с открытием постоянного офиса, но опять-таки начало должно быть взято при наличии реального проекта в данный момент. В таком случае разворачивание офиса идет с расчетом на проект и на оборот компании, которые должны обеспечить безубыточную работу на протяжении расчетного срока существования даже с учетом временного отсутствия проектов», — говорит господин Каплун. Он отмечает, что возможно создание представительства крупной строительной компании, цель которой будет поиск и развитие бизнеса и без наличия конкретных проектов в данный момент — такой выход в регионы можно рассматривать как своего рода венчурный стартап.

Елена Валуева, директор по маркетингу Mirland Corporation, отмечает: «Не менее важным вопросом всегда остается инвестиционная привлекательность того или иного сегмента рынка в регионе, а также конкретного проекта, заинтересованность местных властей в привлечении новых девелоперов в свои регионы. Например, у нашей компании есть проекты торговых

центров в Ярославле и Саратове, проекты развития складской недвижимости в Саратове и Новосибирске, офисные и жилые проекты в Москве, жилой проект в Санкт-Петербурге. В каждом случае мы тщательно оценивали перспективы проектов. Есть целый ряд игроков (девелоперов и подрядных строительных организаций), которые имеют проекты более чем в трех регионах. Это могут быть либо сетевые проекты одного сегмента недвижимости (например, торгово-развлекательные центры, склады), либо успешная модель строительства жилья массового сегмента, либо, как у нас, диверсификация проектов по сегментам коммерческой и жилой недвижимости».

ТРЕБУЕТСЯ БАЗА Чаще всего в регионы идут столичные компании. В регионах себестоимость реализации проектов ниже, а процедура получения документации проще. Но эксперты отмечают, что необходимо понимать особенности рынков и реализации строительных проектов. Открытие филиала в регионе не требует существенных затрат. Важно, будет ли компания привлекать подрядчиков или самостоятельно возводить объекты. «Для самостоятельного строительства необходимо иметь некую базу (минимум — строительную технику)», — говорит Александра Смирнова, директор направления инвестиционного брокериджа NAI Весар в Санкт-Петербурге.

Все эксперты при этом в один голос говорят, что оборот компании не является определяющим фактором при принятии решения о выходе в регионы. «Намного важнее административные и организационные ресурсы: готова ли компания к появлению удаленного подразделения, есть ли компетентные руководители, способные создать успешные и сплоченные команды в регионах», — перечисляет Денис Максимов, коммерческий директор трубо-завода «Икапласт».

Не менее важно для выхода в другой регион иметь и контакты с администрацией области или края, ведь нередко чиновники тем или иным способом связаны с местным бизнесом, который не заинтересован в появлении сильных конкурентов. → 36

ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО КРЕДИНФОРМ —
ОДИН ИЗ ВЕДУЩИХ ПОСТАВЩИКОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ
НА ТЕРРИТОРИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.

Credinform
/ est.1994



БЛАГОДАРЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ
СИСТЕМЕ *globas·i*
ВЫ МОЖЕТЕ ПОЛУЧИТЬ ИНФОРМАЦИЮ
ОБ ИНТЕРЕСУЮЩЕЙ ВАС РОССИЙСКОЙ
И ЗАРУБЕЖНОЙ КОМПАНИИ
ЗА СЧИТАННЫЕ СЕКУНДЫ В ЛЮБОЕ
УДОБНОЕ ДЛЯ ВАС ВРЕМЯ

ОСНОВНЫЕ СЕРВИСЫ *globas·i* 24/7

- Личный кабинет пользователя
- Просмотр справки о компании
- Анализ балансовых показателей
- Анализ взаимосвязей компании (схема связей)
- Индекс платежеспособности
- Индекс благонадежности
- Индекс ликвидности
- История изменений
- Решения арбитражных судов
- Исполнительные производства
- Вестник государственной регистрации
- Сообщения о банкротствах
- Лицензии и участие в СРО
- Государственные контракты
- Проверка аффилированности
- Анализ положения компании в отрасли
- Анализ конкурентной среды
- Финансовые калькуляторы
- Заказ выписки ЕГРЮЛ/ЕГРИП
- Мониторинг
- Заказ справки об иностранной компании
- Создание выборок и выгрузка в формате Excel
- Сервис Глобас-і – XML

ЗАО «ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО «КРЕДИНФОРМ СЕВЕРО-ЗАПАД» ОСНОВАНО В 1994 ГОДУ.

ГЛАВНЫЙ ПРОДУКТ АГЕНТСТВА: ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ГЛОБАС-І®, УНИКАЛЬНАЯ БАЗА ДАННЫХ ПО КОМПАНИЯМ, ПРЕДНАЗНАЧЕННАЯ ДЛЯ КОМПЛЕКСНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА И СОЗДАНИЯ АНАЛИТИЧЕСКИХ ОТЧЕТОВ.

ГЕОГРАФИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ВЕСЬ МИР. КЛИЕНТЫ И ПАРТНЕРЫ: РОССИЙСКИЕ И МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОМПАНИИ.

www.credinform.ru

Москва: Садовая-Спасская ул., д. 20, стр. 1
Тел./факс: +7 (495) 640-41-16

Санкт-Петербург: Спасский переулок, д. 5
Тел.: +7 (812) 406-84-14; факс: +7 (812) 406-84-15



ЯСНЫЕ ГОРИЗОНТЫ

КОМПАНИЯ «ЛЕНСТРОЙТРЕСТ» СФОРМИРОВАЛА ПЛАН ПРОЕКТОВ ДО 2020 ГОДА. РУКОВОДСТВО ФИРМЫ НАДЕЕТСЯ СОЗДАВАТЬ ПО 80 ТЫС. КВ. М ЖИЛЬЯ В ГОД, ПОЗИЦИОНИРУЯ СВОЙ ПРОДУКТ КАК БОЛЕЕ КАЧЕСТВЕННЫЙ И ДОРОГОЙ, ЧЕМ АНАЛОГИЧНЫЕ ПРОЕКТЫ В СВОЕМ КЛАССЕ. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ «ЛЕНСТРОЙТРЕСТ» АЛЕКСАНДР ЛЕЛИН РАССКАЗАЛ В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВG КРИСТИНЕ НАУМОВОЙ О ПРЕДПОЧТЕНИЯХ В ВЫБОРЕ БИЗНЕС-ПАРТНЕРОВ И О НЮАНСАХ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ.

BUSINESS GUIDE: Как вы пришли в строительный бизнес?

АЛЕКСАНДР ЛЕЛИН: Случайно, как это часто бывает. По образованию я инженер-механик. Учился на танкиста, а потом какое-то время работал на заводе, занимался танкостроением. Но жизнь повернулась в другую сторону. В годы перестройки я пошел в строительный кооператив, где занимался ремонтно-строительными работами. А потом случайно встретил однокурсника, с которым вместе учился в Политехническом институте. Он пригласил меня в холдинг «Ленстройматериалы», где сначала я работал в компании «Ленстройкомплектации», которая занимается поставками щебня с наших карьеров. Там я проделал путь от менеджера отдела до генерального директора. В 2002 году акционер убедительно предложил мне поработать в «Ленстройтресте» генеральным директором. В стройке жилья я тогда не понимал ни сном, ни духом. Но шаг за шагом я всему учился, и мы начали строить наши первые объекты. Если сначала в команде было около 40 человек, то сейчас нас уже далеко за 200. И это только сотрудники офиса, без учета линии на стройке. Последняя глобальная реорганизация началась после кризиса 2008–2009 годов.

Мы создали отдельные юридические лица на каждый проект и поставили туда генеральных директоров.

BG: Было трудно найти топ-менеджеров сразу для трех проектных групп?

А. Л.: Мы решили попробовать найти хороших строителей с системным подходом к решению сложных задач в разных областях: проектирование, строительство, экономика, маркетинг и продажи, дизайн и архитектура. Кто-то справился с ролью руководителя, кто-то нет. Топ-менеджер должен быть в первую очередь бизнесменом. Он может не знать, например, какие добавки в бетон в зимнее время. Этими вещами должны заниматься его профильные заместители.

BG: А вы могли бы возглавить компанию другого профиля?

А. Л.: Сейчас я по договоренности с акционером совмещаю две должности: генеральный директор компании и руководитель проектной группы «Янила Кантри». Мне самому это интересно, ведь 12 лет сидеть в конторе

и управлять надоедает. Надо уметь находить время для стратегических мыслей. Мне действительно очень важно попробовать себя в этом проекте, потому что идей сейчас очень много, они все интересные и их еще никто не воплощал на нашем рынке. «Янила Кантри» — самый крупный по объемам проект «Ленстройтреста». Мы кардинально поменяли к нему подход в 2008–2009 годах. Мы поняли, что с нашими отечественными проектировщиками мы будем строить то, что строили десять лет назад. Именно тогда мы поехали по Европе, изучали их опыт, смотрели, кто что может. Начали с финнов. С ними мы сотрудничали при проектировании финского городка «Юттери». Потом начали работать со шведами, которые участвуют в реализации проекта «IQ Гатчина». Ну и известная голландская студия КСАР сделала реконцепт проекта «Янила Кантри». Таким образом, сегодня над всеми проектами работают западные проектировщики и архитекторы, которые привносят очень много нового.

BG: И что в итоге необычного в ваших проектах?

А. Л.: Например, на первых этажах у нас есть двухуровневые квартиры по принципу «дом-офис». На первом этаже офис, на втором дом. На мой взгляд, это интересная тема для частных сервисных бизнесов, например, ремонта обуви, пекарен, врачей частных практик. Есть и двухэтажные квартиры на последних этажах, к которым предлагаем большие террасы. Да, это не совсем стандартное жилье, оно ближе к классу комфорт, но мы хотим предложить этот продукт нашим клиентам. Многие коллеги крутят у виска: «Что вы делаете, надо строить студии и однокомнатные квартиры». Но если проектировать и закладывать мелкую нарезку, получается, что мы автоматически создаем гетто. Мы надеемся, что к нам придет клиент, который захочет получить что-то новое. И готовы предложить ему продуманную, по-голландски дружелюбную среду проживания. Именно это мы вкладываем в свою философию «Живи!», которую хотим распространить не только внутри компании, но и донести до нашего потребителя. Эта философия пропагандирует комфорт не только в квартире, но и во всей среде, окружающей человека.

BG: А что для вас значит «комфортно»?

А. Л.: Для нас комфортно — значит продуманно. И большую роль в достижении такого комфорта мы отводим именно организационным усилиям. Например, безопасность — очень важная тема, над которой мы много размышляли и продолжаем искать идеи. Мы не хотим просто наткаться видеоканерами и посадить человека, который будет смотреть в мониторы. Мы договариваемся с муниципальной администрацией о том, что у нас будет опорный пункт полиции, свой участковый. Прорабатываем вопрос и о создании своей патрульной службы, ведь 42 га — это все-таки приличная площадь. Проектируем закрытые дворы, куда не смогут заезжать машины, кроме спецтехники. При этом свое авто наш клиент сможет припарковать либо на прилегающей улице, либо в паркинге. Кстати, парковочных мест во всех проектах, построенных по принципам «Живи!», больше норматива в полтора-два раза. А двор должен быть предназначен для отдыха, игр детей и просто для общения хороших соседей.

Или, например, школа, которую мы построим, будет находиться под патронажем СПбГПУ и Финэка. Вузы будут участвовать в создании технического задания для строительства. Сейчас прорабатываем вопрос совместного строительства частного сада с одним из известных операторов дошкольного образования. То есть уже сейчас мы гарантируем своему клиенту — в «Янила Кантри» ваши дети будут в безопасности и получат достойное образование!

Такой подход мы применяем и к распределению коммерции в наших кварталах. Уже на этапе строительства первых очередей мы договариваемся с сетевыми ресторанами, стоматологиями, медицинскими центрами, ритейлом, кофейнями и пиццериями, чтобы они уже сейчас задумались о вхождении в наши проекты. Нам важно, чтобы в наши коммерческие помещения «сели» наиболее востребованные сервисы, необходимые для удобной жизни нашего потребителя.

BG: Вы говорите о западных технологиях, западных проектировщиках. Не считаете ли вы, что в свете последних событий целесообразнее проводить импортозамещение?

А. Л.: Мы начали работать с западными проектировщиками давно, и тогда был курс стабильный. Сейчас все работы почти закончены. Кроме того, наши западные архитектурные бюро не ведут рабочее проектирование, потому что у них другие европейские нормы, и мы вынуждены привлекать российских «адаптеров». Поэтому их основная задача — градпланирование, после этого они выступают кураторами проектов. Они же ведут авторский надзор, чтобы максимально сохранить концепцию проекта. Непосредственно проектированием занимаются российские компании, но они, грубо говоря, исполняют волю авторов, адаптируя творчество западных зодчих под наши российские нормативы. Так что здесь никаких финансовых и экономических потерь у нас не возникает.

Что касается импортных строительных материалов, то в наших проектах их практически нет или совсем мало. Многие популярные европейские производители, чью продукцию мы действительно используем в своих проектах, уже построили свои заводы в России, их цены не зависят напрямую от колебаний валютного рынка.

BG: А в целом каков горизонт планирования деятельности компании?

А. Л.: Линейка наших проектов выстроена почти до 2020 года. Мы не ставим себе цель гнать объемы, нам это неинтересно. За 14 лет, которые существует компания, мы построили много. И понимаем, что могли это сделать лучше, интереснее, комфортнее.

Мы определились, что будем строить 75–80 тыс. кв. м жилья в год, но это будет особенный, уникальный продукт. Да, мы позиционируем свои проекты дороже, чем некоторые наши конкуренты. Но мы и вкладываем в них больше. Например, нас никто не заставлял в «Янила Кантри» строить большой парк площадью 7 га. Мы могли бы застроить эту территорию парковками, например, но мы решили организовать детские площадки, высадить деревья, положить велодорожки, сделать скейт-парк, разместить отдельные спортивные спортплощадки с уличными тренажерами. Сейчас мы хотим создавать проекты, в которых людям будет приятно жить и которыми мы бы сами гордились. ■

СТРОЙКА ВЯЗНЕТ В ДЛИННОМ РУБЛЕ

ФИНАНСИРОВАНИЕ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ ЯВЛЯЕТСЯ СЛОЖНОЙ СФЕРОЙ, ЧУТКО РЕАГИРУЮЩЕЙ НА КРИЗИСНЫЕ ЯВЛЕНИЯ В ЭКОНОМИКЕ, ХОТЬ СХЕМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ В ПРОЕКТ НЕ ТАК И МНОГО. УХУДШЕНИЕ СИТУАЦИИ В ЭТОМ ГОДУ СТРОИТЕЛЬНЫЕ КОМПАНИИ УЖЕ ПОЧУВСТВОВАЛИ. ВАЛЕРИЙ ГРИБАНОВ

С точки зрения банков кредитование строительства очень специфично. Дело в том, что доход от проекта по строительству невозможно заранее четко определить. Доход возникает от продажи квартир, а в тот момент, когда начинается строительство, нельзя с уверенностью сказать, по каким ценам будут реализовываться квартиры ко времени его окончания — это зависит от рыночной ситуации и общей экономической ситуации в стране. Помимо общих колебаний цен на рынке, на стоимость квартир влияют и непредсказуемые изменения в экономике, развитие инфраструктуры, государственные инициативы и новые законы.

Шесть лет назад из-за кризиса значительная часть строительного рынка в результате банкротств девелоперов оказалась поделена между банками, которым были переданы активы в качестве залогов по кредитам. Сейчас закредитованность застройщиков ниже, меньше пирамид — когда деньги от продаж одного проекта пускаются не на его строительство, а на запуск нового. «Спасибо за это 214-ФЗ. Но ситуация в меньшем масштабе может повториться, и проекты, под которые открыто проектное финансирование, могут перейти к банковским структурам, для которых эти проекты непрофильный актив», — говорит Дмитрий Котровский, партнер девелоперской компании «Химки Групп».

ТРИ КИТА РЫНКА В Российской Федерации сегодня три наиболее распространенных варианта финансирования строительства жилья: привлечение средств дольщиков в рамках 214-ФЗ; проектное финансирование банков; собственные средства строительной компании или ее акционеров. Специфика использования девелоперами различных вариантов финансирования строительства жилья в России обусловлена не только буквой закона, но и особенностями развития рынка недвижимости и национальной экономики. «К сожалению, ни у одной из сторон, заинтересованных во взаимовыгодном сотрудничестве, — ни у девелоперов, ни у покупателей жилья, ни у банков, нет стопроцентной, безусловной уверенности в том, что условия этого сотрудничества останутся неизменными. И именно сейчас мы свидетели этой ситуации, учитывая лихорадку, в которой находится экономика. Например, при проектном финансировании главным критерием выбора партнера для банка по-прежнему остается не только кредитная история девелопера, но и его администра-

тивной ресурс, GR-фактор», — говорит Дмитрий Котровский.

Партнерские отношения с банком также позволяют предлагать ипотечное кредитование покупателям квартир. Все это помогает застройщику привлечь деньги в проект и вернуть кредит банку.

«Нельзя не сказать про двойную зависимость строительного сектора от банковского. Зависимость от кредитных ресурсов и предложения (строительства) и спроса, классическая формула „не на что строить — некому продавать“. И банки, и девелоперы получают друг от друга обратный поток, покупатель приходит к застройщику за квартирой, а недостающие деньги получает у банка. В данном случае застройщик является для банка основным и самым эффективным каналом продаж», — добавляет господин Котровский.

Арсений Васильев, генеральный директор управляющей компании группы «Унисто Петросталь», помимо перечисленных схем, добавляет, что теоретически существует финансирование через закрытые паевые инвестиционные фонды недвижимости (ЗПИФН) и выход на IPO. «Схемы, связанные с выходом на фондовый рынок, не получили пока широкого распространения в отрасли, так как требуют длительной подготовки финансовой отчетности, полной прозрачности, публичности, к которой пока готовы только крупные холдинговые строительные компании. ЗПИФы, которые еще десять лет назад оценивались как наиболее перспективные источники финансирования девелоперских проектов, сегодня теряют свою привлекательность как для застройщиков, так и для инвесторов вследствие непроработанной законодательной базы и отсутствия четкой позиции государственных органов», — говорит господин Васильев.

Он также отмечает, что не более 5% девелоперских проектов получают частичное государственное финансирование, являясь участниками государственных программ.

НЕ ЛУЧШИЕ ВРЕМЕНА Сегодня объемы проектного финансирования снижаются. Андрей Новиков, управляющий директор отдела рынков капитала CBRE, говорит, что до недавнего времени основной схемой привлечения средств в проект было проектное финансирование, которое предусматривает финансирование 60–70% стоимости проекта за счет кредитных средств. → 36



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

МАКСИМ ЛЕВЧЕНКО, управляющий партнер ООО «УК „Форт Групп“»
Родился в 1978 году в Ленинграде. В 2000 году окончил юридический факультет СПбГУ. Занимался международным морским правом. Профильная практика — спасение морских судов. В 2008 году получил образование в London Metropolitan University. В 2009 году вместе с партнерами основал Fort Group для управления своим первым активом в сфере коммерческой недвижимости — мебельным центром «Грейт» (сейчас — ТРК «Академ-парк»). Сегодня в портфеле компании 11 проектов торговых комплексов в Петербурге, три бизнес-центра, клубный жилой дом на Крестовском острове.

АЛЕКСАНДР БОБКОВ, исполнительный директор проекта «Лакhta-центр»

ИГОРЬ ВОДОПЬЯНОВ, управляющий партнер УК «Теорема»

СЕРГЕЙ ВОРОНКОВ, генеральный директор ЗАО «Экспофорум»

ВЛАДИМИР ИВАНОВ, генеральный директор ЗАО «Содружество»

ДМИТРИЙ КУНИС, президент генподрядной компании Step

ЮССИ КУУТСА, региональный директор SRV в России

ИГОРЬ ЛЕЙТИС, президент холдинга «Адамант»

АНДРЕЙ ЛУШНИКОВ, председатель совета директоров ГК «Бест»

АЛЕКСАНДР ОЛЬХОВСКИЙ, вице-президент банка ВТБ, ответственный за девелоперский бизнес компании

ВЛАДИМИР СВИНЬИН, председатель правления ООО «Охта Групп»

АДАМ ТЛЕХУРАЙ, генеральный директор BTK Development

ТАНЕР ТОПЛУ, генеральный директор Renaissance Development

АНДРЕЙ ФОМЕНКО, президент ОАО «Финансовая холдинг-компания „ИмпериЯ“»

МУССА ЭКЗЕКОВ, президент холдинга «Джи Си Девелопмент Груп»

32 → Роман Мирошников, исполнительный директор ЗАО «Ойкумена», говорит: «Мы понимаем, что надо выходить на новый рынок, когда видим, что есть спрос на жилье, которое мы предлагаем, а региональных мощностей недостаточно, чтобы соответствовать этому спросу». Сегодня строительная компания «Ойкумена» возводит жилые комплексы в восьми регионах России и в Республике Сербия. «В 2012 году наша компания начала работать в Нижнем Новгороде. За это время был построен жилой комплекс „Гагаринские высоты“, в ближайшее время начнется строительство нового жилого комплекса „Дом с террасами“. Мы приходим в регионы со своим капиталом и менеджментом», — поясняет господин Мирошников.

Директор по развитию «НЛК Домостроение» Константин Блинов рассказывает об опыте экспансии в регионы компании, занимающейся коттеджным строительством: «Применительно к деревянному домостроению и, в частности, к клееному брусу толчком для выхода на региональный рынок является наличие

отработанной производственной цепочки и определенных технологий взаимодействия различных подразделений компании при реализации удаленных проектов. Наличие таких алгоритмов позволяет говорить о достижении необходимого уровня качества продукции и работ, чтобы становиться поставщиком не только своего локального рынка, но и охватывать регионы».

«Затраты на создание филиала в другом городе могут значительно варьироваться в зависимости от выбранного города и формата филиала. Небольшой продающий офис и полноценный производственный филиал потребуют совершенно разных затрат. В нашем случае диапазон составляет от двух миллионов рублей до трех-четырёх миллионов евро», — рассказывает Денис Максимов.

ФРАНЧАЙЗИНГ — НЕ ВЫХОД Одним из способов расширения бизнеса в развитых странах является франчайзинг. Однако на российской почве в строительном бизнесе он пока не прижился.

35 → Ухудшение экономических показателей и прогнозов негативно влияет на кредитование строительных проектов — ограничение объема кредитных ресурсов, доступных для девелоперов, в том числе по причине отсутствия финансирования в иностранных валютах, ведет к ужесточению условий проектного финансирования и повышению стоимости заемных средств», — поясняет он.

«Рост стоимости кредитных ресурсов в сочетании с повышением рисков самих девелоперских проектов (прежде всего связанных с формированием доходной части) ведет к снижению эффективности и доходности для девелоперов. Как результат, и девелоперы, и банки еще более консервативно подходят к оценке новых проектов и принятию решения о начале их реализации и финансировании», — говорит господин Новиков.

Вице-президент ГК Leorsa Ольга Пономарева замечает: «Сейчас получить поддержку банка стало гораздо труднее, а новичкам на рынке получить проектное финансирование под отдельно взятый проект почти невозможно». Она перечисляет основные требования, которые выдвигает банк для этого: залог акций, поручительства собственников, все обороты по проекту через банк-кредитор. «Конечно, требуется подтвержденное инвестирование собственных средств в проект в размере 20–50% от бюджета. Банк должен верить в эффективность проекта. Если это коммерческая недвижимость, необходимо иметь подтвержденные договоры аренды», — отмечает госпожа Пономарева.

По ее словам, застройщики жилой недвижимости, имеющие достаточные объемы собственных средств, могут вообще не привлекать проектное финансирование, в том числе используя средства дольщиков по 214-ФЗ и прибегая к банковскому финансированию только для покрытия возникающих кассовых разрывов. Такие прецеденты в Петербурге есть.

«В настоящее время говорить о наличии полноценной схемы проектного фи-

нансирования на рынке девелоперских проектов не приходится, хотя именно эта схема является наиболее перспективной в области строительства и реализации объектов. Это подтверждает зарубежный опыт, где проектное финансирование оказалось реальным инструментом, ставшим катализатором развития основных отраслей поддержки этого экономики. Только за последние десять лет общий объем кредитов для нужд проектного финансирования в мире вырос в 3,3 раза, достигнув цифры \$225 млрд», — отмечает господин Васильев.

Алексей Кокорев, генеральный директор «Авантель-Инвест», говорит, что сегодня самые выгодные условия по кредитованию дают госбанки, но ставки за последние месяцы выросли. «Ставки могут доходить сейчас до 12–14% при достаточно жестких требованиях к застройщику и проекту. Коммерческие банки не дадут кредит по таким ставкам, их условия будут существенно хуже, ставки будут начинаться от 14% и выше», — сетует господин Кокорев.

Наталья Никифорова, финансовый директор EKE Group, подтверждает: «С начала 2014 года банки ужесточили правила получения кредитов на строительство. В начале года можно было получить кредит от Сбербанка на 11,5%, в мае процент вырос до 12%, в августе ставка уже находилась на уровне 13,5% в рублях. Причиной роста стало увеличение ключевой ставки ЦБ РФ и прекращение сотрудничества с западными финансовыми структурами. К сентябрю ставки по проектному финансированию у некоторых коммерческих банков поднялись до 14,5%. При этом реальная ставка на деле оказывается выше заявленной. Причина тому — комиссии. 0,5% за одновременную выдачу кредита, 0,5% за неиспользованный кредитный лимит».

«В настоящий момент в условиях ограниченности финансовых ресурсов банки не спешат выдавать длинные кредиты под жилищное строительство: некоторые игроки в начале лета наложили внутренние моратории на выдачу подобных продуктов. Сейчас ситуация немного стабили-

Господин Блинов считает, что причиной этого является то, что в РФ пока еще практически нет таких торговых марок в строительном сегменте, которые могли бы стать гарантией качества и примером готовых технологических решений.

Госпожа Смирнова считает, что и компании, которые дорожат своей репутацией, не всегда решаются на франчайзинг: «Компании, передающие права на использование своего имени, очень рискуют, поскольку наше законодательство не обеспечивает должной защиты. Поэтому с практической точки зрения, учитывая несовершенство законодательства, развитие франчайзинга в России мне себе трудно представить».

С коллегой согласен и господин Максимов: «По моему мнению, главной проблемой развития франчайзинга в нашей отрасли является отсутствие доверия. Доверия нет, потому что предприниматели не могут в полной мере опереться на действующую судебную систему и систему исполнения судебных решений».

Компании предпочитают покупать готовый бизнес в регионах, чтобы лучше вла-

дизировалась, однако длинные деньги под строительство по-прежнему выдают неохотно. Как правило, данные кредиты не имеют достаточного обеспечения в виде земельных участков, а львиную долю обеспечивают имущественные права на строящийся объект недвижимости и всевозможные гарантии. Риск падения спроса на первичное жилье и возникновение кассовых разрывов банки на себя брать не готовы», — поясняет Наталья Никифорова.

ЖИЛЬЕ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЕЕ Срок возврата кредитов по жилым проектам может быть в два раза короче срока возврата кредитов в коммерческую недвижимость. Поэтому неудивительно, что во время кризисов в первую очередь замораживаются именно проекты в области торговой и офисной недвижимости.

«Если проект строительства коммерческой недвижимости направлен на скорейшую продажу конечного продукта потребителям (будь то апартаменты или офисы), то схема его финансирования не будет сильно отличаться от схемы финансирования строительства жилья. Если речь идет о строительстве офисных, торговых объектов с последующей сдачей их в аренду, то здесь уже подразумеваются удлиненные сроки возврата кредитов (до десяти лет). Это связано с тем, что выплаты будут осуществляться только от арендных платежей. Банкам в таких проектах не очень комфортно, и здесь на первое место выходят специализированные инвестфонды, ПИФы, которые в состоянии привлечь и вкладывать в строительство действительно длинные деньги», — рассказывает господин Кокорев.

«Второй важный момент: продажа квартир на этапе строительства позволяет осуществлять финансирование строительства за счет средств, полученных от продажи. Таким образом, проект генерирует средства для дальнейшего развития, и потребности в дополнительном собственном или заемном капитале отсутствует. Такая ситуация невозможна в рамках реализации проекта коммерче-

деть ситуацией и контролировать денежные потоки. Региональные компании, в свою очередь, не стремятся под крыло к известному бренду — в регионах, где любят своих, это может только навредить. К тому же главная технология, которой владеют строители, — это доступ к административному ресурсу, лоббистские способности, а их с помощью франшизы не получить».

Олег Громков, директор департамента исследований и консалтинга East Real, резюмирует: «Франчайзинг имеет ценность тогда, когда большую добавленную стоимость приносит бренд, оригинальная модель бизнеса, возможно, маркетинговая сеть, поэтому он развит в основном в сфере услуг и торговли. В строительстве преимущества франчайзинга сомнительны. Для строителей толчок — это заказ. Если есть заказ, то имеет смысл выходить в регион, где он должен быть выполнен. Стоимость выхода зависит от многих факторов, связанных с уровнем развития рынка, в том числе и с наличием подрядчиков, техники, квалифицированных трудовых ресурсов». ■

ской недвижимости», — добавляет господин Новиков.

Если рассматривать рынок загородной недвижимости, то он до сих пор не оправился от кризиса 2008 года, когда значительно просел. Поэтому кредитование этого рынка сегодня практически не ведется.

«На строительство городского жилья финансирование получить легче, чем на возведение загородного, поскольку риски городских проектов более понятны», — поясняет Александра Смирнова, директор направления инвестиционного брокериджа NAI Becar.

В целом, говорят эксперты, средний срок реализации жилого проекта с учетом возврата кредита составляет три года, а объекта коммерческой недвижимости — шесть-семь лет.

СТРОИМ ПО СТАРИНКЕ Новые схемы по обеспечению проекта деньгами, помимо проектного финансирования, на рынке приживаются плохо.

«Около трех лет назад появилась лизинговая схема финансирования строительных проектов. К плюсам лизинга коммерческой недвижимости можно отнести следующее: возможность проведения операций покупки, когда в силу каких-либо причин невозможно поставить прямой долг на покупателя, экономия на ряде налогов. Но в основном лизинговая схема привлекательна для готовых объектов недвижимости», — уточняет Денис Радзимовский, генеральный директор ESTY.

«Государственно-частное партнерство с точки зрения девелопера сейчас слабо развито в Петербурге. Один проект по строительству социального объекта реализован в городе, и еще несколько потенциально могут быть реализованы, но это крайне сложно, во-первых, из-за неразвитости законодательства, во-вторых, город неохотно идет на схему ГЧП. В основном такая схема используется для строительства социальных объектов, но на данный момент город и это не поддерживает», — отмечает генеральный директор ООО «Дудергофский проект» Василий Вовк. ■

КВАРТИРЫ И АПАРТАМЕНТЫ У АЛЕКСАНДРОВСКОГО ПАРКА

ДОМ СДАН. СОБСТВЕННОСТЬ



клубный дом

МОНБИЖУ

в Царском Селе

СОЗЕРЦАЯ ИСТОРИЮ

Закрытая охраняемая территория

Собственная ландшафтная зона

Автономная система отопления

Подземный паркинг

(812) 438 09 44

Санкт-Петербург,
г. Пушкин, ул. Малая, д. 6

www.monbiju.ru



«МЫ СЧИТАЕМ НА ДОЛГИЕ ГОДЫ ВПЕРЕД»

ОБЩЕСТВЕННО-ДЕЛОВОЙ КОМПЛЕКС «ЛАХТА-ЦЕНТР» НАЧИНАЕТ РАСТИ ВВЕРХ. В ИНТЕРВЬЮ BG ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АО МФК «ЛАХТА-ЦЕНТР» АЛЕКСАНДР БОБКОВ РАССКАЗАЛ О КЛЮЧЕВЫХ ЭЛЕМЕНТАХ, КОТОРЫЕ БУДУТ ОПРЕДЕЛЯТЬ ХОД ПРОЕКТА В БЛИЖАЙШЕЙ ПЕРСПЕКТИВЕ.

BUSINESS GUIDE: Александр Артурович, достигнута важная точка. Комплекс теперь будет расти вверх. Это принципиально важный этап реализации проекта. На каких элементах в ближайшем будущем будет сосредоточено основное внимание?

АЛЕКСАНДР БОБКОВ: Практически каждый этап и элемент комплекса заслуживают эпитета «уникальный». Из непростых частей проекта, с которыми мы успешно справились, можно отметить подземные шпунтовые ограждения всей строительной площадки и особенно строительство конструкции ограждения полезной части башни. «Лахта-центр» находится на берегу залива, и защита подземной части сооружения от воды являлась для нас крайне важной задачей. Мы возвели уникальное свайное основание комплекса. Под доминантой «Лахта-центра» расположены 264 сваи диаметром 2 м и глубиной до 82 м, каждая из которых сама по себе представляет собой сложное инженерное сооружение.

Из ближайших задач, на которых предстоит сосредоточиться, — строительство фундамента и работы над возведением конструкций, которые будут расти вверх. Сейчас мы занимаемся подготовкой к изготовлению фундаментной плиты под башней. Это единая монолитная конструкция с площадью в футбольное поле и толщиной в 3,6 м. Создание подобного сооружения является сложным процессом как со строительной, так и с технологической точки зрения. Сейчас мы апробируем технологии, которые намерены применять, на плите под многофункциональным зданием. Здесь плита схожих размеров, но немного проще.

BG: Чего вы опасаетесь? Что может пойти не так?

А. Б.: В первую очередь мы тестируем рецепты бетонной смеси и технологию заливки. Дело в том, что при таких объемах непрерывного бетонирования происходит существенное выделение тепла, которое при достижении приграничных зон может привести к ухудшению качества фундамента. На этой плите будет стоять конструкция весом более 600 тыс. тонн, и нельзя допустить никаких изъянов даже теоретически. Мы приступим к созданию фундаментной плиты только после того, как поймем, что все процессы не вызывают сомнений.

BG: На рынке присутствуют предкризисные настроения. У вас они есть?

А. Б.: Пока мы не ощущаем влияния кризиса на проект. Финансирование строительства комплекса идет в рамках плана, и директивные сроки окончания реализации проекта никто не отменял. Будущие жители комплекса уже готовятся к его открытию.

К любому кризису необходимо относиться конструктивно. Это хороший повод для поиска более эффективных решений. Этим мы и занимаемся. В кризис мы со-



тем не можем позволить себе роскошь принимать неэффективные решения.

BG: И все технологические «изюминки» также направлены на эти цели?

А. Б.: Применение технологических новинок и нестандартных подходов в оснащении и оборудовании комплекса продиктованы двумя основными соображениями. Во-первых, мы хотим создать в настоящий период лучший комплекс в мире. Во-вторых, так как нам предстоит много лет после ввода эксплуатировать комплекс, мы просто обязаны делать его эффективным. «Лахта-центр» будет потреблять колоссальное количество ресурсов. Мы считаем на долгие годы вперед и именно поэтому принимаем не всегда простые решения, которые будут работать на нас в дальнейшем.

BG: Все-таки вопросами эффективности вы стали заниматься больше?

А. Б.: Мы стали внимательнее относиться к выбору партнеров, а эффективность поставили в один ряд с качеством и сроками. Да, возможно, в текущих условиях мы стали чуть больше внимания уделять этим вопросам.

BG: К вопросу о партнерах. Над проектом работает интернациональная команда, и нельзя не спросить, отразилась ли общая геополитическая ситуация на работе? Были разговоры о том, что кто-то отказывался от участия?

А. Б.: Нет, ни одного отказа мы не получали. К партнерам и подрядчикам изначально предъявлялись жесткие требования. Отбор происходит через строгие конкурсные

процедуры. Но интерес к проекту только возрастает по мере его реализации.

Формирование окончательной команды, которая будет доводить проект до конца, можно назвать одним из главных достижений всего прошедшего года. Среди основных участников Samsung, турецкая компания «Ренейссанс», итальянская дизайнерская компания «Эксклюзива дизайн», международный эксперт в области технадзора AECOM. И если собрать специалистов всех организаций, которые работают над проектом, то география получится весьма широкая.

BG: Ухудшение экономической ситуации не повлекло изменений в концепции создания общественных пространств?

А. Б.: Строительство комплекса находится на той стадии, когда уже ничего принципиально нового привнести в проект практически невозможно. Тут надо отдать должное инвестору. Несмотря на изменившуюся экономическую конъюнктуру, доля общественно доступных пространств в комплексе ни на йоту не сократилась. Будет реализован весь функционал, который был заявлен изначально. Как и раньше, большая часть комплекса будет общедоступной, и мы надеемся, что «Лахта-центр» станет значимым и заметным вкладом в общественную инфраструктуру города. К примеру, нами предусмотрено соединение нашей территории с Парком трехсотлетия Санкт-Петербурга. Горожане получают непрерывную восьмиклометровую набережную для прогулок и занятий спортом.

BG: Городские власти участвуют в реализации инициатив по развитию прилегающей территории?

А. Б.: За годы работы нам удалось доказать, что те идеи, которые мы выдвигаем, являются общественно полезными, а не служат лишь удовлетворением сугубо наших коммерческих интересов. Многие решения больше будут востребованы горожанами, нежели жителями делового центра.

Учитывая тот факт, что город и до нас планировал активно развивать этот район с транспортной точки зрения, мы просто поддерживаем ранее заявленные и утвержденные планы. Недавно совместно с комитетом по градостроительству и архитектуре Санкт-Петербурга мы провели конкурс на создание транспортно-пересадочного узла (ТПУ) в районе Лахты. Этот транспортный хаб объединит существующие транспортные магистрали, железнодорожные пути и будущую станцию метрополитена, парковки, автобусные станции и пешеходные переходы. Здесь мы выступаем в роли локомотива при разработке технико-экономического обоснования и пытаемся скоординировать заинтересованные профильные комитеты. Коммерчески в этом проекте участвовать мы не можем. Но то, что профильные комитеты принимают активное участие в процессе, само по себе является хорошим знаком, который позволяет делать позитивные прогнозы.

BG: Конкурс на создание ТПУ состоялся в рамках молодежного проекта ArchiChance?

А. Б.: Да, транспортно-пересадочный узел — это третий конкурс в рамках проекта ArchiChance. Два предыдущих конкурса были посвящены разработке интерьеров общественных зон. Их победители трудятся сейчас совместно с итальянскими дизайнерами. А самый первый конкурс, проведенный совместно с Союзом архитекторов, был на разработку концепции прилегающих территорий. Идеи, которые предложили участники, в частности пешеходный мост в Парк трехсотлетия, сейчас заложены в проект планировки. В конкурсе по транспортно-пересадочному узлу мы получили визуализацию того, каким ТПУ может быть. Своим видением и наработками на этот счет мы поделимся с городскими властями. Так как в процессе формирования конкурсной документации активное участие принимает комитет по градостроительству и архитектуре, есть надежда на то, что предложения молодых специалистов смогут быть применены в проекте. Конкурсы ArchiChance позволяют получить новый взгляд. Правда, не всегда его можно использовать. Иногда он слишком революционный или технически нереализуемый. Но важна готовность говорить предметно и желание разобраться в процессе. Мы со своей стороны готовы эту инициативу поддерживать и развивать. ■

ТЕМАТИЧЕСКИЕ
СТРАНИЦЫ
ГАЗЕТЫ

Коммерсантъ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
ИТОГИ ГОДА



**BUSINESS
GUIDE**

ЕЖЕГОДНЫЙ ПРОЕКТ
ИЗ СЕРИИ
ЦВЕТНЫХ
ТЕМАТИЧЕСКИХ
ПРИЛОЖЕНИЙ
«ИТОГИ ГОДА».
ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ
ВЫПУСКА:
ОБЗОР
НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫХ
ЭКОНОМИЧЕСКИХ
И ОБЩЕСТВЕННО-
ПОЛИТИЧЕСКИХ
СОБЫТИЙ
УХОДЯЩЕГО ГОДА,
ПОВЛИЯВШИХ
НА ЖИЗНЬ
РЕГИОНА

ВЫХОД ПРИЛОЖЕНИЯ — 29 ЯНВАРЯ 2015 ГОДА

ФОРМАТ — А3

РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ

С ГАЗЕТОЙ «КОММЕРСАНТЪ»

РАЗМЕЩЕНИЕ РЕКЛАМЫ В ВЫПУСКЕ
(812) 325 85 96, e-mail: reklama@spb.kommersant.ru



«В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД НУЖНО СТАВИТЬ НА КАРТУ ВСЕ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «ТЕПЛОКОМ»
АНДРЕЙ ЛИПАТОВ В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВГ
ЮЛИИ ЧАЮН РАССКАЗАЛ, ПОЧЕМУ ИДЕАЛИСТ
ЛУЧШЕ, ЧЕМ АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖЕР,
ЧТО СЛЕДУЕТ ДЕЛАТЬ С ПРИБЫЛЬЮ
В ПЕРИОД ЭКОНОМИЧЕСКОГО СПАДА
И СТОИТ ЛИ ИНВЕСТИРОВАТЬ В КРЫМ.

BUSINESS GUIDE: Как вы считаете, сейчас, в непростой экономической период, должны ли быть специально привлечены антикризисные менеджеры? И что, на ваш взгляд, означает это понятие?

АНДРЕЙ ЛИПАТОВ: Ошибка в том, что мы думаем, что антикризисный менеджер — это человек, который справляется с кризисом. На самом деле, антикризисный менеджер сегодня — это просто человек, который заставляет максимально эффективно работать якобы имеющиеся ресурсы у компании. Антикризисники пользуются, в общем-то, стандартным набором правил: это, допустим, тридцатипроцентное увольнение всех сотрудников или уменьшение объемов производства, смен, максимальное сокращение издержек. По большому счету, ни один антикризисник, насколько я знаю, не привел компанию к успеху. Он смог решить проблему в коротком периоде, но это никак не влияет на развитие компании в период выхода из кризиса. Для кризиса больше подходят идеалисты — ребята, которые думают о развитии компании в долгосрочной перспективе. Интересная штука, если мы запускаем в компанию антикризисников, это определенным образом уже настраивает всю компанию на ожидание кризиса. Компания начинает и думать и действовать в кризисном режиме. Если мы запускаем в компанию идеалистов, то все работают на идею — на идею чего-то большего, новых возможностей. Большое значение имеет то, какой код вы задаете компании. На мой взгляд, вырастут те компании, во главе которых стоят идеалисты, те, кто будут растить свою компанию и приближать к тому идеалу, который они нарисовали.

BG: Как растить компанию, если сужаются операционные доходы?

А. Л.: Очень часто компании даже при наличии прибыли в период кризиса сокращают все издержки, чтобы эту прибыль максимально нарастить. На мой взгляд, в непростые времена вырастут те компании, которые всю свою прибыль пустят в развитие. Необходимо не сохранять эту прибыль, отсидеться с ней в кризисные годы все равно не удастся, а инвестировать в свой бизнес, в свое развитие. И опыт предыдущих кризисов показывает, что именно такие компании и выросли.

BG: Но сокращать расходы все равно надо?

А. Л.: Сокращать расходы надо всегда, и в периоды кризиса, и не в периоды кризиса,

и вообще это с кризисом никак не связано. Следить за расходами необходимо для того, чтобы было больше ресурсов для роста. Просто в период кризиса это становится более очевидным и распространяется на все компании вне зависимости от сферы их деятельности. Все ожидали рентабельности своего бизнеса на уровне 14–18%. Сейчас кредитная нагрузка и рост стоимости западной продукции подвинули всех к тому, что стандартная рентабельность не превышает 5–7%. Конечно, люди, которые желают нагнать эту рентабельность и понимают, что стоимость кредитов будет расти, должны сокращать свои издержки. Это неизбежно. А есть другая модель, когда вы смотрите на расходы, но при этом не откладываете, не резервируете средства, а вкладываете в развитие. Она больше похожа на покерную модель all-in, когда ты все ставишь на карту, но для кризисного периода, мне кажется, это вообще кризис правильно. Либо ты будешь в течение нескольких лет выходить из кризисной ситуации — и выйдешь рано или поздно, либо ты можешь выиграть гораздо больше — сразу весь рынок, и через пять лет стать его лидером. Но если ты не смог выйти победителем, то, значит, у тебя есть возможность начать все заново. И это тоже круто.

BG: Мне кажется, сейчас повторяется 2008 год, но ситуация серьезнее. Баррель нефти стоит меньше \$75, а это прямые потери для госбюджета.

А. Л.: Стоимость нефти и экономическая ситуация связаны напрямую. Дело в том, что бюджет страны рассчитан из доходной составляющей. Мы вынуждены получать доллары сначала внутри экономики, и чем меньше у нас долларов, тем ниже стоимость нашей валюты, обеспеченной долларом. В принципе, инфляция — это нормальный, естественный процесс. Вопрос в скачках этой инфляции. Если она происходит резко, например, на 20%, то рынок к этому просто не готов. Если происходит постепенно, как за последние десять лет, когда ежегодная инфляция составляла 6–8%, то все это переживали спокойно. А сейчас говорят, что нужно за один год пройти двухлетнюю инфляцию — до 20%. Конечно, это воспринимается тяжело. Почему? Рынок не так быстро реструктурируется внутри, не так быстро меняются договоренности с поставщиками, покупатель не сразу готов к повышению цен, готов только Центробанк.

BG: Как вы думаете, насколько теплоэнергетическая сфера России зависима от западных поставок и насколько их прекращение ставит под удар всю нашу энергетическую систему?

А. Л.: Зависимость есть. Конечно, это касается многих вещей, связанных с автоматизацией в области тепло- и электроэнергетики, это вещи, связанные с турбинными установками, которые мы используем, — дорогостоящее оборудование по воспроизводству электроэнергии из тепла, используемых для реализации когенерации. И адекватных аналогов в России сегодня, с одной стороны, нет, с другой стороны, это все равно шанс предъявить новые требования к российским производителям, которые подтянутся до западных аналогов. Эта ситуация не ставит под удар всю систему в России, но, надо сказать, что западные коллеги превосходят многие российские крупные промышленные компании в качестве выпускаемой продукции. В силу, кстати, объективных причин: в них вкладывались деньги, они могли получать дешевые средства на Западе, свою прибыль использовать для собственного развития в отличие от российских компаний, которые этот период и предыдущие десятилетия проходили без какой-то сверхприбыли. Кроме того, есть предвзятое отношение к российскому производителю, когда западный более дорогой аналог считался адекватным по цене, тогда как российский должен был быть обязательно дешевле. Это позволяло западным компаниям просто получать большую прибыль на российском рынке — потому они и были так заинтересованы в нем. Обосновать высокую стоимость Siemens гораздо проще, чем обосновать высокую стоимость продуктов автоматизации «Теплокома».

BG: Компания подписала меморандумы о сотрудничестве с администрациями и предприятиями ЖКХ Судака, Феодосии и Красноперкопска. В рамках сотрудничества вы планируете реализовать проекты по строительству и модернизации систем энерго- и водоснабжения. Расскажите об особенностях этих инвестиций.

А. Л.: Да, мы собираемся идти в Крым, и единственное, что нас тормозит сегодня, — это само получение финансирования. Крым — это политическая задача, а не инвестиционная. Интересно, что даже

суперсостоятельные украинцы, среди которых есть олигархи мирового уровня, не активно инвестировали в Крым. Они понимали, что это весьма условные инвестиции. Я проехал все побережье Крыма буквально недавно, но не увидел там каких-то серьезных изменений по сравнению с тем, когда я там бывал раньше. Первый раз я был в Крыму в двухлетнем возрасте, но этот период, я, конечно, не помню, но последний раз был, когда мне было лет 12 или 14. И сегодня я не увидел серьезной разницы. Нет такого: «Крым, ах, преобразился!» Есть много зданий, есть хорошо развитая инфраструктура, но это не какая-то суперинфраструктура, обычное строительство в ногу со временем, ничего сверхъестественного. Государство должно решить вопрос превращения Крыма в инвестиционно привлекательный объект самостоятельно. Сейчас туда вкладываются условно частные инвесторы, такие компании, как «Газпром», «Роснефть». Однако если бы попросили рассчитать эффективность инвестиций в Крым, я думаю, что многие из компаний просто развернулись бы и сказали: «Можно пока не инвестировать?» Но когда государство создаст достойную инфраструктуру, сделает Крым более богатым регионом, люди начнут получать более или менее внятные доходы, привлекательность региона вырастет, туда начнут ездить, тратить там деньги. Вот тогда мы будем готовы к работе в регионе.

Мы частная компания, именно поэтому мы очень осторожны при выходе. Мы выбираем проекты, однозначно окупаемые, и те, под которые готовы финансовые продукты. Поэтому мы подписали меморандум на объекты, которые сейчас рассчитываем с точки зрения рентабельности. Если нам они будут выгодны с точки зрения доходности, а финансовый рычаг позволит их нам реализовать, то мы с удовольствием останемся в этих проектах. Когда будет объявлен конкурс, мы, конечно, примем в нем участие, но до конкурса уже будем иметь весь расчет.

Любой кризис, таким образом, это не только возможность дополнительного развития, но еще и возможность объединиться со своими конкурентами. Это разумное решение и ради выживания отрасли в целом, и ради продолжения отдельных важных для страны инфраструктурных проектов. ■

УБРАТЬ ЗА СОБОЙ

ИНФОРМАЦИЯ О ПОСЛЕДСТВИЯХ РАБОТЫ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ СТАНОВИТСЯ ДОСТУПНЕЕ, А КОЛИЧЕСТВО ОТВЕТСТВЕННО ОТНОСЯЩИХСЯ К СВОЕМУ ЗДОРОВЬЮ ЛЮДЕЙ РАСТЕТ В ГЕОМЕТРИЧЕСКОЙ ПРОГРЕССИИ. КАКИЕ МЕРЫ ПО ЗАЩИТЕ ЭКОЛОГИИ ПРИНИМАЮТСЯ КОМПАНИЯМИ, ЗАГРЯЗНЯЮЩИМИ ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ, УЗНАВАЛА КОРРЕСПОНДЕНТ ВГ ВЛАДА ГАСНИКОВА.

По данным Международного энергетического агентства, в странах Евросоюза на транспортный комплекс приходится около 30% от общего количества выбросов CO₂ от всех видов хозяйственной деятельности. При этом выбросы CO₂ от железнодорожного транспорта составляют 1,5%. Выбросы CO₂ в транспортном секторе мировой экономики за 1990–2011 годы увеличились на 25%, а в железнодорожном секторе снизились на 42%.

ТРАНСПОРТНАЯ СФЕРА Городское автобусное предприятие СПб ГУП «Пассажиравтотранс» (ПАТ) передает лицензированным организациям на обезвреживание опасные отходы, например, отработанные ртутьсодержащие лампы, на переработку — отработанные аккумуляторы, масла, покрышки, металлолом. «Мы привлекаем аттестованные и аккредитованные лаборатории к контролю предельно допустимого выброса загрязняющих веществ в атмосферу от стационарных источников, например, от ремонтных мастерских, к контролю качества сточных вод. Все природоохранные мероприятия и контроль за их исполнением выполняет специальная служба предприятия», — рассказыва-

ет Татьяна Клепикова, пресс-секретарь «Пассажиравтотранса». По ее словам, фактов нанесения вреда окружающей среде деятельностью перевозчика контролирующими органами не зафиксировано. Предприятие, в свою очередь, осуществляет в установленном порядке плату за негативное воздействие на окружающую среду, согласно требованиям природоохранного законодательства.

На сегодняшний день ПАТ — единственный автобусный перевозчик Петербурга, эксплуатирующий 45 автобусов на компримированном газе. «Использование газомоторного топлива уменьшает количество выбросов высокотоксичных и канцерогенных веществ, что, в свою очередь, снижает уровень загрязнения атмосферного воздуха в Петербурге. По итогам восьми месяцев эксплуатации в 2014 году использование компримированного газа, учитывая его стоимость, дает экономию расходов по статье „топливо“ в размере 30%», — говорит госпожа Клепикова.

В ОАО РЖД действует целая экологическая стратегия на период до 2017 года и на перспективу до 2030 года. Цели программы — снижение нагрузки от всех видов деятельности компании на окружа-

ющую среду к 2030 году в два раза, приоритет — «зеленым» технологиям.

Как рассказывают в РЖД, с 2003 по 2013 год фирма снизила количество выбросов вредных веществ в атмосферу от стационарных источников в 2,2 раза; сократила сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты в 3 раза; снизила водопотребление на технические нужды в 1,8 раза; увеличила использование и обезвреживание отходов в 2,5 раза; сократила количество путей на деревянных шпалах в 2,2 раза. За десять лет на реализацию экологических программ компания потратила более 17 млрд рублей.

Чтобы сократить вредное воздействие на окружающий мир в РЖД работают по разным направлениям: развивают скоростное движение, конкурирующее с автоперевозками, используют дизельные тепловозы, заменяют старые двигатели тепловозов на современные, чтобы уменьшить количество выбросов, запускают автоматизированные угольные котельные, разрабатывают инновационные локомотивы с использованием в качестве топлива сжиженного природного газа, перерабатывают отходы, используют шумозащит-

ные технологии, устанавливают очистные сооружения.

«В прошлом году в ОАО РЖД запущен проект по отдельному сбору вторичных материальных ресурсов. Компанией планируется в 2014 году обеспечить раздельный сбор отходов бумаги, картона, стекла, пластика и в офисных зданиях, административно-бытовых помещениях и железнодорожных вокзалах. Целями проекта являются выделение ценного вторичного сырья, снижение потоков отходов, поступающих на объекты захоронения, экономия сырьевых ресурсов. Это не только раздельный сбор отходов, но и реализация их специализированным организациям в качестве вторичных ресурсов. В настоящее время такой сбор отходов организован на 1800 объектов филиалов компании», — говорит начальник отдела по работе со СМИ службы корпоративных коммуникаций Октябрьской железной дороги Анна Максимова.

По ее словам, с июля 2013 года РЖД, руководствуясь принципом минимизации негативного воздействия на окружающую среду на всех уровнях, сэкономила 2,7 тыс. тонн топливно-энергетических ресурсов, 3,4 млн кВт·ч электроэнергии, → 42

WestCall
TELECOMMUNICATIONS

18 ЛЕТ НА ВАШЕЙ СТОРОНЕ!



Интернет



Телефония



Wi-Fi



Видео-наблюдение



Объединение офисов



IPTV



Дата-центр



Интеллектуальные услуги

647-00-11
westcall.spb.ru

РЕКЛАМА



МАКСИМ ШАСКОЛЬСКИЙ,
генеральный директор ОАО
«Петербургская сбытовая
компания»

Родился в 1975 году в Ленинграде. Окончил Санкт-Петербургский государственный университет по специальности «Теоретическая экономика». По окончании университета работал в банковских структурах, правительстве Ленинградской области.

Дальнейшая работа связана с энергетической отраслью. С 2005 по 2010 год руководил направлением работы с потребителями в ЗАО «Петроэлектросбыт» и ОАО «Ленэнерго». В 2010–2013 годах — управляющий директор — первый заместитель

генерального директора ОАО «Петербургская сбытовая компания». В настоящее время — генеральный директор ОАО «ПСК».

ВАЛЕРИЙ АГЕЕВ, генеральный директор филиала
«Магистральные электрические сети Северо-Запада» ОАО «ФСК ЕЭС»

ЮРИЙ АНДРЕЕВ, директор филиала ОАО «ОГК-2» — Киришская ГРЭС

НИКОЛАЙ БЕХ, президент ОАО «Звезда-Энергетика»,
председатель совета директоров

АЛЕКСЕЙ ВИНОГРАДОВ, управляющий директор
ЗАО «Норд Гидро»

ПЕТР ГУМЕНЮК, директор филиала «Северо-Западная ТЭЦ»
ОАО «Интер РАО ЕЭС»

СЕРГЕЙ ГУСТОВ, генеральный директор
ООО «Петербургтеплоэнерго»

МИХАИЛ ИВАНИЦКИЙ, директор «Октябрьского» филиала ООО «Русэнергосбыт»

ФЕЛИКС КАРМАЗИНОВ, генеральный директор
ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»

МИХАИЛ КОЛОМЫЦЕВ,
до конца ноября 2014 года — генеральный директор ООО «РКС-Энерго»

АЛЕКСАНДР ЛЕТЯГИН, генеральный директор ОАО «МРСК Северо-Запада»

АНДРЕЙ ЛИПАТОВ, директор холдинга «Теплоком»

ВАДИМ МАЛЫК, генеральный директор
ОАО «Ленинградская областная управляющая электросетевая компания»

ВЛАДИМИР ПЕРЕГУДА, директор филиала «Ленинградская атомная станция»
ОАО «Концерн „Росэнергоатом“»

ВЛАДИМИР ПЕХТИН, генеральный директор ОАО «Ленгидропроект»
(«дочка» ОАО «Русгидро»)

ВЛАДИМИР САМОТАЛИН, генеральный директор
ОАО «Санкт-Петербургские электрические сети»

АНДРЕЙ СОРОЧИНСКИЙ, генеральный директор ОАО «Ленэнерго»,
председатель правления

ИГОРЬ СТЕНАДКО, генеральный директор
ОАО «Теплосеть Санкт-Петербурга»

ИГОРЬ ФЕДОРОВ, генеральный директор
ГУП «Топливо-энергетический комплекс Санкт-Петербурга»

АНДРЕЙ ФИЛИППОВ, до ноября 2014 года — генеральный директор ОАО
«Территориальная генерирующая компания № 1», член совета директоров ОАО «ТГК-1»



41 → сократила выброс загрязняющих веществ на 560 тонн, предотвратила выброс 9,1 тыс. тонн парниковых газов, посадила более 25 тыс. деревьев и кустарников, озеленив более 24 га и разместила 11 тыс. тонн отходов в соответствии с санитарными требованиями.

ПРОИЗВОДИТЕЛИ В «Ленэнерго» действует масштабная программа по замене масляных выключателей 6–10 кВ. «Вместо маслonaполненного оборудования на объектах компании устанавливаются безопасные и экологичные аналоги», — рассказывают в пресс-службе энергетической фирмы. С 2010 года в «Ленэнерго» действует система экологического менеджмента ISO 14001–2004 (серия международных стандартов, направленных на то, чтобы свести к минимуму негативное влияние деятельности организации на окружающую среду, соблюдать применимые законы, правила и другие экологически ориентированные требования. — **BG**). Все экологические программы компании разрабатывают профильные специалисты при непосредственном участии штатных экологов «Ленэнерго». «Сегодня в компании работает 11 экологов. Эти специалисты контролируют соблюдение действующего экологического законодательства, вывоз отходов на специализированные полигоны, разрабатывает планы природоохранных мероприятий, рассчитывает плату за негативное воздействие предприятия на окружающую среду», — поясняют в пресс-службе «Ленэнерго».

В компании Heineken рассказывают, что сейчас разрабатывают нормативы образования отходов и нормативы допустимых сбросов отработанной воды. «В процесс вовлечены представители различных подразделений: юристы, экологи, главные инженеры, энергетики», — рассказывает региональный менеджер по связям с общественностью Heineken Екатерина Старикова. В пивной компании исповедуют принцип «зеленой» дистрибуции: выброс углекислого газа сокращается за счет повышения уровня энергоэффективности по всей цепочке дистрибуции; оптимизации

системы загрузки и организации работы складских подразделений; отбора поставщиков транспортно-экспедиционных услуг в соответствии с высокими требованиями по омоложению парка транспортных средств и действующими программами по охране окружающей среды. В компании действует семишаговая программа по повышению топливной эффективности, а все подрядчики, с которыми работает Heineken, должны соответствовать экологичным стандартам пивоваренного производителя.

На Череповецком металлургическом комбинате (ЧерМК, входит в состав ОАО «Северсталь») используется 265 установок очистки газов различной мощности, 60 локальных оборотных циклов и 141 единица водоочистного оборудования. «На предприятии разработана и реализуется комплексная программа экологических мероприятий. В результате технического перевооружения значительно снился уровень воздействия предприятия на окружающую среду. В период 2000–2012 годов удельные выбросы сокращены на 18,8%, удельные показатели размещения отходов на 62%. Водопотребление сокращено на 37,5%, при этом процент воды в обороте (по итогам 2012 года) составляет 98,77%», — перечисляет Юлия Степаненко, представитель «Северстали».

На экологические проекты ЧерМК в прошлом году потратил 2,4 млрд рублей, в этом году сумма будет сопоставимой. Сейчас на комбинате работают над снижением выбросов пыли на сталеплавильном производстве, реконструкцией печей, обновлением аспирационных установок, сокращением выбросов сероводорода.

ВОЛОНТЕРЫ В ПОМОЩЬ Чаще всего компании, осознающие свою экологическую ответственность, вовлекают своих сотрудников во внутренние проекты, направленные на поддержание экологической обстановки. Например, в «Ленэнерго» в прошлом году собирали использованные батарейки среди сотрудников компании. «В вестибюлях филиалов и исполнительного аппарата были уста-



БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ВЫБРОСОВ CO₂ ПРИХОДИТСЯ НА ТРАНСПОРТНЫЙ КОМПЛЕКС, ОДНАКО ПРОМЫШЛЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЭТОМ НЕ СИЛЬНО ОТСТАЮТ ОТ ПЕРЕВОЗЧИКОВ. ПОМИМО ЭТОГО, ОБЪЕМ ЖИДКИХ И ТВЕРДЫХ ОТХОДОВ У НИХ ЗНАЧИТЕЛЬНО БОЛЬШЕ

новлены специальные контейнеры для сбора батареек, отслуживших свой срок. За это время сотрудники компании сдали больше 5 тыс. батареек, которые позже вывез специальный экобокс.

Пивоваренная компания «Балтика» в течение двух лет проводит всероссийскую экологическую акцию «Семь рек». Основная цель инициативы — развитие культуры раздельного сбора, переработки и повторного использования отходов, призванных сократить выбросы углекислого газа. «Сотрудники компании совместно с жителями городов, партнерами, представителями органов власти, экспертами в области экологии очищают берега крупнейших российских рек: Енисея, Волги, Дона, Невы, Амура, Оби, Миасса, Кубани. При этом все отходы собираются раздельно. ПЭТ-бутылки и алюминиевые банки отправляются на переработку, стеклянные оборотные бутылки обретают вторую жизнь, в том числе и на наших заводах», — говорит директор по корпоративным коммуникациям пивоваренной компании «Балтика» Татьяна Антончик. В 2013 году в акции приняли участие примерно 800 человек, собрав около 6 тонн отходов, 80% из которых было отправлено на переработку.

В «Балтике» подсчитали, что за счет собственных проектов КСО с 2010 года компания сократила потребление воды на 11%, электричества — на 12,9%, теплоэнергии — на 12,6%. За этот же период выбросы CO₂ сократились на 13,1%.

Компания Heineken с 2007 года запустила эколого-образовательный проект «Чистые берега Байкала», привлекая волонтеров, в том числе и среди сотрудников компании, для уборки территории озера, способствуя воспитанию и развитию экологического мышления и создавая инфраструктуру, необходимую для безопасной переработки отходов.

В 2014 году на полигоне Октябрьской железной дороги начало свою деятельность общественное движение «Человек, думающий о будущем», созданное с целью повышения экологической ответственности сотрудников, партнеров и клиентов РЖД. Его участники собирают макулатуру, проводят конкурсы детского рисунка, посвященные проблеме загрязнения окружающей среды, сажают деревья.

НАДЗОР СТАРШЕГО БРАТА В городском комитете по природопользованию, охране окружающей среды и обеспечению экологической безопасности рассказывают, что федеральному либо региональному надзору подлежат все предприятия. Внеплановые проверки промышленных площадок проводятся по жалобам населения или после появления информации о том, что нарушается законодательство в сфере охраны окружающей среды. Плановая проверка проводится один раз в три года, и новому предприятию подобный надзор имеет смысл ждать только спустя три года после регистрации.

«На сегодняшний день требования по охране окружающей среды абсолютно одинаковые и не зависят от степени воздействия предприятия на окружающую среду. Но изменения в законодательство о разделении предприятий на категории уже разработаны. Примером продвижения в этом вопросе может служить принятый федеральный закон „О водоснабжении и водоотведении“. В этом законе определены категории абонентов водоканалов, к которым предъявляются повышенные требования в области экологии. Абоненты, сбрасывающие по всем выпускам в систему канализации 200 кубометров в сутки, обязаны иметь на каждом выпуске локальные очистные сооружения, приборы учета, а также разработать нормативы сбросов», — рассказывает Анна Титоренко, пресс-секретарь комитета по природопользованию.

На крупнейших производствах России и Северо-Запада внедряются программы экологического менеджмента, призванные в конечном итоге сократить вредное воздействие на окружающую среду и сэкономить средства компании. «Наличие на предприятии экологической политики говорит о том, что к вопросу соблюдения законодательства в области охраны окружающей среды в компании подходят серьезно и системно. А значит, у нее есть определенные мероприятия по работе в этом направлении и финансирование под них», — считает госпожа Титоренко.

«Экологический менеджмент в российских компаниях порой — это красивая программа, благодаря которой можно красиво отчитаться на каком-нибудь собрании. К сожалению, реально действующей экологической политики даже на крупных предприятиях практически нет, что уж говорить о небольших фирмах. Вложения в реальную, а не показную заботу об окружающей среде слишком дороги, поэтому промышленникам бывает проще договориться с чиновниками и с самими собой, но на деле никоим образом не защитить природу. Все-таки восстановление всегда более ресурсозатратно, а порой и невозможно в полной мере по сравнению с подержанием первоначального состояния», — говорит один из экологов, работающих в некоммерческой организации. ■

МАШИНОСТРОЕНИЕ



ЛЕОНИД ГРАБОВЕЦ,
генеральный директор
судостроительной фирмы «Алмаз»

Трудовую деятельность начал на судостроительной фирме «Алмаз» в 1970 году в качестве ученика токаря. Без отрыва от производства в 1975 году окончил Ленинградский судостроительный техникум, а в 1986 году — Северо-Западный заочный политехнический институт.

Позже занимал должности мастера, заместителя начальника цеха, начальника цеха, заместителя начальника производства, начальника отдела материально-технического снабжения, заместителя генерального директора по коммерческим вопросам, коммер-

ческого директора, директора по экономике и финансам, а с мая 2001 года по настоящее время — генерального директора фирмы.

АЛЕКСАНДР ВАТАГИН,
исполнительный директор ОАО «Климов»

ИГОРЬ КОСТИН,
генеральный директор ОАО «Силовые машины»

АЛЕКСАНДР КУЗНЕЦОВ,
генеральный директор ОАО «Армалит-1»

ПАВЕЛ ПЛАВНИК,
председатель совета директоров ОАО «Звезда»

ГЕОРГИЙ СЕМЕНЕНКО,
генеральный директор ОАО «Кировский завод»

ВЛАДИМИР СЕРЕДОХО,
генеральный директор ОАО «Средне-Невский судостроительный завод»

АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ,
генеральный директор Выборгского судостроительного завода

ИГОРЬ СТАРИНКОВ,
президент ЗАО «РЭП Холдинг»

ОЛЕГ УРНЕВ,
генеральный директор ОАО «Ижорские заводы»

АЛЕКСАНДР УСТИНОВ,
генеральный директор ОАО «Машиностроительный завод „Арсенал“»

ГЕРБЕРТ ЦАТУРОВ,
владелец и генеральный директор судостроительного завода «Пелла»

***АЛЕКСАНДР ВОЗНЕСЕНСКИЙ,**
генеральный директор ООО «ГК „Севкабель“»

***АНАТОЛИЙ ФОМИЧЕВ,**
генеральный директор ОАО «Красный октябрь»



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

ИНО МУБЕРГ,
генеральный директор
ООО «Скания-Питер»

Ино Муберг родился в Швеции в городе Партилле. Он начал работать в Scania в 1989 году сразу после окончания Университета в Вахjó, где обучался по специальности «Управление предприятием».

Вступил в должность генерального директора ООО «Скания-Питер» в июле 2014 года. Ранее господин Муберг в течение нескольких лет (с 2008 по 2013 год) был генеральным директором завода Scania на Тайване. В этот период он также руководил производством в Корее. До этого Ино Муберг занимал различные руководящие должности в компании

Scania в Швеции, в том числе он являлся руководителем отдела логистики на производстве двигателей для грузовиков Scania с 2001 по 2004 год, а затем директором производства промышленных и судовых двигателей с 2004 по 2008 год.

ВЛАДИМИР БЕРЕЗАНСКИЙ,
генеральный директор ООО «Гестап Северсталь Всеволожск»

ТЕРЕНС ЭНТОНИ ДЕВЕРС,
генеральный директор ООО «Магна Санкт-Петербург»

ЧОЙ ДОНГ ЕЛЬ,
генеральный директор завода ООО «Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус»

СТАНИСЛАВ КОВАЛЕВ,
генеральный директор ООО «МАН Трак энд Бас Продакшн Рус»

ОЛЕГ МАСЛЯКОВ,
исполняющий обязанности генерального директора завода ЗАО «Форд Соллерс»
во Всеволожске

ДМИТРИЙ МИХАЙЛОВ,
генеральный директор ООО «Ниссан Мэнүфэкчуринг Рус»

АНДРЕЙ ПАНТЮХОВ,
генеральный директор ООО «Нокиан Тайрес» в России

АНДРЕЙ ПЕТРОВ,
генеральный директор ООО «Катерпиллар Тосно»

АНДРЕЙ ПОНОМАРЕВ,
генеральный директор ООО «МВ Кингисепп»

РОМУАЛЬД РЫТВИНСКИ,
генеральный директор ООО «Джи Эм Авто»

***ЕВГЕНИЙ ДОРОФЕЕВ,**
исполнительный директор ООО «Металлопродукция»

УЙТИ НЕЛЬЗЯ ОСТАТЬСЯ

по оценкам
ЭКСПЕРТОВ, СЕГОДНЯ 60% ЗАВОДОВ
С ИНОСТРАННЫМ КАПИТАЛОМ В ПЕТЕРБУРГЕ
УПРАВЛЯЮТСЯ ЗАРУБЕЖНЫМИ ТОП-
МЕНЕДЖЕРАМИ. ОБЫЧНО ИНОСТРАНЕЦ
ПОКИДАЕТ РОССИЮ ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ
КОНТРАКТА ИЛИ ЗАВЕРШЕНИЯ
РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА, РАДИ КОТОРОГО
ОН ПРИГЛАШАЛСЯ. ОСЕНЬЮ ЭТОГО ГОДА
СРАЗУ НА ТРЕХ КРУПНЫХ ПЕТЕРБУРГСКИХ
ИНОСТРАННЫХ ЗАВОДАХ ПРОИЗОШЛА
РОТАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ. ДЕНИС ГАВРИЛОВ

Причинами увольнений иностранных топ-менеджеров на промышленных предприятиях редко становятся неудовлетворительные результаты работы. Мария Маргулис, генеральный директор агентства «1000 кадров» отмечает, что смена иностранных директоров в таких случаях логична перед началом нового масштабного проекта или после завершения такового.

КОГДА НАДО УХОДИТЬ В первом случае для реализации задачи строительства нового завода или расширения уже действующего нужны «проектные» люди, привыкшие и умеющие работать в условиях жестких сроков и на результат. После реализации таких проектов следует приглашать уже других руководителей — тех, кто обеспечит бесперебойную работу предприятия. «Конечно, смена руководства может происходить и из-за неудовлетворительных результатов работы, когда приглашаются фактически антикризисные менеджеры, кстати, тоже в основном проектные», — отмечает госпожа Маргулис. Но это происходит очень редко.

Директор HeadHunter по Северо-Западному федеральному округу Юлия Сахарова говорит о том, что, помимо запуска нового предприятия, иностранные топ-менеджеры могут привлекаться для решения задач по внедрению стандартов качества или корпоративной культуры. Спустя два-три года, когда процессы отлажены, управление может быть передано российскому руководителю. Анна Устианц, коммерческий директор Kelly Services, добавляет, что экспаты после запуска нового завода в течение одного-двух лет как раз могут выращивать себе замену из числа местных топ-менеджеров, а затем покидать предприятие.

«Ротация ключевых управленцев по всему миру происходит для того, чтобы эффективно передавать профессиональные знания, технологии и методы работы от одного предприятия к другому, — рассказывает об опыте смены иностранных директоров Вячеслав Лосев, руководитель по работе с персоналом

отдела производства «БАТ Россия», где особое внимание уделяется внедрению новых технологий в производстве. — Менеджеры приезжают со своим опытом, идеями и наработками, внедряют новые технологии на фабрике, убеждаются, что процессы работают эффективно, и уступают место новому эксперту, который внедряет следующие технологии». Одним из таких примеров стал бразилец Клаудио Вулф, руководивший фабрикой БАТ в Петербурге с 2009 по 2011 год. До этого он был директором по производству одного из заводов концерна на Кубе, в Северной столице России господин Вулф наладил производство фильтров с капсулами и автоматизировал складскую логистику, а затем уехал в Южную Америку для внедрения новых технологий на очередном заводе табачного производителя. Сейчас «БАТ-СПб» возглавляет российский топ-менеджер Дмитрий Осовик.

Юлия Сахарова говорит, что для глобальных компаний вообще характерна практика привлечения иностранных топ-менеджеров и их ротация между представительствами в разных странах. При этом некоторые корпорации из-за собственных национальных и культурных особенностей не меняют топ-менеджеров на российских представителей в течение довольно длительного времени. В основном это азиатские компании. Мария Маргулис подтверждает, что для определенных производств действительно характерно наличие во главе гражданина страны расположения материнской компании. Но в целом за последние десять лет ситуация изменилась: иностранцы участвуют в процессе запуска предприятия, а затем передают управление российским топ-менеджерам.

В среднем срок работы иностранца во главе компании составляет два-три года. По словам Марии Маргулис, он зависит от причин привлечения экспата. «Иностранный менеджер может приехать на период от нескольких месяцев до двух-трех лет для реализации конкретного проекта, а может жить и работать здесь годы, руководя предприятием в текущем режиме», — добавляет она.

ОТ ДВУХ ДО ЧЕТЫРЕХ История петербургских иностранных предприятий при ротации зарубежных руководителей довольно разнообразна, хотя на некоторых заводах причины увольнений или назначений практически одинаковы. Особо можно выделить автомобильный кластер.

Заводом-рекордсменом по количеству руководителей среди автопредприятий в этом году стал Hyundai. В сентябре очередным — четвертым по счету — генеральным директором ООО «Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус» стал корейский менеджер Чой Донг Ель. Периодичность смены управленцев на предприятии стабильна — один раз в два года. Так, с 2008 по 2010 год строительством завода руководил Ан Джу Су. После ввода производства в эксплуатацию он покинул свой пост, и на его место пришел Чхон Гви Иль, задачей которого как раз был старт и развитие массового производства автомобилей и вывод завода на запланированные показатели. После того, как менеджер достиг этой цели, его перевели руководить заводом компании в американском штате Алабама, а в Петербурге генеральным директором фабрики стал Шин Мен Ки. Задачей очередного руководителя стало обеспечение и сохранение уровня качества производимых автомобилей. Именно этим он занимался в структурах корпорации более 20 лет. Покинул свой пост Шин Мен Ки в 2014 году, перебравшись в Китай руководить одним из заводов Hyundai по выпуску коммерческих автомобилей.

Похожая ситуация наблюдалась на заводе Toyota. Только периодичность смены японских топ-менеджеров была несколько иной — три года. Впервые она произошла в 2008 году, сразу после

запуска производства. Первый директор завода, Масааки Мидзукава, выполнил задачу по строительству и вводу в эксплуатацию предприятия. Ему на смену пришел менеджер, в задачи которого входило развитие завода, — Мицуаки Сугимори, в 2011 году вернувшийся в Японию. Сейчас генеральным директором ООО «Тойота Мотор» уже третий год является Мацунага Ёсинори. За период его работы рядом с основным заводом были возведены два новых цеха: штамповки кузовных и производства пластиковых деталей. Уровень локализации на предприятии увеличился в два раза, а к 2016 году планируется завершить строительство второй очереди завода.

Из всех азиатских автомобильных компаний в Петербурге самая короткая история смены руководителей у завода Nissan. Это произошло всего один раз: в 2010 году японский топ-менеджер Фудзиро Хосака после четырех лет в России ушел на пенсию, а его место занял первый российский генеральный директор среди предприятий автокластера Петербурга Дмитрий Михайлов, до назначения работавший на этом же заводе директором по производству. Пресс-служба компании в тот момент отмечала, что «запуск производственного предприятия Nissan в России явился выдающимся достижением и блестящим завершением деловой карьеры господина Хосаки».

На заводе General Motors за его петербургскую историю сменилось три директора, и все они были гражданами разных стран. За строительство завода и его запуск отвечал американец Ричард Свандо, ранее возглавлявший СП «GM-АвтоВАЗ»; за развитие производства и

запуск новых продуктов с 2008 по 2010 год — немец Ханс Юрген Мишель. С 2010 года руководит предприятием (и другими производственными подразделениями GM в России) поляк Ромуальд Рытвински, ранее бывший директором завода Opel в Испании.

Еще одним российским руководителем иностранного автозавода в Петербурге уже в этом году стал Станислав Ковалев, возглавивший российское предприятие концерна MAN. Как сообщили в пресс-службе ООО «MAN Трак энд Бас Рус», проект завода немецкой компании в Северной столице до нынешнего года на всех этапах реализации находился под управлением Томаса Шнайдерхайнца. Но недавно немецкий топ-менеджер по личным причинам принял решение вернуться на родину.

ИГРА НА КУРСАХ Юлия Сахарова отмечает, что в целом сейчас на рынке наблюдается некоторое снижение интереса к работе в нашей стране со стороны иностранных топ-менеджеров. К тому же компании, работающие на территории России, показывают меньшую заинтересованность в привлечении экспатов. Одной из причин могут быть экономические изменения. «Сейчас с резким падением рубля иностранный топ-менеджер, чья зарплата привязана к курсу валют и которому компенсируются релокационный пакет и поездки к семье, обойдется компании дороже», — считает госпожа Сахарова. «Как правило, экспаты озвучивают свои ожидания по доходу в евро или долларах, тем самым, по текущему курсу рубля в Россию приезжать работать выгодно», — замечает Анна Устианц. ■



КОГДА ПРИХОДИТ ВРЕМЯ ОСТАВИТЬ ПОСТ, ИНОСТРАННЫЕ ДИРЕКТОРА АВТОМОБИЛЬНЫХ ЗАВОДОВ НЕ ОБИЖАЮТСЯ: ВЫПОЛНИВ СВОЮ ЗАДАЧУ ЗДЕСЬ, ОНИ ОБЫЧНО СПЕШАТ В ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ТОГО ЖЕ КОНЦЕРНА В ДРУГОЙ СТРАНЕ, ЧТОБЫ НАЛАЖИВАТЬ ТАМ АНАЛОГИЧНЫЕ ПРОЦЕССЫ



ГЛАВСТРОЙ-СПБ

КОМПЛЕКСНОЕ РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ



IV кв. 2014
Ввод в эксплуатацию

ПАНОРАМА 360

Новый городской квартал рядом с историческим центром Санкт-Петербурга.



5 минут пешком до м. БАЛТИЙСКАЯ



Виды на исторический центр города



Детский сад



Охраняемый подземный паркинг

Проектная декларация на сайте panorama360spb.ru



Квартиры с отделкой и без отделки

СЕВЕРНАЯ ДОЛИНА

Жилой район на севере Санкт-Петербурга. 5 очередей введены в эксплуатацию.



5 минут пешком до м. ПАРНАС



Социальная и торговая инфраструктура



Шуваловский парк



Охраняемый подземный паркинг

Проектная декларация на сайте sevdol.ru



Прописка в Санкт-Петербурге

ЮНТОЛОВО

Новая часть Приморского района Санкт-Петербурга.



Социальная и торговая инфраструктура



Все квартиры с отделкой



Малозэтажная жилая застройка



Юнтоловский заказник река Юнтоловка

Проектная декларация на сайте yuntolovo-spb.ru

Офис продаж
СПб, Финляндский пр., 4
БЦ «Петровский форт», 2 эт. атриум
Пн—Пт, 10:00-19:00

680-40-40

glavstroi-spb.ru
Застройщик ООО «Главстрой-СПб». реклама

ВЫЗОВЫ И ПАРАДОКСЫ РЕФОРМА ГРАЖДАНСКОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ПОСЛЕДНИХ ДВУХ ЛЕТ ПОЛУЧИЛА НЕОДНОЗНАЧНУЮ ОЦЕНКУ ЮРИДИЧЕСКОГО СООБЩЕСТВА. С ОДНОЙ СТОРОНЫ, ГРАЖДАНСКИЙ КОДЕКС ДОПОЛНЕН РЕВОЛЮЦИОННЫМИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРАВОВЫХ ОТНОШЕНИЙ ПУНКТАМИ И СТАТЬЯМИ. С ДРУГОЙ — ИЗМЕНЕНИЯ ПОСТАВИЛИ ПЕРЕД СПЕЦИАЛИСТАМИ НЕПРОСТУЮ ЗАДАЧУ ОСМЫСЛИТЬ И АДЕКВАТНО ВОПЛОТИТЬ РЕШЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЯ В ПОВСЕДНЕВНОЙ ПРАКТИКЕ. О КЛЮЧЕВЫХ ИЗМЕНЕНИЯХ В ГК РФ И ПРОЦЕССУАЛЬНОМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ НА ДЕЛОВОМ СЕМИНАРЕ, ОРГАНИЗОВАННОМ ИД «КОММЕРСАНТЬ» В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, РАССКАЗАЛ УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР АДВОКАТСКОГО БЮРО «ШВАРЦ И ПАРТНЕРЫ» МИХАИЛ ШВАРЦ. МАРИНА КОСТЮКЕВИЧ

Специалист выделил несколько трендов, которые переживает юридическое сообщество. Один из них связан с ликвидацией Высшего арбитражного суда и вытекающими из этого размышлениями о том, что ждет заложенные им правовые позиции. Еще одно важнейшее направление — это изменения Гражданского кодекса. Михаил Шварц также напомнил, что грядет реформа процессуального законодательства. «Так получилось, что изменения в ГК совпали с ликвидацией арбитражного суда. И понятно, что к новым положениям закона мы должны отнестись с учетом старого опыта. Но, понимая, что раз они новые, то, возможно, некоторые из них стоит рассматривать как упраздняющие те правовые позиции, к которым мы привыкли», — отметил юрист.

ПРЕЗУМПЦИЯ ДОБРОСОВЕСТНОСТИ

Первое, на что обратил внимание своих коллег адвокат, это легальное закрепление в статье 1 ГК принципа добросовестности. «С одной стороны, как известно, государственный суд не вправе вторгаться в компетенцию третейского суда и проверять правильность рассмотрения им дела по существу. С другой стороны, если теперь речь идет о том, что принцип добросовестности закреплен в статье 1, где речь идет об основополагающих принципах российского права, то, вероятно, можно ставить вопрос о возможности оспорить решение третейского суда по тому мотиву, что при его вынесении такой основополагающий принцип, как принцип добросовестности, оказался нарушен», — говорит Михаил Шварц.

С понятием добросовестности связано и еще одно интересное изменение в ГК. «Все мы привыкли к тому, что добросовестность и разумность традиционно перечисляются через запятую: если не добросовестен, то и не разумен, и наоборот», — напоминает адвокат. Однако в начавшей действовать с 1 сентября 2014 года статье 53.1 об ответственности генерального директора юрлица за причиненный вред этой компании законодатель впервые разграничил эти категории. В пункте 5 говорится, что руководитель частной компании отвечает за недобросовестное поведение, а в публичных компаниях — за недобросовестное и неразумное поведение. Это важно не столько для рассмотрения дел об ответственности гендиректора за причиненный юрлицу вред (такие споры нетипичны и скорее эксклюзивны). Через разграничение, введенное статьей 53.1, следует по-новому взглянуть и на 10-ю статью Гражданского кодекса.

Михаил Шварц подчеркнул разницу между добросовестностью и разумностью,



указав, что добросовестность — это субъективная честность, это внутреннее отношение лица к своему поведению. При этом, будучи добросовестным, лицо может действовать неразумно, поскольку разумность — это стандарт поведения, совокупность правомерных ожиданий контрагентов.

Статья 53.1 добавит головомолки в адвокатскую практику и в делах по статье «Государственная регистрация прав на имущество». Из пункта 6 статьи следует, что при возникновении споров в отношении зарегистрированного права лицо, которое знало или должно было знать о недостоверности данных Госреестра, не вправе ссылаться на соответствующие данные. «Возникает вопрос: может ли покупатель ограничиться сведениями из реестра и не знакомиться с правоустанавливающими документами? Должен ли он с ними знакомиться? Моя субъективная добросовестность обеспечивается ознакомлением с выпиской из ЕГРП. Так если я полагаюсь только на данные реестра — я добросовестен, но разумен ли?» — задается вопросом спикер. По мнению юриста, формулировка «лицо знало или должно было знать» из пункта 6 статьи 8.1 — это мина замедленного действия

РЕЕСТР ВСЕГО, ЧТО ПОПАЛО Некоторые положения постановления пленума Верховного суда №10/22 также вызывают вопросы. В частности, пункт 52, где сказано, что если суд признает сделку недействительной, но

не применяет последствий ее недействительности, то решение о признании сделки недействительной не является основанием для внесения изменений в реестр. Есть выписка из ЕГРП, основанная на сделке, есть решение суда, которым эта сделка признается недействительной. Но изменения в реестр не вносятся, потому что отказано в реституции. Таким образом, возникает законодательный парадокс — пленум допускает сохранение записи, под которой нет основания.

КОДИФИКАЦИЯ ОШИБКИ В целом, по замечанию управляющего партнера адвокатского бюро, изменения в ГК обобщают и кодифицируют то, что уже существовало в законодательстве или было наработано практикой. В большинстве случаев эти изменения обоснованы, проверены многолетней практикой и необходимы.

Однако в некоторых случаях законодатель кодифицировал и ошибки. Так произошло со статьей 181, согласно которой иски о признании сделки ничтожной стали «задаваться», то есть подлежать действию давности. Раньше вывод о том, что ничтожные сделки «задаваются», следовал из постановления пленума 6/8. Но на практике этот пункт специалисты игнорировали. Ничтожная сделка ничтожна независимо от признания ее таковой судом, а иски, направленные на констатацию правового состояния, не могут подлежать действию давности.

Но и с политико-правовой точки зрения это неправильно. Например, в кредитные договоры включаются многочисленные комиссии, дополнительные сборы. Оспорить сделку после трех лет добросовестных выплат даже в случае мирового кризиса заемщик уже не сможет и будет вынужден платить непомерные проценты оставшиеся 15–25 лет.

Несправедливость такой формулировки стала очевидна и для самого Верховного суда. Разъяснения находятся в Обзоре судебной практики Верховного суда по кредитным сделкам. «В обзоре сказано, что хоть в постановлении 6/8 и написано о „задавнении“ ничтожности сделки, но по смыслу этого пункта все-таки она недействительна сколько бы времени ни прошло. Поэтому писать, что условия ничтожны, следует в мотивировочной части судебного решения», — приводит пример ранее существовавшей практики господин Шварц. Однако это разъяснение было дано до внесения изменений в ГК. И теперь положение о применении давности по ничтожной сделке прямо закреплено законом.

ЗАБЛУЖДЕНИЯ МОТИВИРОВАНЫ Михаил Шварц называет революцией то, что произошло в статье 178 о недействительности сделки, совершенной под влиянием заблуждения. В ней появился пункт, который наделяет мотивы сделки каузальным значением. Во-первых, это ставит вопрос доказывания того, что сторона знала о мотивах к заключению сделки. Значение приобретает предшествующая заключению сделки переписка сторон. Во-вторых, здесь принципиально важно разграничить мотивы, которые являются каузальными, а какие — нет. Не любые мотивы могут служить основанием для оспаривания.

Спорны также изменения, касающиеся недействительности сделок по распоряжению арестованным имуществом — статья 174.1 ГК. Теперь прямо установлено, что сделка действительна, что неверно, так как арест — это упразднение распорядительной власти собственника, и при заключении сделки по продаже арестованного имущества у собственника нет необходимого распорядительного полномочия. Кроме того, последствием отчуждения арестованной вещи теперь является возникновение права залога у истца. Но, во-первых, залог возникает только в случае недобросовестности приобретателя вещи, а значит, стоит создать добросовестного приобретателя, как от обеспечительных мер ничего не останется. Во-вторых, если владелец недобросовестный, то до возникновения у истца права залога ему нужно отдать эту вещь в залог по другому обязательству. Тогда залог выигравшего истца станет последующим, что также обесмыслит обеспечительные меры.

Помимо этого, обсуждалась статья 204, связанная с исковой давностью. В последнее время она особо интересна тем, что в нашумевшем деле с ОАО «АНК Башнефть» при вынесении решения суд отклонил ссылку ответчика на давность «как противоречащие принципам справедливости». По мнению докладчика, отклонить ссылку на давность в случае выявления в действиях ответчика признаков злоупотребления правом можно и нужно.

«Заявление о применении срока исковой давности, как и любое другое средство защиты, имеет условия его применения, которые должны быть установлены судом. Заявление о давности не является автоматическим основанием к отклонению иска, суд обязан выявить наличие условий для его применения и обстоятельства, при которых им нельзя воспользоваться. В противном случае решение будет неправосудным», — резюмирует Михаил Шварц. ■

КТО НА ЧТО ГОРАЗД

С ТЕХ ПОР КАК ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИИ ПРИНЯЛО РЕШЕНИЕ О ПЕРЕХОДЕ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ НА «ИННОВАЦИОННЫЕ РЕЛЬСЫ» И ВЗЯЛО КУРС НА СОЗДАНИЕ И ПОДДЕРЖКУ ОБЪЕКТОВ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ НАШЕЙ СТРАНЫ, ПРОШЛО ОКОЛО ДЕСЯТИ ЛЕТ. ВГ РЕШИЛ ИЗУЧИТЬ КАДРОВОЕ НАПОЛНЕНИЕ ЭТОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ: С КАКИМ ОБРАЗОВАНИЕМ И ОПЫТОМ УПРАВЛЕНЦЫ ТАКИХ ОБЪЕКТОВ РАЗВИВАЮТ РОССИЙСКИЕ ИННОВАЦИИ. АНАСТАСИЯ ЦЫБИНА

К современной инновационной инфраструктуре России можно смело отнести такие объекты, как «Российская венчурная компания» (РВК), госкомпанию «Роснано», ОАО «Особые экономические зоны» России (ОЭЗ), различные технопарки, фонд «Сколково» и его структуры, бизнес-инкубаторы, а также венчурные фонды. Опрос участников рынка показал, что топ-менеджмент инновационных управляющих компаний не имеет профильного образования, коим можно условно считать специализацию «инновационный менеджмент» в связи с отсутствием до недавнего времени соответствующего образования в российских вузах. Поэтому большая часть этих компаний собирает специалистов и управленцев, опираясь на имеющийся у кандидатов опыт в той сфере, в которой им нужно будет решать производственные задачи.

ЭКСПЕРТНЫЕ ЗНАНИЯ Директор по персоналу «Роснано» Владимир Репьев говорит, что топ-менеджеры компании, как правило, имеют два образования, одно из которых неразрывно связано с экономикой и финансами. Это же характерно для руководителей второго и третьего уровня управления. «Специфика инвестиционной деятельности нашей компании требует от топ-менеджмента не только уверенного владения финансово-экономическим аппаратом, но и определенного объема профильно-отраслевых знаний, — рассказывает господин Репьев. — Однако, учитывая многообразие отраслей, в которые внедряются нанотехнологии — от медицины и биотехнологий до наноструктурированных материалов, опто- и микроэлектроники, машиностроения, — на уровне топ-менеджмента обеспечить профильное образование по всем отраслям в принципе невозможно. Определяющим является наличие обширного управленческого опыта», — говорит он.

В ОАО «Особые экономические зоны», которое управляет 29 ОЭЗ России (задача каждой из которых — создание «с нуля» обустроенных инфраструктурных площадок с последующим привлечением на них инвесторов), говорят, что как такового профильного образования для сотрудников ОЭЗ в России пока нет. «Профильным, в принципе, может считаться любое бизнес-ориентированное образование: финансы и

экономика, международный бизнес, международные отношения и право», — сообщают в пресс-службе ОАО «ОЭЗ».

Так, гендиректор промышленной ОЭЗ «Алабуга» Тимур Шагивалеев окончил МГИМО, он специалист в области международных отношений, владеет английским, немецким и корейским языками. Стажировался в крупных международных компаниях.

Томск — один из самых продвинутых образовательных центров в России и весь топ-менеджмент филиала инновационной ОЭЗ в Томске окончил местные университеты по техническим специальностям (инженер-физик, инженер-проектировщик, инженер-электротехнолог). Руководитель ОЭЗ в Томске Константин Каминский по второму образованию еще и юрист. В промышленной ОЭЗ «Тольятти» пять из девяти руководителей, включая гендиректора Алексея Пахоменко, имеют высшее техническое образование, четверо специализируются в области экономики и права. Образование руководителя инновационной ОЭЗ «Зеленоград» Владимира Губанова и его предшественников экономическое. Каждый из руководителей одной из самых успешных площадок — промышленной ОЭЗ «Липецк» — имеет не менее двух высших образований.

Дмитрий Кленов, PR-менеджер бизнес-инкубатора «Ингрия» (входит в технопарк «Ингрия»), отмечает, что главным приоритетом для компании являются не только специализированные компетенции, но и опыт работы на конкретном рынке. «Так же, как большинство инновационных идей рождается на стыке разных технологических отраслей, большая часть профессиональных компетенций „Ингрии“ связана с разносторонней специализацией наших сотрудников, больше половины которых имеют второе высшее образование или специализацию в области юриспруденции, бизнес-администрирования, защиты интеллектуальной собственности и маркетинга. Сегодня работой с проектами резидентов занимается команда из двенадцати сотрудников. Распределение по первому высшему образованию выглядит следующим образом: технологическое образование — четыре сотрудника, менеджмент — четыре сотрудника, юридическое — два сотрудника, управление инновациями — два сотрудника», — рассказывает Дмитрий Кленов. → 48



ВЯЧЕСЛАВ НЕСТЕРОВ,
генеральный директор
Санкт-Петербургского центра
разработок EMC

Родился в Ленинграде. В 1983 году окончил математико-механический факультет Санкт-Петербургского государственного университета. Имеет степень кандидата (1989 год) и доктора физико-математических наук (1999 год).

Занимался научными исследованиями в области информатики и вычислительной математики; работал в институтах системы Академии наук, где занимался исследованиями в области вычислительной математики и разработкой соответствующего программного обеспечения; преподавал в

университетах. Десять лет работал в петербургском центре компании «Моторола», где руководил разработкой программного обеспечения для систем цифрового телевидения и других продуктов компании.

Начал работать в EMC в феврале 2008 года в должности директора по разработке Санкт-Петербургского центра, вступил в должность генерального директора центра в апреле 2009 года.

РОМАН БЕЛОДЕД,
исполнительный директор ООО «Е-Легион»

АЛЕКСАНДР ЕГОРОВ,
генеральный директор,
член совета директоров ООО «Рексофт»

ЮРИЙ КОРНИЕНКО,
глава офиса НР в Санкт-Петербурге

ГРИГОРИЙ ЛАБЗОВСКИЙ,
генеральный директор Центра высоких технологий Oracle в Санкт-Петербурге

АЛЕКСАНДР СЕМЕНОВ,
президент группы компаний «Корус Консалтинг»

СВЕТЛАНА СОКОЛОВА,
генеральный директор ООО «ПРОМТ»

АНДРЕЙ ТЕРЕХОВ,
генеральный директор ЗАО «Ланит-Терком»

АНДРЕЙ ФЕДОРОВ,
председатель совета директоров группы компаний Digital Design



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

АРКАДИЙ СТОЛПНЕР,
председатель правления
группы компаний «Лечебно-
диагностический центр
Международного института
биологических систем
им. С. М. Березина»

Родился в 1958 году в Ленинграде. В 1982 году окончил Первый ленинградский медицинский институт имени академика И. П. Павлова по специальности «Лечебное дело». В 1987 году окончил заочную аспирантуру в ВНИИФК (Ленинград). В 1990 году — Шеньянский медицинский университет (КНР), факультет восточной медицины для иностранцев.

В 1990 году основал первое в СССР медицинское совместное предприятие. С 1991 по 2001 год работал на руководящих позициях в торговых и научно-производственных компаниях в сфере высоких технологий.

В 2002 году совместно с партнерами организовал ЛДЦ МИБС («Лечебно-диагностический центр Международного института биологических систем»), который возглавляет с 2003 года. Ведет все новые проекты предприятия, среди которых первый в РФ частный онкологический центр, осуществляющий комплексное лечение онкологических больных, и частное отделение ядерной медицины (отделение ПЭТ с производством РФП).

АЛЕКСАНДР АБДИН,
управляющий партнер Euromed Clinic

ЛЕВ АВЕРБАХ,
генеральный директор ООО «CORIS Assistance СПб»

НИНА БОТЕРАШВИЛИ,
президент группы компаний «Медика»

МАРИНА ВЛАСОВА,
председатель совета директоров медицинского объединения «Она»

АЗАТ ГРИГОРЬЯН,
председатель совета директоров медицинского центра «Энерго»

ЕФИМ ДАНИЛЕВИЧ,
генеральный директор American Medical Clinic

МАРИНА КАСУМОВА,
управляющий медицинской группой «Меди»

РОМАН КОНСТАНТИНОВ,
руководитель группы компаний «Эко-безопасность»

ГЛЕБ МИХАЙЛИК,
генеральный директор ООО «АВА-Петер»

ЕЛЕНА РЕЗНИКОВИЧ,
генеральный директор ООО «Международная клиника MEDEM»

ТАТЬЯНА РОМАНЮК,
генеральный директор ООО «EMC»

АННА СОКОЛОВА,
директор медицинского центра «XXI век»

ГАЛИНА СУРКОВА,
генеральный директор ЛПУ «Родильный дом № 2»

47 → В фонде «Сколково», РВК, а также венчурном фонде «ВТБ Управление активами» не стали делиться информацией о компетенциях и опыте работы своего менеджмента. Но, по словам директора по программам лидерства Skoltech (Сколковский институт науки и технологий) Максима Киселева, топ-менеджеры фонда «Сколково» в основном имеют профильное образование по направлениям, которые возглавляют. «Так, вице-президенты фонда, исполнительные директора кластеров „Сколково“ до прихода в фонд были достаточно известны в своих индустриях, — делится он. — В качестве примера приведу Игоря Караваева, директора кластера ядерных технологий, который до „Сколково“ более семи лет возглавлял департамент стратегического развития „Росатома“. Естественно, для топ-менеджерских позиций люди должны обладать и значительным управленческим опытом. Если говорить о структурах „Сколково“, принцип тот же. „Сколтех“ — это университет. Его управленческая команда — это люди, объединяющие опыт и экспертные знания в своих областях науки, и в менеджменте и развитии бизнеса, и в образовании».

ОТСУТСТВУЮЩИЙ БАЗИС По оценкам Максима Киселева, в России почти нет профильного образования для менеджеров инновационных структур. «Есть программы в ВШЭ и в РАНХиГС по инновационному менеджменту, предлагающие магистратуру. Правда, в ВШЭ эта программа началась в этом году, выпускников там еще нет, а в РАНХиГС она больше про проектный менеджмент. Большинство топ-менеджеров в структурах „Сколково“ учились за границей, а в „Сколтехе“ абсолютно все, помимо лучшего нашего образования, имеют ученые степени из лучших университетов мира. Подобрать сотрудников такого уровня и с такими качествами, естественно, сложно», — говорит господин Киселев.

Исполняющий обязанности декана факультета экономики и менеджмента, доцент Александр Звонцов согласен, что в России слабо развито профильное образование в области подготовки кадров для компаний, специализирующихся на создании инновационной инфраструктуры. «В качестве профильной подготовки управленцев высшей квалификации, способных работать в условиях инновационной инфраструктуры, можно представить выпускников президентских программ, которые выполняют заказные проектно-ориентированные выпускные квалификационные работы», — добавляет он.

Заведующая кафедрой информационных технологий в менеджменте СПбГУ Татьяна Гаврилова также считает, что компании обеспечены профильными кадрами плохо. «Особенная нехватка специалистов междисциплинарного плана — аналитиков, прогнозистов, стратегов, креативщиков. Большинство специалистов имеют техническое образование, им не хватает знаний по бюджетированию, планированию, менеджменту всех видов», — поясняет госпожа Гаврилова.

С собеседниками ВГ согласны и эксперты в области HR. Директор HeadHunter по СЗФО Юлия Сахарова констатирует, что широкого круга профильных вузов или специальностей, которые бы готовили менеджеров и управленцев для инновационных компаний, в России нет. Поэтому в большинстве случаев топ-менеджеры таких организаций имеют базовое либо техниче-

ское, либо экономическое образование. «На рынке сегодня ощущается довольно сильная конкуренция между представителями высшего менеджмента. Об этом говорят данные hh.индекса (количество резюме на вакансию). В Петербурге, например, на одну вакансию в сфере „Высший менеджмент“ в третьем квартале этого года приходилось 7,1 резюме, в Москве конкуренция между руководителями больше — 7,6. По России этот показатель немного меньше — 4,6. Однако для инновационного сектора важную роль играет не только образование, но и специфические личные качества: проактивность, умение отслеживать мировые и локальные тренды и опережать их, прогрессивность взглядов, предпринимательская жилка, техническая подкованность, здоровые амбиции, смелость. Таких менеджеров найти гораздо сложнее. Основным источником их поиска становятся профессиональные нишевые сообщества, стартапы, интеллектуально-технические „тусовки“, публичное пространство (профильные мероприятия, конференции, социальные сети)», — перечисляет она. Ключевым фактором при отборе кандидата становится опыт реализации оригинальных проектов, хорошее бизнес-образование, знание английского языка на уровне upper-intermediate и advanced. Безусловно, связи в профессиональном и бизнес-сообществе играют роль.

Александр Звонцов основной кадровой проблемой в сфере формирования инновационной инфраструктуры России называет малое количество специалистов, которые не копируют западный опыт, а разрабатывают собственные подходы и стратегии ее развития, учитывая потребности конкретных отраслей национальной экономики России и особенности отечественного законодательства.

Доцент кафедры операционного менеджмента СПбГУ, руководитель проекта Smart Cities Татьяна Самсонова к основным проблемам относит зачастую односторонний фокус образования. «Студентам технических специальностей часто не хватает знаний и личностных компетенций в бизнес-среде (лидерские качества, бизнес-этикет, владение иностранными языками) для более успешной работы в организации. Одновременно бизнес-студенты часто не обладают необходимыми знаниями в области IT и технологий, что мешает им полноценно разбираться в характере деятельности компаний, в которых они работают, понимать требования клиентов и говорить с ними на одном языке», — рассказывает госпожа Самсонова. Другой проблемой она считает ограниченный спектр заданий и уровень ответственности, которым компании наделяют студентов при прохождении практики, что зачастую является демотивирующим фактором и снижает качество работы и эффективность таких программ.

ОБРАЗОВАНИЕ ДЛЯ НОВАТОРОВ Впрочем, по словам Дмитрия Кленова, с 2003 года в шести российских вузах начали готовить бакалавров по направлению «инноватика». Эти специалисты обучаются менеджменту инновационных процессов, управлению инновационными проектами. «Поскольку „Ингрия“ активно работает с ведущими вузами города, студенты, обучающиеся по этому направлению, начали проходить у нас стажировку. Сегодня два наших консультанта стали частью команды „Ингрии“ после таких стажировок», — рассказывает он.

Среди вузов, предлагающих обучение по специальности «инноватика», — Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ». «Специалисты в области инноватики — это управленцы с инженерной подготовкой, способные создавать новые товары и услуги, применять новые технологии, формировать и развивать инновационную инфраструктуру. Они решают задачи, связанные с инновационным развитием предприятий и отраслей экономики, управляют инновационными проектами по созданию конкурентоспособных товаров и услуг, финансовым и научно-техническим обеспечением инновационной деятельности», — рассказывает Александр Звонцов. В настоящее время в ЛЭТИ осуществляется подготовка студентов по направлению «инноватика» с присвоением квалификации «бакалавр техники и технологии».

«Выпускники бакалавриата по данному направлению подготовки могут работать менеджерами проектов, бизнес-аналитиками, консультантами в области технологического аудита, техническими директорами или директорами по развитию организаций, специалистами по инновационному развитию отраслей национальной экономики и регионов в органах государственного управления», — продолжает господин Звонцов.

Подготовка студентов по направлению «инноватика» осуществляется в очной форме на бюджетной и контрактной основе (20 и 21 студент соответственно) с 2013 года. Первый выпуск бакалавров по данному направлению в университете состоится в 2017 году, после чего планируется начать подготовку и магистров по этому направлению, с тем, чтобы бакалавры могли продолжить обучение в том же вузе. Также в 2017



ПРАКТИЧЕСКИ ВО ВСЕХ КОМПАНИЯХ СФЕРЫ ИННОВАЦИЙ ГОВОРЯТ, ЧТО ОТСУТСТВИЕ ОПЫТА РАБОТЫ В ЭТОЙ СРЕДЕ НЕ МЕШАЕТ ГЕНЕРАЛЬНОМУ ДИРЕКТОРУ РУКОВОДИТЬ ТАКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. ОДНАКО ПРИ ВЗГЛЯДЕ НА НЕКОТОРЫЕ СТРУКТУРЫ ВСЕ ЖЕ МОЖЕТ ПОКАЗАТЬСЯ, ЧТО ЛИДЕР НЕ ОЧЕНЬ ПОНИМАЕТ, ЧТО ДЕЛАТЬ С ПОПАВШЕЙ К НЕМУ В РУКИ ВЛАСТЬЮ

году будет рассмотрен вопрос о подготовке бакалавров по очной и заочной форме обучения.

По мнению Татьяны Самсоновой из Smart Cities, в настоящее время важно иметь всестороннее образование, особенно в управленческой среде. «Знания и ориентация в нескольких дисциплинах являются универсальным активом и дает возможность более широкого выбора карьерного пути, не ограниченного какой-либо определенной

отраслью, и дальнейшего расширения полученных знаний. Все более и более важную роль играют компетенции в IT-сфере, а также понимание технологий и знания в сфере инновационного менеджмента», — утверждает эксперт. Она считает, что сейчас наиболее подходящий момент, чтобы уделить внимание этим направлениям, поскольку технологии достигают все более высокого уровня развития, а граница между бизнес-средой и технологиями посте-

пенно стирается. Именно поэтому важно предлагать программы, которые, помимо общего управленческого образования высокого уровня, предоставляют слушателям возможность получить знания в сфере IT, технологий и инноваций. В качестве примера можно привести программу Высшей школы менеджмента «Информационные технологии и инновационный менеджмент» (Information Technologies & Innovation Management, ITIM). ■

ВЫПЛАТЫ – ЛУЧШАЯ РЕКЛАМА

С введением так называемого безальтернативного прямого возмещения убытков в ОСАГО, когда большинство пострадавших должны обращаться за выплатой в свою страховую компанию, особенно важно не ошибиться с выбором страховщика. Выбирать стоит того, кто обеспечивает самый лучший сервис, работает честно и быстро. Не только по автострахованию, но и по другим видам страховых услуг. Всем этим условиям отвечает лидер петербургского страхового рынка – РЕСО-Гарантия.

РЕСО
ГАРАНТИЯ

Лицензия ФССН С 1209 77 более чем на 100 видов страховых услуг

За 9 месяцев 2014 года в Центр выплат РЕСО-Гарантия обратились более 55 тыс. человек.

Сотрудники диспетчерского отдела оформили по телефону около 29 тыс. первоначальных претензий. Нашим клиентам 3 848 раз потребовалась помощь аварийного комиссара на месте ДТП и более двух тысяч раз эвакуация автомобиля.

Сотрудники сектора осмотра поврежденных автомобилей оформили почти 99,5 тыс. актов осмотра, в среднем – более 11 тыс. в месяц.

По каско и ОСАГО было оформлено более 72,9 тыс. страховых случаев, в среднем 289 в день. По процедуре прямого возмещения убытков (ПВУ) по ОСАГО за 9 месяцев оформлено 8 258 страховых случаев. Услугой «Удаленное урегулирование», при которой выплата оформляется сразу на СТОА без заезда в страховую компанию, воспользовались 32 817 клиентов – это 59% от заявленных претензий по каско.

1 055 страховых случаев было урегулировано на условиях «полная конструктивная гибель автомобиля» (на 6% больше по сравнению с прошлым годом).

По риску «хищение» оформлено 602 страховых случая (на 13% больше, чем в 2013 году). Полисом «РЕСОавто Помощь», гарантирующим сервисные услуги на дороге, в том числе техпомощь, выезд аварийного комиссара и вызов эвакуатора, воспользовались почти 5 000 клиентов.

За это же время Центр выплат урегулировал 671 страховой случай в квартирах и на дачах, произвел 220 выплат застрахованным предприятиям и фирмам и 406 выплат по страхованию от несчастных случаев. По обязательному страхованию гражданской ответственности перевозчика (ОСГОП) урегулировано 20 страховых событий.

Туристические полисы РЕСО-Гарантия помогли получить медицинскую помощь за границей почти 6 000 жителей Петербурга и Ленинградской области. Общая стоимость оплаченных туристам медицинских услуг превысила 40 млн рублей. Кроме того, рассмотрено 366 заявлений граждан, пострадавших от деятельности туроператоров, возмещение, в частности, получили 342 клиента компании «Южный Крест» и 3 клиента «ИНАэр».

Вот лишь несколько свежих примеров страховых дел из практики работы Центра выплат РЕСО-Гарантия в Санкт-Петербурге:

Летевший на приличной скорости по автомагистрали грузовой автомобиль SCANIA попытался избежать столкновения с автомобилем УАЗ, решившим совершить маневр без предупреждения и выехать на трассу из крайнего правого ряда. Однако аварии избежать не удалось. В результате SCANIA вылетела на обочину и перевернулась. К счастью, все остались живы. Однако «железу» повезло меньше: по оценкам экспертов, грузовику



был нанесен ущерб на сумму 2 млн 188 тыс. рублей, который и покрыла страховая компания.

В другом случае застрахованный в РЕСО-Гарантия LAND CRUISER получил «тотальные» повреждения в результате столкновения с автомобилем VOLVO. Водитель «бронированного коня», выезжая на главную дорогу, не заметил встречного автомобиля из-за стоявшей на перекрестке и закрывавшей обзор «ГАЗели». Реакция водителя не заставила себя ждать, он тут же дал по тормозам, но автомобиль оказался слишком тяжелым и по инерции поехал дальше. В результате неизбежного столкновения мощная «японка» перевернулась и оказалась на встречной полосе.

К счастью, повторного ДТП не произошло, и никто из водителей сильно не пострадал. А вот автомобиль, как признали эксперты, не подлежит восстановлению. Случай был признан страховым, выплата по каско превысила 5 млн. рублей.

Центр выплат РЕСО-Гарантия в Санкт-Петербурге работает с 2005 года по адресу: просп. Непокоренных, д. 49-а. На площади в 1800 кв. м созданы максимально комфортные условия для оперативного и качественного обслуживания клиентов. К услугам петербуржцев: удобный подъезд, электронная очередь, профессиональный штат операторов и экспертов, кафе, детский уголок. Центр работает ежедневно без выходных и перерывов на обед. Кроме того, здесь же находятся офис продаж страховых полисов, Служба качества обслуживания клиентов, в офисе также открыты представительства нескольких компаний, предлагающих услуги – независимой экспертизы.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ТЮНИНГ

ДАЖЕ ЕСЛИ ЗА ПЛЕЧАМИ ЕСТЬ НЕСКОЛЬКО ДИПЛОМОВ, УСПЕШНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ НАПРАВЛЯЮТ ЭНЕРГИЮ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УРОВНЯ ВЛАДЕНИЯ ИНОСТРАННЫМИ ЯЗЫКАМИ, ОРАТОРСКИМ ИСКУССТВОМ И НА ПРИОБРЕТЕНИЕ ДРУГИХ СПЕЦИАЛЬНЫХ НАВЫКОВ. РАБОТОДАТЕЛИ ПРИВЕТСТВУЮТ ОБРАЗОВАННОСТЬ ПРЕТЕНДЕНТОВ НА РУКОВОДЯЩИЕ ДОЛЖНОСТИ, НО ОПЛАЧИВАТЬ ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ГОТОВЫ ЕДИНИЦЫ. КРИСТИНА НАУМОВА



СЕРГЕЙ МОРДОВИН,
ректор Санкт-Петербургского
международного института
менеджмента (ИМИСП)

Родился в феврале 1950 года. В 1974 году окончил Ленинградский механический институт по специальности «Инженер-механик». Прошел курсы повышения квалификации по специальности «Внешнеэкономическая деятельность» в Ленинградском государственном университете (1989); программу повышения квалификации руководителей британских компаний в Ashridge Management College (Великобритания, 1990); MBA в Henley Management College (Великобритания, 1993); программу подготовки преподавателей

Университета Воссони (Италия, 1995). Кандидат (2000 год), а позже — доктор экономических наук (2004 год, Санкт-Петербургский университет экономики и финансов).

В 1987 году работал инженером на заводе «Большевик», с 1978 года в течение двух лет проходил службу в вооруженных силах. В 1980–1983 годах — инструктор Невского РК КПСС, Ленинградского ГК КПСС. С 1983 по 1987 год — заместитель начальника отдела НИИ «Горизонт». В 1987–1989 годах — заместитель, исполняющий обязанности проректора ЛГУ по международным связям. С 1989 года по настоящее время — заместитель генерального директора, генеральный директор, президент, ректор ИМИСП.

ЯНА КЛЕМЕНТОВИЧУС,
директор института дополнительного профессионального образования
«Высшая экономическая школа» Санкт-Петербургского государственного
экономического университета (ИДПО «ВЭШ» СПбГЭУ)

ТАТЬЯНА ЛЕБЕДЕВА,
декан факультета международных и магистерских программ
Международного банковского института

АНДЕРШ ЛИЛЬЕНБЕРГ,
ректор Стокгольмской школы экономики в России

ГЕОРГИНА НЕВЗОРОВА,
декан факультета международного промышленного менеджмента
и коммуникаций БГТУ «Военмех»

ЕЛЕНА СЧИСЛЯЕВА,
директор школы «Международная высшая школа управления»
Инженерно-экономического института Санкт-Петербургского государственного
политехнического университета

СЕРГЕЙ ФЕДОРОВ,
директор Открытой школы бизнеса

ЮРИЙ ФЕДОТОВ,
первый заместитель директора института «Высшая школа менеджмента»

АЛЕКСАНДР ХОДАЧЕК,
президент НИУ ВШЭ

АЛЕКСАНДР ЯНЧЕВСКИЙ,
директор Петербургского кампуса Vlerick Leuven Gent Management School

***НАТАЛЬЯ БОЧАРОВА,**
программный директор HR-клуба

Чаще управленцы отдадут предпочтение второму высшему образованию, нежели MBA. Руководитель отдела аналитики рекрутингового портала Superjob.ru Валерия Чернецова рассказывает, что наиболее популярные направления — менеджмент (40%) и экономика и финансы (30%). Еще 10% получили юридическое образование.

В свою очередь, работодатели чаще всего хотят видеть кандидата с дополнительным образованием на высшие руководящие должности в сфере продаж (41% вакансий), в сфере управления персоналом (20%) и в маркетинге (12%).

Руководитель отделения по подбору персонала Kelly Services Наталья Завьялова рассказывает, что специалистам в области бухгалтерии и финансов практически всегда необходимо дополнительное образование. Ценятся курсы МСФО, особенно сертификат DipIFR. Также востребованы курсы по налоговой практике, обучение, связанное с изменением налогового законодательства. При этом у финансовых директоров наличие MBA может быть плюсом, но не является требованием.

ТОЛЬКО НЕОБХОДИМОЕ Работодатели крайне редко оплачивают дополнительное образование своим сотрудникам. Чаще стремятся взять на работу кандидата, уже имеющего все знания и навыки, говорит госпожа Завьялова.

Согласно проведенному в октябре опросу Superjob.ru, 51% работодателей обучают своих сотрудников за счет компании. Это одна из наиболее популярных составляющих компенсационного пакета. Но здесь речь идет о внутреннем обучении, краткосрочных курсах или семинарах внешних провайдеров.

Полностью дополнительно образование оплачивать согласны единицы. Кроме того, работодатели считают, что возможность корпоративного обучения не играет для соискателя большого значения при выборе компании (только 5% респондентов выбрали этот вариант ответа), говорит госпожа Чернецова.

В пресс-службе филиала ОАО «Особые экономические зоны» (ОЭЗ) в Петербурге рассказывают, что в компании

нет практики финансирования второго образования для руководителей. В основном управленцы посещают за счет средств филиала курсы и семинары, позволяющие повысить квалификацию и компетенцию. Например, руководство и сотрудники блока по работе с инвесторами прошли курсы по проектному менеджменту по стандарту РМВoK в Санкт-Петербургском международном институте менеджмента (ИМИСП). Это позволило улучшить стратегическое планирование в части взаимодействия с резидентами с точки зрения построения графиков работы и соблюдения их сроков, отмечают в ОЭЗ. Кроме того, руководство посещает языковые курсы, что связано с необходимостью общения с иностранными инвесторами и другими партнерами. «Филиал готов брать на себя расходы по обучению или повышению квалификации сотрудников в случае, если это связано с производственной необходимостью», — отмечают в пресс-службе компании.

ЕСТЕСТВЕННАЯ ПОТРЕБНОСТЬ Генеральный директор консалтинговой компании «Драйвер перемен» Ариадна Денисова подчеркивает, что не любое дополнительное образование востребовано работодателем. «В последнее время все чаще стали говорить о так называемых overqualified (то есть слишком квалифицированных) специалистах, которые обладают уровнем компетенций выше требуемого. Считается, что переизбыток образования не способствует эффективности работы, так как такой сотрудник будет неудовлетворен выполняемым функционалом. Кроме того, он может претендовать на более высокий уровень оплаты труда, что невыгодно нанимателю. Поэтому большое количество дипломов сегодня скорее отталкивает рекрутеров от соискателя», — говорит госпожа Денисова.

Эксперты полагают, что украсит резюме и благоприятно скажется на карьере то образование, необходимость в котором возникла естественно.

Президент группы «Ладога» Вениамин Грабар рассказывает, что, когда компания начала активно развивать импортное

направление, изменились и требования к функционалу сотрудников — как уже работающих, так и нанимаемых. Новый вектор развития компании предполагает постоянное взаимодействие с зарубежными партнерами, а это требует от работников знания предмета разговора и понимания специфики сегмента отрасли и владения иностранными языками. Эти навыки стали необходимы и после приобретения «Ладогой» зарубежных активов в Чехии, Испании и Франции.

«Сотрудникам, которые плотно задействованы во внешнеэкономических операциях, мы предоставляем возможность изучения иностранных языков с полной или частичной компенсацией расходов. Специалисты, работающие с винами, безусловно, постоянно повышают свою квалификацию. За их спинами дипломы таких международных и российских образовательных отраслевых институтов, как „Миллезим“, Pro Sommelier, WSET, La Galerie des Vins, Школа сомелье Игоря Шарбатова и Евгения Агапова. Бренд-амбассадоры, продвигающие напитки группы „Ладога“ в сегменте HoReCa, в разное время прошли обучение в различных барменских школах, в том числе и в международных, а также на семинарах крупнейших международных компаний — мировых лидеров отрасли», — рассказывает господин Грабар.

«ПОЛНАЯ Ж» Петербургские топ-менеджеры, опрошенные ВГ, в большинстве своем могут похвастаться несколькими дипломами о высшем образовании. В некоторых случаях получают второе высшее пришлое из-за кардинальной смены деятельности. Например, коммерческий директор компании «Пеноплэкс» Кирилл Иванов рассказывает, что по своему первому образованию он инженер-механик, но в 1990-е годы оно оказалось невостребованным. «Тогда я пошел в продажи, стал понимать рыночные механизмы, но хотелось чего-нибудь нового. Лавры маркетологов, выводивших на рынок новые продукты, не давали покоя. В это время в Петербурге была программа РИМА-А, которая максимально устраивала меня: вечерние занятия в центре города с дипломом на тему реального бизнеса. С удовольствием отучился по данной программе и познакомился с людьми, с которыми дружу до сих пор», — рассказывает Кирилл Иванов.

Помимо второго высшего, многие топ-менеджеры имеют опыт посещения различных курсов, семинаров и тренингов.

Управляющий директор компании Origin Capital Сергей Богданчиков рассказывает, что прошел курсы обучения ораторскому искусству. «В моей деятельности основное — это правильно донести свои мысли до слушателя, будь то выступление на мероприятии, рядовое совещание в офисе или общение с клиентом. Мне приходится постоянно общаться с большим количеством людей, поэтому умение грамотно говорить, составляя нужные акценты, помогает ежедневно в работе и в жизни», — говорит господин Богданчиков.

«Свои первые курсы я прошел в 1995 году, это были курсы по работе на компьютере, — вспоминает управляющий директор сети бизнес-центров «Сенатор» Дмитрий Золин. — Потом были курсы по быстрообучаемости, менеджменту, управлению, продажам, аудиторские

курсы. А потом я сам стал бизнес-тренером: мы с коллегой сделали свой очень дорогой семинар — как управлять проектами коммерческой недвижимости по всей нашей стране. Заработали денег, но это оказалось очень тяжелым трудом, так что пока я этим больше не занимаюсь».

Генеральный директор коммуникационного агентства SpiceMedia Виктория Кулибанова рассказывает, что в свое время пробовала ходить на различные профессиональные тренинги и семинары, но осталась недовольна. «Возможно, мне не везло с тренерами, поэтому это дело я оставила и уже давно никуда не хожу, предпочитаю читать профессиональную литературу и профильные СМИ», — делится опытом Виктория Кулибанова.

Управляющий партнер юрфирмы «Дювернуа Лигал» Егор Носков тоже оказался не впечатлен курсами и тренингами. «Я посещал курсы публичных выступлений и тренинги по ведению переговоров. Эти занятия меня скорее разочаровали. Положительный результат от них заключался только в знакомстве с бизнесменами, которые потом стали клиентами нашей фирмы», — рассуждает Егор Носков.

Вице-президент ГК Leorsa (инвестор БЦ Eightedges) Ольга Пономарева, напротив, делится положительным опытом. «Из понравившихся тренингов могу назвать лекцию трижды признанного лучшим специалистом в своей отрасли Радислава Гандапаса, которая называется „Полная Ж. Полноценная жизнь как главный бизнес-проект человека“. В свое время участвовала в семинаре Владимира Тарасова „Техника перехвата и удержания управления“ — очень полезный опыт для ведения трудных переговоров, когда твой контрагент — профессиональный переговорщик. Могу отметить консультанта по мотивации, бизнес-тренера Андрея Левченко и его тренинг „Воздух“ о формировании гармоничного профессионального и личного пространства. И личные, и профессиональные тренинги были очень полезны и оправдали себя вполне. Главное — учиться у лучших тренеров», — говорит госпожа Пономарева.

Иностранные языки — это то, чего не может быть много, отмечают собеседники ВГ. Все без исключения современные руководители владеют как минимум английским. Некоторым в силу специфики бизнеса требуется какой-либо еще язык. Генеральный директор финского проектного бюро Rintu Евгений Богданов вспоминает, что в последний раз курсы проходил в университете — учил финский язык и окончил курсы гида-переводчика. «В тот конкретный момент жизни мне пригодились эти навыки — благодаря этому я зарабатывал деньги в свободное от учебы время», — делится он.

Всегда нужно поддерживать на хорошем уровне знание иностранных языков, подчеркивает Ольга Пономарева. «Перед MIPIM я в течение двух месяцев улучшала навыки своего переговорного английского, чтобы вести переговоры с потенциальными инвесторами нашего фонда на выставке. Занятия проходили у нас в офисе индивидуально с носителем языка, с 8:30 до 10:00, с акцентом на профессиональной переговорной лексике с учетом инвестиций в недвижимость», — рассказывает собеседник издания. ■

ЧТОБЫ «ТИТАНИК» ПЛЫЛ В РОССИИ УЖЕ СФОРМИРОВАЛСЯ ПУЛ ИНТЕРИМ-КОМПАНИЙ, СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩИХСЯ НА ПОМОЩИ ПРЕДПРИЯТИЯМ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ. ВМЕСТЕ С ТЕМ В РОССИИ УСЛУГИ ПО ПОДБОРУ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНЦА ГОТОВЫ ОКАЗЫВАТЬ КРУПНЫЕ РЕКРУТИНГОВЫЕ, КОНСАЛТИНГОВЫЕ И ТРЕНИНГОВЫЕ АГЕНТСТВА, «БОЛЬШАЯ АУДИТОРСКАЯ ЧЕТВЕРКА». УЧАСТНИКИ РЫНКА ГОВОРЯТ, ЧТО АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖЕРА МОЖНО ВЫРАСТИТЬ И ВНУТРИ КОМПАНИИ. ТАТЬЯНА ДЯТЕЛ

Как правило, клиентами интерим-компаний являются структуры, наиболее страдающие от кризиса: застройщики, ритейл, страховщики. Как отмечает консультант отдела R&D SHL Russia & CIS Максим Пескин, привлекать антикризисного менеджера в компанию нужно в том случае, когда необходимо решить проблему, к которой никто в организации не знает, как подступиться. «Как не бывает двух одинаковых организаций, так же не бывает и двух одинаковых кризисных ситуаций: несмотря на сходство отдельных обстоятельств, системный характер трудностей, наличие похожего опыта и множество других факторов, каждый кризис уникален. На самом деле, если проблема знакома, если понятно, что и как делать, то это не кризис, а просто сложная задача, и в этом случае никакой антикризисный менеджер компании не нужен», — считает он.

Александр Веренков, старший партнер группы «БДО Юникон», отмечает, что антикризисного менеджера нужно привлекать превентивно, то есть при выявлении внутренних или внешних рисков факторов, действие которых способно серьезно повлиять на финансовое положение организации. А также при смене руководства или переходе организации под внешнее управление в связи с банкротством.

СТАТУСНАЯ ЗАВИСИМОСТЬ Схем привлечения такого управленца в компанию может быть несколько. В частности, антикризисный менеджер может работать в качестве советника уполномоченного руководителя или быть назначенным с полномочиями ответственного руководителя.

«Как правило, антикризисный менеджер имеет самые широкие полномочия по оперативному управлению организацией. В этом случае его работа приносит максимальный эффект, будучи направленной на конечный результат. При работе в режиме советника проис-

ходит размывание ответственности и вполне вероятно низкая эффективность, поскольку частичная реализация плана оздоровления может не дать должного эффекта. Постановка действий антикризисного менеджера в зависимости от решений других органов управления, необходимость длительных согласований и корректировок — все это снижает оперативность решений, а значит, и эффект реализуемых мер», — отмечает господин Веренков.

В обязанности привлеченного менеджера сейчас входит не только решение глобальных кризисных проблем, но и подготовка компании к продаже в случае банкротства, и сопровождение сделок по слияниям и поглощениям, когда на одном из предприятий необходима реструктуризация, сокращение персонала, переуплотнение деятельности с целью сокращения издержек и оптимизации затрат, комментирует директор HeadHunter по Северо-Западу Юлия Сахарова.

СОСТАВ «АНТИКРИЗА» Средний срок работы антикризисного менеджера в компании зависит от целеполагания и составляет около девяти месяцев. Антикризисный управленец должен обладать достаточными теоретическими знаниями и практическим опытом решения трудных задач, чтобы предложить комплексный курс восстановления предприятия.

Как рассказывает Александр Веренков, в ряде случаев хорошие антикризисные менеджеры получают из заместителей руководителей, которые зачастую лучше знают внутренние механизмы, больше вовлечены в операционную деятельность. Они становятся востребованными при наступлении кризиса, когда отстраняют руководителя или руководитель уходит сам, осознав свою неспособность решить серьезные проблемы. По его мнению, для антикризисного менеджера важны знания — прежде всего бизнеса предприятия, отрасли, управленческого и финансового учета. → 52



ЕВГЕНИЙ ВАЙТЕНКОВ

ЕВГЕНИЙ ВАЙТЕНКОВ,
совладелец группы «Олимп»

Родился в 1953 году в городе Пасвалис Литовской ССР. В 1973 году окончил Кременчугское летное училище по специальности «Пилот».

В 1973–1989 годах — командир вертолета, командир звена, заместитель командира эскадрильи. После ухода на пенсию по аварии закончил работу в авиации в должности начальника штаба 2-го Ленинградского объединенного авиаотряда.

В 1990 году создал компанию «Аксель», специализирующуюся на торговле поддержанными машинами и автомобилями ВАЗ. С 1995 по 2003 год компания стала официальным дилером Volvo, BMW, Toyota,

Land Rover, Renault и Lexus. С июля 2000 года Евгений Вайтенков — генеральный директор компании «Логоваз-Нева», с 2003 года — генеральный директор компании «Звезда-Нева», а с 2006 года — генеральный директор ООО «Олимп» (все — официальные дилеры Mercedes-Benz). В 2013 году Евгений Вайтенков открыл автоцентр «Авто-Пулково» и стал его генеральным директором.

АЛЕКСЕЙ БЕЗОБРАЗОВ,
генеральный директор ООО «Аксель Групп»

СЕРГЕЙ ВАЙНЕР,
член правления дилерского комплекса «Автополе»

МИХАИЛ ГЕВОРКОВ,
директор по продажам автоцентра «Аврора»

МИХАИЛ ГЕЗИК,
генеральный директор ООО «Конкорд» и «Ауди Центр Витебский»

ДЕНИС ГУРОВ,
управляющий директор группы компаний «Автопродикс»

АЛЕКСАНДР ИВАНОВ,
председатель совета директоров группы Wagner

ДМИТРИЙ ПАРШИКОВ,
директор розничного подразделения группы компаний «Рольф» в Санкт-Петербурге

МАКСИМ РУДЗИТ,
генеральный директор группы компаний «Мега-Авто»

РОМАН СЛУЦКИЙ,
генеральный директор «Аларм-Моторс»

ИГОРЬ ЩЕРБАКОВ,
совладелец группы компаний «Лаура»

51 → Наличие западного образования в виде MBA или Executive MBA может сыграть решающую роль, поскольку система обучения на Западе во многом основана на практических кейсах, клише, а значит, в условиях лимита времени могут быть применены некоторые опробованные классические рекомендации. Они, может, и не будут идеальными, но не дадут распространиться и углубиться кризисным проявлениям.

«Очень важны личностные, лидерские качества, аналитические способности, умение провести многофакторный анализ и правильно расставить приоритеты своих действий, распределить усилия и персонализировать ответственность. Разумеется, важен и опыт с тем лишь условием, что он должен быть критически переосмыслен. Нет одинаковых ситуаций, и руководитель, уверовавший в свой предыдущий успех или, наоборот, находящийся под впечатлением прошлой неудачи, может принять неверное решение. Иногда интуиция может помочь больше, нежели опыт», — подчеркивает господин Веренков.

Эксперт SHL Russia & CIS Максим Пескин считает, что первостепенное значение для эффективного менеджера имеет эмоциональная устойчивость. «Успешными менеджерами могут стать люди с очень разными характерами. Но для антикризисных менеджеров это не совсем так: сам характер задач, с которыми им приходится сталкиваться, требует от них в первую очередь невозмутимости, спокойствия, сохранения лица даже при очень плохой игре. Кроме того, менеджер лучше справится со своей работой, если он готов идти против течения и способен критически подходить к любой информации», — рассуждает он.

Несмотря на то, что профессиональных антикризисных менеджеров в России не так уж и много, стоимость их услуг подчас остается очень низкой. Оплата работы таких специалистов производится по-разному. Иногда вознаграждение менеджера зависит от итоговых или промежуточных результатов работы, либо это может быть фиксированная ежемесячная ставка. В целом уровень зарплаты кризис-менеджера зависит от сферы деятельности, ее финансовых возможностей и задач, глубины кризисных явлений, а также опыта самого менеджера.

«К сожалению, для настоящего специалиста текущий уровень зарплаты гораздо ниже того, который он заслуживает. Дело в том, что в процессе деятельности не всегда имеются источники достойного вознаграждения, часто его просят поработать на будущее, за идею. А после победы, которая достается нелегко, ее плодами часто пользуются уже другие люди», — сетует Александр Веренков.

ПОДБИТЬ ИТОГИ Критерии, по которым будут оцениваться результаты деятельности антикризисного специалиста, определяются достаточно быстро, поскольку существуют объективные показатели деятельности предприятия. К примеру, это может быть показатель мгновенной ликвидности. «При этом не стоит ожидать быстрого увеличения объема продаж на стагнирующем рынке или повышения производительности труда ключевых специалистов, которым несколько месяцев не выплачивали зарплату. Не следует забывать и об инерционности „разворота“, то есть принятие решения (например,

увольнение плохого работника или изменение продуктовой линейки) может не дать мгновенного эффекта», — предостерегает Александр Веренков.

Желательно иметь также качественные показатели (сокращение оттока персонала, позитивные отклики прессы или результаты внутренних опросов). В обозримый срок также должен быть достигнут и запланированный осязаемый результат: сокращены издержки, налажен выпуск пользующейся спросом продукции, проведена реструктуризация долгов, внутренняя реорганизация, налажены отношения с поставщиками, клиентами, инвесторами.

НАСИЛЬНО МИЛ НЕ БУДЕШЬ Несмотря на высокую эффективность антикризисных менеджеров, собственники российских компаний все еще предпочитают решать проблемы бизнеса собственными силами.

Как рассказывает Юлия Сахарова, если в кризис 2008–2009 годов наблюдали серьезный рост заинтересованности работодателей к антикризисным менеджерам или управленцам, которые могли бы помочь топ-менеджменту и акционерам разобраться в текущей ситуации на рынке и оптимизировать деятельность предприятия, то на сегодняшний день спрос на таких специалистов вырос незначительно. «Скорее всего, большинство организаций обращаются к услугам консалтинговых компаний», — предполагает она. Либо в условиях тяжелой экономической ситуации собственники повышают требования к топам.

Обычно, отказываясь от услуг со стороны, компании стараются таким образом сэкономить и выбирают ошибочную стратегию: ждать пока «само рассосется», говорит господин Веренков. По его словам, в российских компаниях сплошь и рядом наблюдается отсутствие элементарной (даже доморощенной) антикризисной программы действий, которая бы была официально принята, обнародована и выполнялась. В такой ситуации привлечение или назначение антикризисного менеджера всегда становится шоком для организации, так как неизбежно происходит перераспределение властных полномочий. «Понимая это, руководство до последнего продолжает держать собственника (если только собственник не есть руководство) в неведении в отношении истинных масштабов бедствия, а, собравшись, предлагает свой комплекс мер, — рассказывает эксперт. — Часто эти меры отражают сложившуюся расстановку сил и влияния в организации и не имеют ничего общего с комплексным, системным подходом, основанном на детальном, независимом анализе информации. Ну и, конечно же, стремление не выносить сор из избы играет свою негативную роль».

Зачастую специалистов по антикризисному управлению привлекают уже тогда, когда компания пребывает в глубоком кризисе и вывести ее из этого состояния практически невозможно. «Антикризисный менеджер со стороны с большой вероятностью разгонит весь существующий топ-менеджмент. Именно за этим „антикризисных менеджеров“ и приглашают со стороны. Естественно, что существующий менеджмент будет противиться привлечению стороннего эксперта», — объясняет президент рекрутингового портала Superjob.ru Алексей Захаров. ■

КАДРОВОЕ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ

ЗНАЧИТЕЛЬНЫМ КОЛИЧЕСТВОМ КРУПНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ, РАБОТАЮЩИХ В РОССИИ, УПРАВЛЯЮТ ИНОСТРАННЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ. НАИБОЛЕЕ ЗАМЕТЕН ЭТОТ ПЕРЕВЕС В СФЕРЕ ПРОДУКТОВОГО РИТЕЙЛА: ИНОСТРАННЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ РУКОВОДЯТ КАК СЕТЯМИ РОССИЙСКОГО ПРОИСХОЖДЕНИЯ — «О'КЕЙ», «ЛЕНТА» И X5 RETAIL GROUP, ТАК И ЗАРУБЕЖНОГО — PRISMA, AUCHAN И METRO. ПРИ ОПРЕДЕЛЕННЫХ УСЛОВИЯХ В ПЕРСПЕКТИВЕ СИТУАЦИЯ МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬСЯ, СЧИТАЮТ ЭКСПЕРТЫ. ДМИТРИЙ БЫКОВ

Зарубежные менеджеры у руля крупных иностранных ритейлеров — типичная для российского рынка ситуация, говорит директор HeadHunter по Северо-Западному федеральному округу Юлия Сахарова, при этом в целом наблюдается некоторое снижение интереса к работе в России со стороны иностранных руководителей. «Это связано и с ростом компетенций российских менеджеров, и с довольно высокой конкуренцией между соискателями, то есть работодатель может выбирать», — отмечает она.

Кроме того, добавляет Юлия Сахарова, увеличение количества российских менеджеров в управляющем звене также связано с изменениями в экономической и политической сферах, и с необходимостью руководителей владеть знаниями о специфике отечественного рынка. «Федеральные торговые сети активно приходят в регионы, поэтому немаловажным фактором для успеха управленческой команды является знание специфики региона и кросс-культурных особенностей», — уточняет эксперт.

В Петербурге, по словам Юлии Сахаровой, на одну вакансию в сфере «Высший менеджмент» в третьем квартале текущего года приходилось 7,1 резюме, в Москве конкуренция между руководителями больше — 7,6, а по России этот показатель — 4,6. «Сегодня мы наблюдаем ситуацию, когда на ключевые позиции крупные ритейлеры приглашают руководителей, обладающих узкопрофильными навыками, пусть даже в совершенно других отраслях», — подчеркивает директор рекрутингового сервиса.

Такую практику эксперт объясняет тем, что для решения отдельных задач важны скорее профессиональные компетенции кандидата: выход на IPO, участие в интеграции в объединении компаний и так далее, нежели его опыт в ритейле.

Россия пока еще существенно отстает от ведущих стран Европы, Америки и Юго-Восточной Азии по доле «сегодняшних лидеров», то есть таких сотрудников, которые уже обладают всеми необходимыми компетенциями и навыками для того, чтобы

возглавить компанию, отмечает генеральный директор CEB SHL Talent Measurement Solutions в России и СНГ Ирина Зарина. «Если в среднем в мире доля таких сотрудников в бизнесе составляет 6,7%, а в Великобритании и США — около 10%, то в России — ниже 5%. Мы не входим в топ-25 стран по этому показателю и вынуждены импортировать лидеров», — поясняет она.

Отдельные ключевые компетенции, которые могут оказаться критически важными для сегодняшнего и будущего успеха компании, действительно являются одной из фундаментальных причин предпочтительности одного топ-менеджера другому, соглашается Ирина Зарина с госпожой Сахаровой. При этом, считает она, опыт работы в России может быть далеко не самым лучшим бэкграундом для успешного и эффективного управления.

«Наш потребительский рынок в последние двадцать пять лет развивался главным образом экстенсивно, путем проникновения вполне стандартных продуктов и услуг в новые географические и демографические сегменты, но рано или поздно на рынке не остается неохваченных сегментов, и экстенсивное развитие прежними темпами становится попросту невозможным. Бизнесу, чтобы выжить и сохранить динамику, приходится искать другие пути роста: заниматься продуктовыми, технологическими и организационными инновациями, задумываться о качестве, управлять брендами, воспитывать лояльность клиентов. Все это требует радикально других управленческих подходов», — говорит госпожа Зарина, отмечая, что лишь немногие отечественные менеджеры знают, как действовать в условиях, когда рынок перестает расти.

ЛИЧНОСТЬ СИЛЬНЕЕ НАЦИИ В России решение руководителя играет наиболее важную роль и ответственность лежит именно на нем, в то время как в западных компаниях решения принимаются преимущественно коллегиально и отвечает за них группа людей, отмечает генеральный директор российской сети финских магазинов Prisma Марита Коскинен. → 54

ПРОДУКТОВЫЙ РИТЕЙЛ



ЯН ДЮННИНГ,
генеральный директор ООО «Лента»
Был назначен главным исполнительным директором «Ленты» в 2009 году и стал членом совета директоров Lenta Ltd в 2013 году. До прихода в «Ленту» работал в качестве главного управляющего директора «Metro Cash & Carry Украина». До этого он занимал позицию операционного директора «Metro Cash & Carry Россия». В течение шести лет работы в российском подразделении Metro бизнес расширился с 4 до 48 магазинов. Предыдущий опыт господина Дюнинга также включает три года работы в должности главного управляющего директора оптового бизнеса Lukas Klamer, дочерней компании Metro Group в Нидерландах, а также более десяти лет в немецкой сети дисконт-магазинов AldiNorth. За последние 25 лет в его послужном списке руководящие должности в сфере операционного управления, развития, закупок, продаж, маркетинга, финансов. Имеет степень в области истории Университета Гронингена и степень в области экономики Университета Амстердама, а также посещал программы развития менеджмента в INSEAD и Лондонской школе бизнеса.

ОЛЕГ БУЯЛЬСКИЙ,
генеральный директор «Кеско Фуд Рус»

РИШАР ДЕННЕЛЕН,
региональный директор по классическим гипермаркетам компании «Ашан» (Северо-Запад, Урал, Сибирь)

СЕРГЕЙ КУДИНОВ,
директор дивизиона «Северо-Запад» группы компаний «О'Кей»

АНДРЕЙ НОР-АРЕВЯН,
директор Северо-Западного дивизиона федеральной торговой сети «Пятерочка»

АНДРЕЙ ПОПОВ,
директор регионального управления «Северо-Запад» группы компаний «Дикси»

ВЕСА ПУННОНЕН,
президент SOK Retail International (Prisma)

ОЛЕГ РЫБАКОВ,
управляющий ТД «Интерторг»

ДМИТРИЙ СТЕПАНОВ,
президент холдинга «Продовольственная биржа» («Полушка»)

53 → Отличием управления западной сетью от управления российской, полагает она, также является то, что на Западе меньше задач, связанных с логистикой, а поведение рынка более стабильное. Но сейчас пора экономии издержек наступила не только в России. Кроме того, на Западе, по ее словам, накоплено больше опыта по эффективности процессов и лучшим практикам сетевой торговли, чем в России.

Операционный директор и член совета директоров «Корпорации СБР» (управляет сетью строительных магазинов «Метрика») Зденек Бартушка выделяет два основных отличия управления западной сетью от управления российской: региональность и гибкость. «Под региональностью я имею в виду большие расстояния между структурными подразделениями, между штаб-квартирой и магазинами в регионах. Напрашивается сравнение с любой зарубежной сетью, имеющей магазины в странах Скандинавии, Центральной Европы и, например, в Португалии. Вроде и расстояния тоже большие, но там речь идет об отдельных — маленьких — странах, а в России — о тех же расстояниях в пределах одной страны. Устройство Европы дает возможность создавать компактные центры управления определенным количеством магазинов в одном регионе или в близких регионах. В России же такого нет изначально», — отмечает он. Господин Бартушка уточняет, что несколько лет назад в «Метрике» начали внедрять европейский опыт дивизионального управления, который успешно работает, однако на окончательную перестройку все еще требуется время.

Под гибкостью операционный директор подразумевает способность быстро и эффективно реагировать на изменения в конкурентной среде. «Хотя это скорее не гибкость, а бдительность. В России такие изменения происходят гораздо чаще, чем в Европе. Это связано с тем, что западно-

европейский рынок, в частности рынок DIY, очень насыщен, в России же — нет, поэтому конкурентная борьба здесь постоянна и остра», — говорит он.

Среди других отличий Зденек Бартушка указывает на способы общения высшего руководства с подчиненными. «В России — это сплошная бюрократия и механистичность: все решения, принятые топ-менеджерами, доводятся до сведения „простых работников“ через приказы, обычно по электронной почте или под подпись, никто никому ничего не разъясняет», — говорит он. На Западе же, по его словам, такие решения доводятся более неформально, либо через внутрикорпоративные порталы, либо в беседах руководителей с подчиненными.

Большинство топ-менеджеров крупных сетевых ритейлеров, среди которых генеральный директор Metro Cash & Carry в России Питер Бооне, генеральный директор сети «О'Кей» Тони Махер, генеральный директор «Ленты» Ян Дюннинг, а также президент «Ашан Россия» Жан-Пьер Жермен и генеральный директор российского подразделения французского ритейлера Вилельм Убнер, ответить на вопросы ВГ о разнице в подходах к управлению западной и российской сетью не смогли. От комментариев воздержался и главный исполнительный директор X5 Retail Group (сети «Карусель», «Пятерочка» и «Перекресток») Стефан Дюшарм. Как уточнили изданию в пресс-службе группы, до прихода в X5 он никогда не управлял торговыми сетями ни в России, ни на Западе, а работал экономистом в Европейском банке реконструкции и развития, поэтому ему не с чем сравнивать.

Разница в подходах к управлению у иностранного и российского менеджеров есть, констатирует генеральный директор СЕВ SHL, но индивидуальные различия, продиктованные особенностями личности и опытом руководителя, всегда оказыва-

ются намного более значительными, чем те, которые объясняются факторами культуры, происхождения и национальности.

Четкого и однозначного профиля иностранного менеджера не существует, говорит Ирина Зарина. «Когда компания приглашает экспата, она приглашает в его лице представителя конкретной деловой культуры — американской или английской, французской или южноевропейской, немецкой или скандинавской — и зачастую делает это именно ради того, чтобы привнести в свою корпоративную культуру какие-то элементы чужих культур», — уточняет госпожа Зарина.

Российская же бизнес-культура, говорит она, пока находится на стадии зарождения, и едва ли можно уверенно рассуждать о характерных для нее чертах, нормах и правилах: российский менеджер имеет куда менее четкий образ, чем, например, менеджер-немец.

По словам госпожи Зариной, рабочая среда за рубежом в большей степени подталкивает к формированию лидерских привычек, соответственно, и сам выбор руководителей больше. «У нас же наблюдается крайне неравномерное распределение талантов, при котором „крепких середнячков“ просто недостаточно», — отмечает она.

Проблема, подчеркивает эксперт, заключается не в недостатке каких-то формальных квалификаций, а в лидерских компетенциях как таковых, то есть в том, как на самом деле склонны себя вести эти менеджеры, оказавшись в роли лидера.

Руководитель Центра интеллектуальной собственности в СНГ компании EY Игорь Невзоров отмечает, что разница между западной и российской моделями управления в сфере ритейла может проявляться порой в отличии подходов к разрешению споров между компаниями. В частности, по его словам, менеджмент может по-разному смотреть на необходимость обращения в суд для пресечения

нарушений и по-разному оценивать значимость тех или иных рисков нарушения интеллектуальных прав, например, в области использования товарных знаков.

УЧИТЕ ИСПАНСКИЙ Марита Коскинен отмечает, что основная задача любого руководителя — это достигнуть тех показателей, которые ставят владельцы компании, и выбрать для этого те инструменты, которые соответствуют стратегии развития компании. В рамках развития сети нужно заниматься всеми вопросами, которые касаются деятельности ритейлера, подчеркивает она: внедрением технологий, повышением квалификации персонала, логистикой.

Российским руководителям следует обратить особое внимание на те аналитические и предпринимательские компетенции, которые сейчас, как правило, оказываются в дефиците, считает Ирина Зарина. Также им нужно стремиться приобрести релевантный опыт управления в условиях зрелого, медленно растущего рынка.

Именно при выполнении этих условий в перспективе четырех-пяти лет акцент в том, кому отдавать предпочтение при выборе управляющего — иностранному или российскому менеджеру, — может сместиться в пользу последнего.

Если же эти условия не будут реализованы, то в какой-то момент на смену нынешнему поколению экспатов из числа европейцев и американцев придет новое поколение иностранных управленцев. «Наши исследования показывают, что уже через 10–20 лет большинство руководителей-иностранцев будут выходцами из стран Латинской Америки и Ближнего Востока. Так что, если у российских лидеров не получится адаптироваться к новой реальности, самым прагматичным решением для рынка в целом будет учить испанский, португальский и арабский языки», — заключает эксперт. ■

ПРИНЯТЬ ПОЗУ СЕГОДНЯ ТРУДНО НАЙТИ ЧЕЛОВЕКА, НИ РАЗУ НЕ СЛЫШАВШЕГО О ПОЗИЦИОНИРОВАНИИ, ОДНАКО ЕЩЕ ТРУДНЕЕ НАЙТИ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ МОГУТ ЧЕТКО ОТВЕТИТЬ НА ВОПРОС, ЧТО ЭТО ТАКОЕ. ЧАСТО РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ НЕ УМЕЮТ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ НА НИВЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ, В ТОМ ЧИСЛЕ И ПО ПРИЧИНЕ СУМБУРНОГО ПРЕДСТАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ИЛИ СОБСТВЕННИКА О ЗНАЧИМОСТИ И МНОГОУРОВНЕВОСТИ ЭТОГО ЯВЛЕНИЯ. ВЛАДА ГАСНИКОВА

Нередко руководители и маркетологи заблуждаются, думая, что позиционирование — это некий документ, который они создают, чтобы сформировать представление о своей компании.

«На самом деле позиционирование компании складывается стихийно в головах тех, кто с ней контактирует: клиентов, поставщиков, субподрядчиков, журналистов, представителей государственных структур. Позиционирование — это то, как вас воспринимают другие. К примеру, если у вас опытные менеджеры, и вы вовремя платите по счетам, о вас будут думать как о стабильной и надежной компании, хотя вы, может быть, думаете о себе как об инноваци-

онной организации», — объясняет руководитель рекламного агентства Topright Иннокентий Нестеренко.

Директор петербургского офиса агентства SPN Communications Татьяна Меркулова определяет позиционирование как процесс создания уникального образа бренда или компании в сознании представителей каждой из перечисленных групп.

Если дизайн ваших рекламных материалов похож на среднее по рынку, цены и подходы тоже, да и хмурый персонал ничем не отличается от сотрудников конкурентов, вас будут воспринимать как серую компанию, не запоминая вашего названия, продолжает Иннокентий Нестеренко. По его словам «серый»

сценарий сработает одинаково и в том случае, если компания не задумывалась о позиционировании, и если на ее сайте не была прописана миссия.

Директор клиентской службы DDC Creative Lab Дмитрий Тихонов приводит такую классификацию видов позиционирования: укрепление текущей позиции в сознании потребителя (например, «Coca-Cola — лидер рынка и самый крутой бренд»), поиск новой, не занятой на рынке позиции («для использования нашего назального средства не надо запрокидывать голову, так как вещество удобно впрыскивать в нос»), вытеснение конкурентов с их позиции («наши автомобили надежнее»).

Руководитель брендингового агентства Science Ульяна Кожевникова рассказывает, что подходы к формированию концепции позиционирования отличаются тем, в какой пропорции компании комбинируют рациональные и эмоциональные характеристики себя или своей продукции. Вариант «что я делаю» предполагает работу с рациональным восприятием и выбор в качестве атрибутов позиционирования реальных характеристик продукта. Вариант «зачем я это делаю»: апелляция к ценностным и абсолютно нерациональным характеристикам из области эмоций.

«Истина где-то посередине. Действительно сильная концепция позициони-

рования работает сначала на уровне эмоционального восприятия, но если ваши услуги и продукты не соответствуют вашим ценностям, образ компании не сложится», — предупреждает госпожа Кожевникова.

НЕРАБОЧАЯ БУМАГА Раз уж позиционирование неразрывно связано с эмоциями, его сложно строго упорядочить и утвердить в единственно возможном виде в качестве официального документа. Вообще, любые параметры, касающиеся позиционирования: стратегии, миссии, политика компании, айдентика (правила применения фирменного стиля), которые действительно могут и должны быть описаны в виде документов, на самом деле являются планами.

«Это планы того, как изменить позиционирование компании с текущего на желаемое. Они могут создаваться руководством компании или внешними консультантами вроде нашего агентства, но они никогда не срабатывают, если не подкрепляются делами на всех уровнях: сменой оформления, работой с персоналом, улучшением бизнес-процессов», — говорит Иннокентий Нестеренко.

Татьяна Меркулова замечает, что у руководства российских компаний часто есть свое интуитивное видение позиционирования компании, но в большинстве случаев оно не вербализовано и не прописано в документах организации, а в это время в отделах маркетинга идет своя независимая работа.

Если о позиционировании задумывается только отдел маркетинга, то дело плохо, уверен господин Нестеренко. В таком случае итогом работы над позиционированием компании, скорее всего, станет бумажка, которая ни на что не влияет. «Настоящее позиционирование — в головах потребителей, а влияют на него действия всех сотрудников компании, причем в первую очередь линейных: продавцов, курьеров, менеджеров продаж. Если в филиале компании не убрано и плохо пахнет, то опыт взаимодействия с компанией будет негативным, несмотря на классный дизайн сайта и приемлемые цены», — иллюстрирует свой пример руководитель Topright.

Документ, описывающий принципы позиционирования компании, должен содержать такие блоки: описание компании, ее продуктов, подробный анализ целевых аудиторий; данные исследований, подтверждающих обозначенные данные и фиксирующие текущее восприятие компании; «большая идея» — позиционирование в одной фразе, ее развернутое изложение; руководство по общению со СМИ, в соцсетях и ключевых ситуациях взаимодействия компании с внешним миром. Там же описываются элементы визуальной идентификации: оформление точек контакта с внешним миром — от шрифтов на визитках до интерьеров офисов.

МИССИЯ В БРОНЗЕ Генеральный директор PR-агентства «Андреева и партнеры» Светлана Андреева выделяет три типа российских компаний по выбранной ими политике общения с окружающим миром. «В первом варианте компания раз в год выдает сухой пресс-релиз по итогам собрания акционеров и раскрытия годовой отчетности — метод

проигрышный, но до сих пор все равно практикуемый. Второй вариант — желание вести диалог с целевыми аудиториями есть, но из-за отсутствия понимания со стороны заказчика или непрофессионализма исполнителей ведется обрывочно, с уходом в глухую „несознанку“ при появлении острых вопросов. Обычно результатом такой политики является глубокое разочарование от коммуникации с обеих сторон. И часто это приводит владельца бизнеса к идее перейти к первому варианту. Третий вариант — компания открытая, в ней доверяют профессионалам. Как правило, владельцы таких компаний — сами по себе люди сильные, открытые, готовые к изменениям, а что самое важное, готовые признавать свои ошибки и учиться на них», — делится госпожа Андреева.

Директор PR-агентства «Фабрика новостей» Оксана Белянская считает, что 80% российских компаний выбирает закрытую, авторитарную модель работы, когда информация не предоставляется ни СМИ, ни сотрудникам. «Чаще всего это компания с одним собственником в форме ООО. Владелец сам решает, когда и какую информацию давать, и считает все свои действия правильными», — говорит госпожа Белянская.

Александр Кармаев, директор по региональному развитию компании «Михайлов и партнеры», называет одной из ключевых особенностей российского бизнеса тесную связь с государством. «Это накладывает отпечаток и на информационную деятельность компаний. При определении ключевых аудиторий для формирования коммуникационной стратегии почти все компании одними из первых называют органы государственной власти. Многие создают внутри специальную функцию — GR», — говорит он.

По ощущениям советника генерального директора ОАО «Особые экономические зоны» Фаида Вердиева, российские топ-менеджеры, собственники бизнеса довольно редко задумываются о позиционировании компании. «В основном они полностью доверяют профильным отделам в компаниях, стараясь обеспечить качественную работу в этом направлении, привлекая профессионалов. Тем не менее есть компании, руководство которых придает особое значение позиционированию фирмы на рынке, ее имиджу и продвижению. Зачастую это люди, близкие к маркетингу либо PR, имеющие опыт в этой области, собственники бизнеса, в доходе которого они напрямую заинтересованы, либо просто люди, в характере которых повышенная коммуникабельность, открытость», — перечисляет господин Вердиев.

Независимый консультант по связям с общественностью Ольга Карпова отмечает большую открытость внешнему миру в западных компаниях. «С одной стороны, это связано с тем, что в Европе и США уже накоплен большой профессиональный опыт в области связей с общественностью. С другой стороны, одной из базовых демократических ценностей является свобода слова, поэтому для поддержания положительного имиджа компания вынуждена хотя бы как-то проявлять честность и открытость», — говорит госпожа Карпова.

Ирина Жукова, директор по коммуникациям и связям с общественностью

компании «Филип Моррис Сэйлз энд Маркетинг», констатирует, что традиционно международные компании развивают единый подход к формированию корпоративного имиджа во всех странах, где они работают. «Поэтому стратегия их позиционирования преимущественно, определяется не „национальностью“, а сферой бизнеса. Например, публичные компании, работая в рамках общественных ожиданий, выстраивают свою работу, опираясь на более долгосрочное и тщательное планирование», — рассказывает собеседник ВГ. Она добавляет, что для создания положительного образа компании в глазах многочисленных стейкхолдеров, Philip Morris International активно участвует в общественной и деловой жизни регионов присутствия своих производств, поддерживает программу по борьбе с курением несовершеннолетних, помогает социально незащищенным категориям населения в рамках своих благотворительных проектов.

Системный подход требует создания реально работающей стратегии бренда, или бренд-стратегии. Обычно она предполагает ответ на три вопроса: традиции или инновации, качественно или дешево, крупная компания или суперпрофи не для всех?

«У нас лобят все большее, традиционное и золотое, но при этом дешевое. Поэтому все, кто заказывает или изобретает себе позиционирование в России, обычно приходят примерно к такой формулировке: „Крупная компания, работающая давно, предоставляет качество по разумной цене за счет инновационных технологий и личного подхода к каждому клиенту“. Если мысль авторов остановилась на такой формулировке, то у компании может появиться и бренд-стратегия, и миссия в бронзе над ресепшеном, и пафосный новый логотип, но никаких изменений эти косметические меры не окажут — выбрано слишком общее позиционирование обо всем и ни о чем, которое не работает», — уверен Иннокентий Нестеренко из Topright.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ВЫПРАВКА

Специалисты единогласны: привлечение сторонних экспертов для работы над позиционированием компании — действенный и подчас необходимый инструмент, в том числе и потому, что руководители не всегда готовы услышать рекомендации и оценку от собственных сотрудников. Кроме того, приглашенные знатоки обладают возможностью дать объективную оценку ситуации, на которую сотрудникам уже смотрят «замыленным глазом».

Генеральный директор брендингового агентства Depot WPF Алексей Андреев уверен: разработка позиционирования — это прежде всего задача для профессионалов. «Участие владельцев бренда на всех этапах, начиная с постановки задач, „брифования“, глубинных интервью и заканчивая принятием итоговых решений, необходимо. Задача маркетолога-разработчика — получив детальный бриф, осмыслить и принять во внимание три основных фактора: силу и ресурсы бренда, конкурентную среду и основные рыночные тренды, мотивации и предпочтения потребителей. После этого можно со спокойной душой приступать к разработке позиционирования, зная все инсайты и особенности конкурент-

ной активности. В итоге, как правило, на выходе мы имеем несколько гипотез позиционирования. И вот именно здесь наступает момент благородного и смелого участия владельцев бренда в общем деле. Им нужно указать пальцем на ту гипотезу, которая им ближе и в реализацию которой они готовы будут инвестировать», — говорит господин Андреев.

Оксана Белянская считает, что чаще к внешним источникам обращаются в сложных ситуациях: когда бизнес идет плохо, или если из-за активного роста компании владелец уже не в состоянии донести до каждого сотрудника свои идеи, или в случае слияния или поглощения, когда непонятно, как будет жить дальше старая организация.

Генеральный директор Дома книги Татьяна Гугнавая в качестве примера работы со сторонними специалистами по позиционированию рассказывает о привлечении экспертов по оформлению витрин. «Мы четко понимаем, что оформление новогодней витрины лучше доверить профессионалам, но идею, концепт придумываем совместно. А витрина — это важный элемент позиционирования магазина, тем более на Невском проспекте», — поясняет госпожа Гугнавая.

Директор по продажам и маркетингу книжной сети «Буквоед» Елена Петушкова считает, что привлеченные агентства хороши в оказании разовых услуг, но полностью рассчитывать на них в вопросах позиционирования нельзя. «Ни один подрядчик не сможет действительно проникнуться продуктом, узнать все его особенности и тонкости, чтобы полностью покрывать какое-либо из направлений, особенно когда это крупный бизнес, в котором постоянно происходят изменения», — считает она. По словам госпожи Петушковой, невозможно поддерживать эффективную коммуникацию, когда подрядчик и заказчик находятся в разных местах, пусть даже в пределах одного города. «Все равно могут возникать какие-то информационные провалы, которые будут сказываться на качестве работы в первую очередь и на позиционировании бренда в целом», — полагает представитель «Буквоеда».

ВРАТЬ ВРЕДНО ВГ попросил экспертов назвать несколько компаний, про успешность позиционирования которых все можно было бы понять без лишних объяснений. С разной частотой они называли Apple, «Аэрофлот», Альфа-банк, Сбербанк, «Росатом», студию Артемия Лебедева, Aviasales.ru, сеть магазинов «220 Вольт».

Единодушия насчет примеров неудачного позиционирования было меньше, но каждый из этих примеров подходит под такое описание: «Любая компания, которая заявляет в рекламе одно, а делает другое». «Это банки, которые сначала сообщают, что ваш звонок важен для них, а потом заставляют вас висеть 15 минут на линии. Это интернет-магазины с доменами типа vtojeden, которые не доставляют товары на выходных. Это „дискаунтеры“ с ценами выше, чем у полновины конкурентов. Везде, где не выполняются обещания, вы увидите сбой позиционирования, и, к сожалению, это очень частая история», — резюмирует Иннокентий Нестеренко. ■

РУЛИТЬ ПО-СОВЕТСКИ

РЯД СПЕЦИАЛИСТОВ СКЛОННЫ ПОЛАГАТЬ, ЧТО РОССИЙСКИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЕЩЕ ВО МНОГОМ ОПИРАЮТСЯ НА ПОСТУЛАТЫ СССР, КОТОРЫЕ В ИЗМЕНИВШИХСЯ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ РАБОТАЮТ ПЛОХО ИЛИ НЕ РАБОТАЮТ ВООБЩЕ. ДМИТРИЙ БЫКОВ



ВАЛЕРИЙ АБРАМОВ,
генеральный директор ЗАО «ВАД»
Родился в 1963 году в Туле. В 1989 году окончил Ленинградский политехнический институт по специальности «Экспериментальная ядерная физика». В 1999 году получил второе высшее образование, окончив Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет по специальности «Автомобильные дороги и аэродромы».

Руководит ЗАО «ВАД» («Высококачественные автомобильные дороги») с 1994 года. Сегодня компания является крупнейшим исполнителем дорожно-строительных работ на Северо-Западе. Компания специализируется на проектировании, строительстве, реконструкции, ремонте и содержании автомобильных дорог всех категорий. Список мажоритарных акционеров скрыт. В 2014 году компания ушла с рынка текущего ремонта дорог Петербурга объемом почти 4 млрд рублей, сконцентрировавшись на крупных федеральных заказах. Только за последние месяцы портфель заказов компании пополнился контрактами по реконструкции участка трассы от Петербурга до Невель за 12,3 млрд рублей, строительству участка трассы от Петербурга до Петрозаводска за 12 млрд рублей. Среди самых известных заказов — реконструкция трассы «Сортавала», строительство VIP-трассы от аэропорта Пулково до КАД за 1,75 млрд рублей.

ВАДИМ АЛЕКСАНДРОВ,
генеральный директор ОАО «Метрострой»

СЕРГЕЙ БАРЧЕВСКИЙ,
генеральный директор ОАО «Мостостроительный отряд № 19»

МЕВЛУДИ БЛИАДЗЕ,
генеральный директор ЗАО «Пилон»

ЛЕОНИД ГИНДИН,
генеральный директор ЗАО «АБЗ-Дорстрой»

ВИКТОР КУДРИН,
генеральный директор ОАО «Генеральная строительная корпорация»

АНДРЕЙ КУЗНЕЦОВ,
генеральный директор ЗАО «Буер»

ВЛАДИМИР НИЖЕГОЛЬЦЕВ,
генеральный директор ЗАО «Ник»

СЕРГЕЙ НОВИКОВ,
генеральный директор ЗАО «ПО „Возрождение“»

ДМИТРИЙ ТЮРИН,
генеральный директор ОАО «Мостострой № 6»

Все чаще в последние годы со стороны представителей российских властей, бизнеса и экспертов звучат мнения о необходимости диверсификации экономики, формировании новых моделей развития и хотя бы частичного ухода от опоры лишь на сырьевую составляющую страны. Геополитические проблемы и сложная экономическая ситуация на рынках продемонстрировали, что, несмотря на наличие внутренних ресурсов, мобилизовать российскую экономику не так просто, причем даже тогда, когда дело касается не инновационного развития, а импортозамещения в потребительском секторе.

НАСЛЕДИЕ Те установки, которые можно назвать советскими, встречаются преимущественно в производственных компаниях моногородов, на предприятиях оборонной промышленности, стагнирующей заводы, чья продукция не адаптирована к открытому рынку и поддерживается моноказачиком, говорит директор HeadHunter по СЗФО Юлия Сахарова. «Сохранение прежних принципов управления может значительно снижать гибкость и выживаемость предприятия: не используются современные информационные технологии, раздут штат, организационная структура имеет жесткую вертикаль, бизнес-процессы замедлены и ускоряются лишь авторитарными методами», — отмечает она.

По словам вице-президента группы компаний Leorsa Ольги Пономаревой, советский метод управления как был, так и остается в большинстве российских компаний, так как подобный менталитет людей сформировался исторически и пока не поменялся. В основном это вынужденный метод управления, связанный с тем, что работники проявляют активность только в ситуациях очень сильного кризиса и давления сверху, когда других вариантов просто не остается. Остальное же время, по мнению Ольги Пономаревой, сотрудники предпочитают расслабленно готовиться к следующей кризисной ситуации, когда придется напрячься.

«Такое отношение формируется условиями постоянной перестройки, в которых наша страна находится уже четверть века, то есть все те, кто сегодня является основным рабочим классом, выросли именно с такими установками», — добавляет она.

Проблема управления в России действительно есть и стоит она довольно остро, соглашается с Ольгой Пономаревой генеральный директор проекта «Партия еды» Михаил Перегудов. «Ярче всего это показывает уровень производительности труда на предприятиях: он в два-три раза ниже по сравнению с США. То есть каждый человек в России работает

в среднем в два-три раза хуже среднего американца. Очевидно, что дело в управлении», — считает господин Перегудов.

Под советскими методами управления обычно имеют в виду производство, фактически не ориентированное на экономическую эффективность, говорит директор Института проблем предпринимательства (ИПП) Владимир Романовский. «По моим наблюдениям, „совок“ в управлении практически не зависит от формы собственности предприятия, сферы деятельности и возраста управленцев. Очень часто „социализм“ в бизнесе внедряют во вполне инновационных с точки зрения профиля деятельности фирмах люди, не проработавшие при советской власти ни одного дня», — говорит эксперт. Как правило, добавляет он, управленческая безграмотность проявляется одновременно во всех направлениях: в отношении руководства к работникам, в построении рабочего процесса, в отношении к конкурентной и партнерской стратегии.

Принято считать, указывает Владимир Романовский, что советская система управления более свойственна предприятиям с государственной формой собственности. Когда подобное предприятие из-за неэффективного управления уходит за красную линию, то может продолжать держаться на плаву за казенный счет или на ином казенном ресурсе. Отсутствие обратной связи вместе с тем создает возможность продолжать и воспроизводить ошибочные методы руководства, а безответственность нередко поднимает «совок» на космические высоты.

Грубые ошибки в качестве управления предприятием частного бизнеса почти неизбежно ведут к снижению эффективности, а в результате — к банкротству. «Мы часто видим, как владельцы фирм, в том числе с солидной историей, не верят в то, что их детище погубили советские системы управления, им кажется, что виноват кризис, злые банки и недобросовестная конкуренция. Если спросить: „Можно ли посмотреть на стратегию развития компании, есть ли программа управления рисками, какие документы регламентируют политику привлечения денежных средств и кто строит финансовые модели деятельности“, то в ответ либо тишина, либо бумажки-отписки, „сварганенные на коленке“ ради получения кредита», — отмечает Владимир Романовский.

РЕШАЮЩИЕ КАДРЫ Управляющий партнер УК «Теорема» Игорь Водопьянов основной проблемой управления предприятиями в различных секторах российской экономики называет не их базирование на советских установках, а непрерывно меняющиеся кадры и законодательство,

точнее его трактовку. Люди меняются, каждый из них трактует закон по-своему. Подстроиться под это невозможно, особенно если проект, реализуемый компанией, длительный. Игорь Водопоьянов указывает еще и на сложности в среднем звене управления компаниями и в наличии квалифицированных кадров.

Михаил Перегудов в качестве перво-причины низкого уровня управления видит отсутствие такой профессии, как «руководитель». «На нее толком нигде не учат, и главное — люди не понимают, что руководитель — это профессия», — говорит он.

Такая ситуация, по мнению господина Перегудова, приводит к тому, что руководителем могут сделать, например, лучшего токаря, при этом не глядя на его способность руководить, которой, возможно, и нет. «Человек гениальный токарь, но плохой руководитель. Его назначили руководителем — лишились лучшего токаря, приобрели плохого руководителя», — поясняет он. Однако, подчеркивает эксперт, ситуация становится лучше: появляются школы менеджмента и вырабатывается правильный подход.

Нередко качество управления хромает в компаниях, которые возглавляет бизнесмен — генератор бизнеса, отмечает директор ИПП. «Часто бывает, что он талантлив, харизматичен и эффективен, поэтому компания развивается, набирает обороты, становится известной. Заниматься текущим менеджментом такие люди умеют не всегда потому, что для атаки на рынок и построения систем контроля нужны прежде всего разные свойства личности. А помощников в таких случаях выбирают подчас исходя из их готовности бежать вперед, не отставая от пассионарного лидера», — добавляет он.

Существует немало таких предприятий, где талантливый бизнесмен и сильный управленец не совпадают в одном лице, и это становится источником деловых проблем, а особенно это чувствительно, подчеркивает Владимир Романовский, в тот период развития фирмы, когда заканчивается этап первоначального накопления различного капитала и модернизация систем управления становится ключевым фактором в конкурентной борьбе.

ПОЛЕЗНЫЕ НАРАБОТКИ Советский менеджмент во многом соответствовал своему времени, напоминает Юлия Сахарова, и многие наработки стоило бы использовать и на современном уровне: планирование производства, нормирование и гигиена труда, система нематериальной мотивации, системный подход к здоровью производственных сотрудников. Однако, подчеркивает она, буквальное сохранение прежних принципов и подходов сейчас неактуально и может негативно сказываться на качестве и скорости производственных и бизнес-процессов.

Юлия Сахарова также указывает на то, что в крупных производственных компаниях и в госкорпорациях зачастую уже внедрены передовые практики управления, работают системы бережливого производства, инноваций и используются современные ERP-системы (Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов компании. — **BG**).

Система социалистического хозяйствования в целом была обречена на поражение, поскольку базировалась на установках, далеких от рыночной экономики, однако, несмотря на различия рыночной



НА ПРЕДПРИЯТИЯХ, ПРИДЕРЖИВАЮЩИХСЯ СТАРЫХ НОРМ УПРАВЛЕНИЯ, НЕ ОТВЕЧАЮЩИХ СОВРЕМЕННОМУ РАЗВИТИЮ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ЗАЧАСТУЮ ЗАМЕДЛЕННЫ И УСКОРЯЮТСЯ ТОЛЬКО АВТОРИТАРНЫМИ МЕТОДАМИ

и советской экономик, которые во многом искусственно противопоставлялись друг другу в политических целях, управление как методология развивалась в обоих лагерях, дополняя и обогащая теорию менеджмента, подчеркивает Владимир Романовский.

«Например, советская школа планирования в 1930-е годы была сильнейшей в мире, что привело к появлению и внедрению математических методов в управлении, но методы организации производства, труда и управления были наилучшим образом разработаны в странах развитого капитализма. Примеры — Госплан и конвейер Генри Форда», — уточняет он.

ДОЛГОСРОЧНАЯ ПЕРСПЕКТИВА «Регенерация предприятия с устаревшей системой менеджмента возможна при ряде факторов: новый менеджмент, адаптация продуктовой линейки к рыночной ситуации, новые заказчики продукции. При этом для части сотрудников последствия могут быть драматичны — некоторые должности будут сокращены, функциональные обязанности усложнятся, потребуются новые навыки, будет оцифрована эффективность сотрудников и процессов», — говорит Юлия Сахарова.

Чтобы выправить ситуацию с устаревшими методами управления, нужны свободный рынок и конкуренция, полагает Михаил Перегудов. «Сейчас эти условия худо-бедно есть. России потребуется сменить поколение менеджеров, чтобы кар-

динально улучшить уровень управления, а это 10–15 лет», — прогнозирует он.

Процесс ухода от советских методик потребует весьма длительного времени, солидарна с экспертом вице-президент Leorsa. При этом, по ее мнению, важно научиться эффективно управлять и персоналом с российской ментальностью, так как это более реально, чем поменять исторически сформированную ментальность сотрудников.

Настоящим драйвером избавления от советских методов управления должен быть руководитель предприятия или тот, кому он делегировал эту миссию, отмечает Владимир Романовский. «Проектировать перестройку системы управления должен, конечно, не тот, кто эту систему строил. Из этого следует важность аутсорсинга управленческих консультантов. То есть дело не в том, что «варяги» умнее и образованнее (это не всегда так), и даже не в том, что профессиональный консультант капитализирует опыт многих участников рынка. Главное в том, что он независим: от ранее принятых решений, раскладов и расстановок внутри фирмы-клиента, финансовых последствий честно высказанного мнения. Иногда это называют «свежий взгляд», — говорит директор ИПП.

Управленческий консультант, по его мнению, исходя из практического опыта и значительной теоретической подготовки, может подобрать решение по совершенствованию структуры управления, систе-

мы оценки рисков и результативности, финансового и операционного планирования, соответствующее целям и стадии развития компании, а в случае отсутствия целей — выработать их в соответствии с современными подходами и требованиями конкурентной среды.

Эксперт также указывает на необходимость мотивирования менеджеров предприятия на перемены. «Сплоченная корпоративная бюрократия, как известно, может угробить любые позитивные начинания. Бывает так, что босс, стремящийся к построению современного, конкурентоспособного бизнеса, сталкивается с дилеммой: либо потерять часть команды, либо бизнес в целом. Сильная команда на предприятии, напротив, в состоянии с помощью современных методик перестроить всю систему управления, не останавливая операционную деятельность ни на один час», — говорит Владимир Романовский.

Между тем большинство представителей и руководителей российских компаний и предприятий с отечественным или зарубежным капиталом в беседе с **BG** оценивать влияние советских установок на экономику РФ, а также на эффективность управления государственными компаниями и госкорпорациями не стали. Некоторые указали на то, что им бы «не хотелось говорить никакого негатива», некоторые на то, что им «с ними (предприятиями и компаниями госсектора) еще работать». ■

НЕВЕРНЫЕ ПРИЗЫВЫ

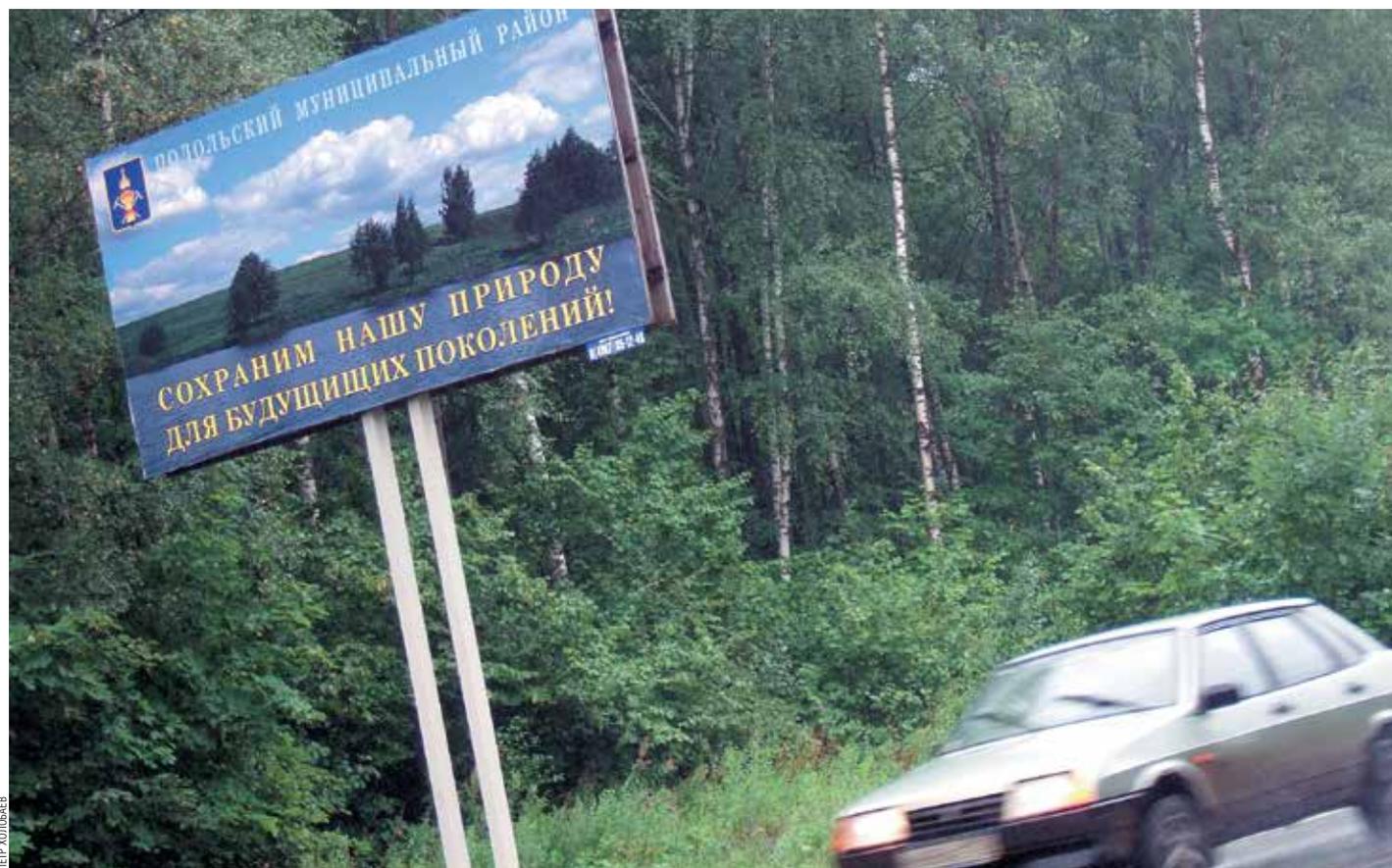
ВСЕВОЗМОЖНЫЕ ПРИМЕРЫ НАРУШЕНИЯ НОРМ РУССКОГО ЯЗЫКА В РЕКЛАМНЫХ СЛОГАНАХ УЖЕ ПЕРЕСТАЛИ БЫТЬ РЕДКОСТЬЮ ДАЖЕ В ПЕТЕРБУРГЕ. НА ПРАКТИКЕ НИКАКОГО МАТЕРИАЛЬНОГО БРЕМЕНИ ЗА ЭТО НИКТО НЕ НЕСЕТ. КАКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЛЕЖИТ НА НЕГРАМОТНОМ РЕКЛАМОДАТЕЛЕ ПЕРЕД БУДУЩИМИ ПОКОЛЕНИЯМИ И МОГУТ ЛИ ОШИБКИ СКАЗАТЬСЯ НА УРОВНЕ ПРОДАЖ БИЗНЕСА, ИЗУЧАЛА КОРРЕСПОНДЕНТ ВГ ВЛАДА ГАСНИКОВА.

Сейчас в России действуют два основных закона, в той или иной степени регулирующих грамотность рекламных объявлений: это закон о рекламе и закон о государственном языке Российской Федерации. «Согласно им, в рекламе не могут содержаться грубые грамматические ошибки, за исключением случаев их намеренного совершения в неоскорбительной и не позорящей язык форме; нецензурные выражения и образы; информация, дискредитирующая язык, хотя впрямую такой запрет не прописан нигде», — рассказывает генеральный директор юридической компании 4R Михаил Бойцов. По его словам, в Кодексе административных правонарушений есть статья о нарушении законодательства в рекламе (влечет за собой штраф от 2 тыс. рублей для физического лица до 500 тыс. рублей для юрлица). «Но я очень сомневаюсь в реальности и законности привлечения кого-либо к ответственности за грамматические ошибки в рекламе, именно потому, что прямого запрета на ошибки нет», — поясняет господин Бойцов.

Как рассказывает Светлана Друговейко-Должанская, преподаватель кафедры русского языка СПбГУ, входящая в совет по русскому языку при президенте РФ, в орфографическую комиссию РАН, увы, грамотность внешней рекламы в Петербурге никто не проверяет. «Я, будучи членом совета по культуре речи при губернаторе Санкт-Петербурга, говорила на одном из заседаний о необходимости создания особой комиссии, уполномоченной осуществлять такую проверку, однако по каким-то юридическим соображениям это оказывается невозможным», — делится госпожа Друговейко-Должанская. По ее словам, единственным «санитаром леса» служит стихийное общественное движение «Тайная орфографическая полиция». В соцсети «В контакте» группа сообщества насчитывает более 4 тыс. подписчиков. Любому пользователю соцсети доступны инструкции о том, как нужно бороться с ошибками, фотографируя и отправляя информацию о них рекламодателю.

Кандидату филологических наук Ольге Неупокоевой также неизвестно о наличии в Петербурге официального органа, проверяющего грамотность рекламных баннеров. «Есть заказчик, с которым в обязательном порядке согласовывается окончательный макет рекламного модуля. От того, насколько грамотен заказчик и/или его копирайтеры, и зависит грамотность рекламных текстов», — говорит госпожа Неупокоева.

В Городском центре размещения рекламы (ГЦРР) на запрос ВГ сообщили, что в полномочия ведомства не входит контроль за содержанием рекламы, размещаемой на рекламных конструкциях. «Соответственно, СПб ГУП „ГЦРР“ не проводит анализ влия-



КАК НИ ПАРАДОКСАЛЬНО, К ЛЯПАМ В СОЦИАЛЬНОЙ РЕКЛАМЕ ГОРОЖАНЕ БОЛЕЕ ЧУВСТВИТЕЛЬНЫ. ОШИБКИ НА ПЛАКАТАХ С НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ПОСЛАНИЯМИ ОБЫЧНО НЕЗАМЕДИТЕЛЬНО ВЫКЛАДЫВАЮТСЯ В СЕТЬ

ния на население ошибок, содержащихся на рекламных конструкциях», — говорится в ответе ведомства. По вопросам содержания информации на рекламных площадях в ГЦРР рекомендовали обратиться в Федеральную антимонопольную службу, которая, очевидно, проверяет не грамотность размещаемых плакатов и роликов.

«Никто не проверяет, судя по тем шедеврам, которые мне ежедневно присылают читатели», — уверяет Андрей Войнов, автор проекта «МаркетОлухи» о глупой и смешной рекламе, говоря обо всей стране.

Чаще всего в коммерческих компаниях грамотность их рекламных объявлений проверяют собственные сотрудники, обычно это менеджеры по рекламе, специалисты по маркетингу, в некоторых организациях после них макет выверяет топ-менеджмент компании. Судя по ответам собеседников ВГ, чаще всего специалисты, согласующие рекламную продукцию, имеют гуманитарное образование.

В «Яндексе» этим вопросом занимаются специальные модераторы, проверяющие рекламные модули перед публикацией. «У нас нет системы штрафов за ошибки в рекламе: неграмотное объявление просто не будет принято к показам. Если по каким-то причинам ошибка не была поймана сразу, и ее заметили уже после публикации — объявление будет снято по первому сигна-

лу в службу поддержки», — рассказывают в пресс-службе «Яндекса». В редкой коммерческой компании к проверке рекламы привлекается профессиональный корректор, если это, конечно, не книжное или газетное издательство, где такие специалисты есть в штате.

ОШИБОЧНОЕ МНЕНИЕ Конечно, никакой статистики по количеству ошибок на улицах города и в интернете нет, поэтому в этом вопросе можно ориентироваться только на ощущения специалистов. По наблюдениям Светланы Друговейко-Должанской, катастрофически велико количество ошибок, связанных с употреблением букв дореформенного алфавита («ять», «ер», «ерь»).

Андрей Войнов в своей практике встречает достаточно много свидетельств неграмотной с точки зрения языковых норм рекламы. «Это вопрос спешки либо плохого знания языка, предмета рекламы, то есть технические навыки», — говорит господин Войнов.

Ольга Неупокоева обращает внимание на неоднозначность вопроса грамотности рекламы в зависимости от расположения и особенностей написания текста. «Так, если в рекламном модуле все слова написаны только строчными и прописными буквами, то это превращает все написан-

ное в особый вид текста, который специалистами называется текстом нелинейного типа. Как правило, это небольшой текст, ограниченный определенным пространством, например, надписи на этикетках, надгробные надписи, мемориальные доски. В текстах нелинейного типа правила русской орфографии и пунктуации могут и не работать, так как там акцент делается не на слове как таковом, а на том, как это слово вписывается в окружающее его пространство. С этой точки зрения и нужно оценивать качество рекламных текстов», — замечает филолог.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД НАРОДОМ Замерить степень влияния ошибок в рекламе на уровень грамотности населения, естественно, невозможно. Часть опрошенных ВГ специалистов полагает, что оно велико и, соответственно, велика степень ответственности рекламодателя.

«Пренебрегать нормами языка в рекламе точно нельзя, учитывая то, какое колоссальное влияние она оказывает. Ведь через рекламу к нам пришли „не айс“, „сколько вешать в граммах“ и другие устойчивые конструкции. Реклама стала своего рода языковым авторитетом, а это накладывает определенные обязательства», — считает Янис Дзенис, PR-директор Aviasales.ru.

«Люди привыкают не только к сути рекламных сообщений, но и к их форме. К примеру, довольно часто сложные предложения не разделяются знаками препинания. Уверен, что многие школьники затем используют такие примеры некорректной пунктуации в ежедневной переписке с друзьями», — делится коммерческий директор девелоперской компании «Леонтьевский мыс» Борис Каптелов.

Создатель «МаркетОлухов» полагает, что процесс обратный, и именно общее снижение грамотности приводит к увеличению числа ошибок в рекламе. «Ведь эти дизайнеры, копирайтеры, верстальщики учатся в тех же школах, что и все остальные. И если они не обращают внимания на откровенные ляпы — это вопрос к их образованию», — говорит Андрей Войнов.

Обеспокоенность за детей выражает начальник управления по продвижению ЗАО «Ленстройтрест» Юлия Молчанова: «Если взрослый человек на рекламном носителе, увидев ошибку, осознает ее, то ребенок может принять это на веру. Иногда рекламщики допускают такие „ошибки“ сознательно, например, выводя на баннерах крупным шрифтом „1+1=3“ или „2+2=5“. Взрослый человек поймет, о чем идет речь в таком рекламном сообщении — компания предлагает при покупке двух или четырех товаров один бесплатно. Но дети могут этого не понимать. Родителям потом приходится долго объяснять, где именно в таком примере закралась ошибка», — поясняет госпожа Молчанова.

Ольга Неупокоева констатирует: ошибки в рекламе сказываются на грамотности тех, у кого с ней и без того проблемы. «Когда-то была реклама, которую активно демонстрировали по телевидению, где было словосочетание „пиво по-русски“. Это была игра слов: в тексте обыгрывалась торговая марка рекламируемого товара. Мне, тогда вузовскому преподавателю, было удивительно, что студенты стали писать „по-русски“ с одной „С“. Как оказалось, это стало следствием того, что они насмотрелись той рекламы, игру слов не почувствовали и решили, что именно так и правильно», — вспоминает госпожа Неупокоева.

На вопрос о теоретическом создании государственного органа, проверяющего грамотность рекламы, выходящей в свет, филолог отвечает так: «Если бы была уверенность в том, что контролирующие органы не будут исправлять правильное на неправильное, то есть будут по-настоящему компетентными людьми, авторитетными специалистами в своей области, то об этом можно было бы подумать. Но у меня есть большие сомнения, что таких уважаемых специалистов хватит на все рекламные тексты. А значит, введение новых контролирующих структур будет способствовать еще большей бюрократизации, а пользы при этом не принесет».

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД СОБСТВЕННИКОМ

Пожалуй, для руководителей бизнеса, выпускающего неграмотную рекламу, более действенным доводом в пользу контроля публикуемых текстов, нежели потенциальная неграмотность соотечественников, может стать возможность не получить новых клиентов.

«Естественно, неграмотная и некорректная реклама негативно влияет на отношение покупателей. Когда дело касается рекламной компании элитного жилого комплекса, уровень выпускаемой реклам-

ной продукции, качество и содержание текстов должны быть не ниже самого проекта, поскольку реклама — это показатель статуса и отношения к покупателям компании», — уверена Людмила Тэор, руководитель направления продаж и маркетинга группы Solo.

Написание текста с ошибкой отталкивает покупателей, вызывает недоверие к продукции, к ее качеству, считает Наталья Александрова, заместитель коммерческого директора по маркетингу компании «Дека». «Это работает подсознательно. При прочих равных условиях покупатель всегда отдаст предпочтение продукции, которая выполнена без ошибок. На своем примере могу сказать следующее. Однажды, зайдя на сайт одного из производителей окон и ознакомившись с контентом, я обнаружила большое количество ошибок. Честно говоря, заказывать окна в этой компании желание пропало», — рассказывает госпожа Александрова.

По мнению Андрея Войнова, языковые ошибки могут принести компании репутационные потери, однако куда более опасными он считает просчеты в стратегии рекламы.

Декан Высшей школы маркетинга и развития бизнеса НИУ ВШЭ Татьяна Комиссарова не исключает вероятности негативной реакции на рекламу, не соответствующую уровню воспитания, образования, личного опыта зрителя. «Негативная реакция человека на такую рекламу, если она не совпадает с его социальными нормами, обязательно проявится, и он не обратится в эту компанию», — убеждена госпожа Комиссарова.

Генеральный директор коммуникационного агентства «Репутация» Наталья Сулова согласна: ошибки в рекламе в первую очередь сказываются на отношении к компании. «Сейчас считается, что уровень грамотности населения низкий, мало кто способен обнаружить ошибку. Но стоит одному из десяти человек ее найти, как об этом сразу узнают остальные. Да здравствуют социальные сети! Только загляните туда, страницы пестрят примерами рекламных ляпов, которые в самые короткие сроки делают компанию знаменитой. Другое дело, что это дурная слава», — замечает госпожа Сулова.

Ольга Неупокоева сомневается, что потребитель в массовом порядке станет отказываться от того или иного товара, если в его названии или слогане будет содержаться ошибка. «Не стоит преувеличивать щепетильность массового потребителя. Если он и заметит ошибку, то, вероятнее всего, простит ее рекламистам за адекватную стоимость товара и/или его качество», — считает госпожа Неупокоева.

Но с социальной рекламой, по ее словам, все сложнее. «Как правило, она затрагивает культурно-нравственную сферу жизни горожанина, а тут он некорректности не потерпит. В прошлом году в Петербурге накануне памятной для всех даты появились плакаты с таким текстом: „День полного освобождения города Ленинграда от блокады его немецко-фашистскими войсками“. Вот это вызвало волну праведного негодования петербуржцев, результатом чего стала спешная ликвидация безграмотных постеров. Правда, пострадал ли из-за этого хотя бы один чиновник из тех, кто давал добро на эту социальную рекламу, мне неизвестно», — добавляет Ольга Неупокоева. ■

БИЗНЕС НА ЭМОЦИЯХ

УМЕНИЕ РАБОТАТЬ ЧУЖИМИ ЭМОЦИЯМИ ЦЕННО НЕ ТОЛЬКО В ЛИЧНЫХ ОТНОШЕНИЯХ, НО И В БИЗНЕСЕ. КОРРЕСПОНДЕНТ ВГ ВЛАДА ГАСНИКОВА ВЫЯСНИЛА, КАК РАЗВИТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ, МОЖЕТ ЛИ ОН ПОМОЧЬ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО ВЫСТРОИТЬ РАБОТУ В КОМПАНИИ И ОБЛЕГЧИТЬ ЖИЗНЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ.

Термин «эмоциональный интеллект» (Emotional Quotient, EQ) появился в 1990 году, его авторами были ученые Джон Майер и Питер Саловей, которые разработали и самый популярный в Европе и Америке тест по оценке уровня EQ. В 1995 году Даниэль Гоулман выпустил книгу, посвященную этому явлению. Таким образом, многие ошибочно полагают, что господин Гоулман стоит у истоков изучения эмоционального интеллекта, однако его заслуга заключалась в популяризации специализированных знаний.

Сейчас принято считать, что эмоциональный интеллект — способность человека осознавать эмоции, достигать и генерировать их так, чтобы содействовать мышлению, пониманию эмоций и того, что они означают и, соответственно управлять ими таким образом, чтобы способствовать своему эмоциональному и интеллектуальному росту.

В петербургской тренинговой компании EQuator, которая специализируется на развитии EQ, существует такая модель эмоциональной компетенции: осознание своих эмоций, осознание эмоций других людей, управление своими чувствами и, соответственно, чувствами окружающих.

Генеральный директор Dell Russia Борис Щербаков уверен, что договороспособность людей — это краеугольный камень в строительстве эффективного бизнеса, и если она не поощряется, не поддерживается руководством или собственником, то неизбежны конфликты, срывы, разводки, «офисный ад». «Беда всей системы образования, в том числе и в особенности бизнес-образования, что до последнего времени развитию эмоционального интеллекта у студентов внимания уделялось непростительно мало, никакого акцента на этот фактор в курсах MBA не было и нет, поэтому выпускники бизнес-школ искренне считают, что главное научиться основам финансового менеджмента, проштудировать теории рыночных сил, блеснуть новомодными „голубыми океанами“, а взаимоотношения людей — дело десятое», — констатирует господин Щербаков.

СЛЫШАТЬ — БЕСЦЕННО Казалось бы, такой простой постулат «каждый хочет, чтобы слушали его» знаком всем чуть ли не с детского сада, но при этом умения задавать собеседнику правильные вопросы это знание не добавляет. Открытые вопросы, предполагающие развернутый ответ, а не «да» или «нет», удовлетворяют потребность собеседника быть услышан-

ным, позволяют спрашивающему узнать картину мира его партнера по коммуникации и дают в итоге возможность быть услышанным в ответ. Все очень логично, но пока лично не увидишь в игровых форматах, насколько ценна собственная точка зрения и картина мира, насколько упертым из принципиальности может стать каждая из сторон коммуникации и как радикально меняется ситуация, когда высказавшийся напарник ощущает ценность своего мнения для вас, а теперь готов слушать и вас, — невозможно осознать значимость правильно заданного вопроса.

Используя форматы ролевых и деловых игр, упражнений наработку навыков, дискуссий, модерации, психогимнастики, интерактивных мини-лекций, видеосъемки поведения участников с последующим просмотром и анализом, профессиональные тренеры помогают взрослым людям увидеть себя со стороны, осознать и прочувствовать процесс зарождения и развития эмоций и предлагают им работающие практики по разрешению как внутренних, так и внешних конфликтов.

«Нет большой разницы в обучении представителей разных сфер — бизнеса, некоммерческих организаций, государственных учреждений, потому что все люди испытывают примерно одни и те же эмоции. Нюансы в приложении: мы моделируем разные ситуации для начальника, у которого в подчинении большое количество сотрудников, для специалиста по продажам и для координатора волонтеров. Вообще, мы никогда не развиваем эмоциональный интеллект сам по себе и практически не проводим тренингов, посвященных только развитию EQ. Для нас EQ важен как контекст, призма, через которую можно посмотреть на различные аспекты менеджмента, лидерства, управления людьми», — говорит Татьяна Васильева, исполнительный директор тренинговой компании EQuator.

Директор Академии бизнеса компании EY в Петербурге Ольга Беглова отмечает: исследования показывают, что самые успешные лидеры отличаются высоким уровнем самосознания, умеют управлять своими эмоциями и понимать эмоции других людей. «Настоящие лидеры легко адаптируют свой управленческий стиль в зависимости от текущей ситуации и людей, окружающих их. Если руководитель хочет быть успешным, готов продолжать работу над собой и развивать лидерские качества, то эмоциональная компетентность — одна из важных областей для самосовершенствования. → 60

59 → Можно выбрать либо узконаправленный тренинг или курс по развитию эмоциональной компетентности, либо ставить более широкие цели», — рассуждает госпожа Беглова.

СУММАРНЫЙ ЭФФЕКТ Тренеры констатируют: саморазвитием, повышением своей эмоциональной компетентности можно заниматься всю жизнь. Однако для повышения эффективности конкретного сотрудника и целой команды существуют тренинги различной длительности, результаты которых можно ощутить в реальном времени.

По словам Татьяны Васильевой, если качественный курс пройдет один сотрудник, компания от этого в любом случае выиграет: ведь эффективность организации суммарно складывается из эффективности каждого из работников.

«Но российские компании любят обучать сотрудников в духе „всего по чуть-чуть“, особенно модным темам. В итоге все обучаются в разных контекстах, с разной философией. Эффективность отдельных специалистов возрастает, но у коллег не появляется общей идеи, словарного запаса, системы», — говорит госпожа Васильева.

Поэтому тренинговые центры предлагают обучение группы сотрудников, чаще руководителей, или отдельного тренера из числа работников компании, который транслирует полученные знания внутри своей организации. Существуют тренинги, направленные на повышение EQ, длительностью один-два дня, но ощутимый эффект дают полугодовые курсы, состоящие из пяти-шести модулей. В перерыве между занятиями у участников тренинга есть время переварить полученные знания, попрактиковаться в их применении и накопить предметные вопросы к консультантам.

НАУЧИТЬ ВЗРОСЛЫХ Очевидно, что на тренингах по развитию эмоциональной компетентности не обойтись без личного — нет более интимной вещи, чем эмоции.



ДЕРЖАТЬ ЭМОЦИИ ПОД КОНТРОЛЕМ И УМЕТЬ ИМИ УПРАВЛЯТЬ — НЕОБХОДИМЫЙ НАВЫК В РАБОТЕ. ДЛЯ РОССИИ ЭТО ОСОБЕННО АКТУАЛЬНО: В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ В ИСТОРИИ ОТЕЧЕСТВЕННОГО БИЗНЕСА БЫЛО НЕСКОЛЬКО СЛУЧАЕВ ПУБЛИЧНОЙ АГРЕССИИ

Открываться при коллегах и начальстве не всегда хочется, тем более если на тренинг отправили по решению руководства в обязательном порядке. Поэтому хорошие тренеры с первых минут вводят простые, но работающие правила: конфиденциальности, искренности, активности, конструктивной обратной связи, а по ходу занятия следят за безопасностью пространства для всех участников.

«Особенность обучения взрослых людей заключается в том, что им необходимо осознавать цель учебы. Как дети, они не

станут рисовать палочки только потому, что им дали такое задание. К тому же у взрослых много своего жизненного опыта, слушать лекции им не особенно нужно. Поэтому на первом же тренинге мы даем людям игру, в ходе которой они своими глазами и при помощи видеозаписи видят, насколько люди не умеют слушать друг друга. Если бы мы сказали это в формате тезиса, никто бы не увидел со стороны свое поведение и пропустил эту фразу мимо ушей. Мы не навязываем человеку полезных мыслей, он приходит к ним сам,

в том числе благодаря конструктивной обратной связи. Даже если человек пришел к нам без желания учиться, скорее всего, он увидит, что тренинг может быть полезен для него и включится в работу», — объясняет Татьяна Васильева.

РАЦИОНАЛЬНЫЙ ВЫБОР В Петербурге десятки тренинговых компаний, и тренинги по EQ предлагают многие — тема модная. Поскольку рынок тренинговых услуг не лицензируется, вероятность встретить непрофессионалов высока.

Опытные тренеры советуют внимательно выбирать провайдеров, изучая их методики (лекции, например, точно не работают), совпадает ли философия тренеров с ценностями компании: если у заказчика подход win-win (концепция, когда обе стороны переговоров остаются в выигрыше, а совокупный эффект больше, чем если бы каждая действовала в одиночку), философия жестких переговоров с продавливанием работать у них не будет. К тому же грамотный тренер еще при первой встрече спросит представителя компании, какую цель она ставит, организуя тренинг и почему заниматься должна именно эта группа сотрудников. Обещания о росте прибыли организации на 20% после прохождения ее сотрудниками тренинга, особенно однодневного, тоже должны насторожить: слишком много внешних факторов, способных повлиять на уровень продаж, кроме личной эмоциональной компетентности сотрудника.

«Чтобы оценить эффект от тренинга, можно замерить уровень удовлетворенности сотрудников, работающих с этим человеком, особенно руководителя, сократится ли текучка кадров», — говорит Татьяна Васильева из EQuator.

В среднем стоимость однодневного тренинга по эмоциональной компетентности для одного сотрудника составляет 15–20 тыс. рублей, полугодовая программа — 100–150 тыс. Двухдневный корпоративный тренинг для группы из 10–15 человек может обойтись в сумму от 150 до 500 тыс. рублей. ■

ДИВАННЫЕ ПОКУПАТЕЛИ последние пять лет рынок российской онлайн-торговли рос высокими темпами. В год этот сегмент прибавлял по 25–30%, а по некоторым товарным позициям — и больше. Впрочем, пока объем онлайн-ритейла занимает только 3% от общего объема продаж в России, а по итогам 2014 года, прогнозируют эксперты, просядет по сравнению с предыдущей пятилеткой на фоне девальвации рубля, недобросовестной конкуренции и нерешенных законодательных и логистических проблем. ЮЛИЯ ЧАЮН

Эксперты говорят, что экономика интернет-ритейла во многом схожа с офлайн-продажами. При этом бытует ошибочное мнение, что для интернет-бизнеса текущие затраты в разы меньше издержек традиционного ритейла.

По просьбе BG эксперты рынка рассказали, в чем отличия между онлайн- и офлайн-ритейлом.

Евгений Иванов, руководитель портала товаров и услуг Tiu.ru, говорит, что процесс завершения сделки в онлайн- и офлайн-магазинах разный. «При покупке в

офлайне покупатель принимает решение в магазине, и после совершения сделки продавец, как правило, не несет дополнительных затрат на обслуживание. Путь покупки в онлайн начинается с поиска подходящего интернет-магазина, посещения сайта, выбора товара, заявки, а далее оператор интернет-магазина связывается с покупателем, уточняет детали по заказу (оплата, доставка), подтверждает, что заказан именно тот товар, который хотел клиент. Формируется заявка в логистический отдел. Начинается процесс

доставки товара покупателю. Причем все эти затраты изначально покрываются продавцом, так как оплата на сайте мало популярна, клиенты предпочитают оплачивать товар после того, как увидят его. Нужно еще учесть, что достаточно велик процент незавершенных сделок на этапе от получения заказа до совершения сделки (доставки товара в руки покупателю и оплате). Причины разные: товар временно отсутствует у поставщика, клиент передумал и отказался, пока осуществлялась доставка или в момент передачи (не по-

нравился товар). В конце концов, курьер не встретился с покупателем», — перечисляет господин Иванов. Кроме того, существует страховка от потерь на каждом этапе, которая повышает операционные затраты ритейлера.

По данным экспертов, для типичного интернет-предпринимателя затраты на процессинг заказа могут быть примерно такими: расходы на менеджера интернет-магазина, который общается с клиентом на разных стадиях, от первого звонка до уточняющего звонка (могут варьировать-

ся от 50 до 300 рублей на один заказ). Далее — логистика: забрать товар со склада поставщика, привезти на склад, перепаковать, отправить с курьером клиенту. На этом этапе затраты могут составить от 150 до 500 рублей. Отдельно стоит вопрос привлечения покупателя на сайт. Ведь в настоящий момент, как считают аналитики, все каналы привлечения очень перегреты по стоимости: контекстная реклама, SEO, социальные сети и прочее. Расходы на привлечение одного заказа могут доходить до 1,5 тыс. рублей.

Существенные затраты также пойдут на создание сайта и техническое обслуживание, наполнение его ассортиментом (описание товара, фотографии). Себестоимость одной товарной карточки (размещение одной позиции на витрину интернет-магазина) может достигать 1 тыс. рублей. «Таким образом, у интернет-магазина присутствует очень много специфических статей затрат, присущих только онлайн-бизнесу. Это лишь основные затраты. В процессе роста и укрупнения онлайн-бизнеса открываются и возможности для оптимизации затрат. Например, некоторые особо ходовые позиции товара многие ритейлеры предварительно закупают на свой склад, чтобы снизить затраты на логистику от поставщика и сокращения времени доставки клиенту. Но тут возникает вопрос замораживания оборотных средств. В таком случае открывают пункты выдачи товаров или самовывоза для снижения логистических затрат и рисков. Кроме того, выставляют в пунктах выдачи небольшой ассортимент для дополнительных продаж в момент вручения покупателю заказа. Можно вводить систему лояльности, например, накопительные скидки — для снижения затрат на маркетинг. В итоге интернет-магазин в погоне за сокращением операционных и маркетинговых затрат трансформируется в обычную ритейловую сеть с интернет-каналом привлечения. Практически аналогичную ситуацию мы наблюдаем, когда традиционный ритейл организует интернет-продажи. Классические офлайн-подходы не работают. Клиенты, заказывающие через интернет, навязывают свои условия, привычки, ломая устоявшиеся бизнес-процессы», — утверждает господин Иванов.

ПСИХОЛОГИЯ И ЛОГИСТИКА Другие эксперты согласны, что отличий между онлайн- и офлайн-моделями ритейла очень много.

К примеру, Леонид Довладбегян, директор интернет-магазина «220 Вольт», говорит, это абсолютно другие бизнес-процессы. «Интернет-магазин — это технологичный data driven маркетинг (то есть маркетинг, основанный на данных. — **BG**), контактный центр, логистика, полная автоматизация процессов. Наконец, онлайн по определению глобален. Отсюда и немного другая, более инвестиционная модель развития. В то же время в современном мире большинство ритейлеров переходят на мультимедийную концепцию развития, совмещают в себе лучшие стороны интернет-ритейла с возможностями классической розницы (сильный сервис, cross-sell). Думаю, в скором будущем мы будем говорить не только о росте интернета, но и о „реабилитации“ традиционной розницы с его помощью», — прогнозирует господин Довладбегян.

Полина Винокурова, директор по маркетингу логистической компании «Мол-

ком», говорит, что самое главное отличие состоит в кардинально другой логистической модели. «Помимо традиционного управления товарными потоками, необходим значительный объем операций в области информационной логистики, а также обеспечение платежей, организация службы поддержки и колл-центров и многое другое», — подчеркивает она.

А вот Юлия Авдеева, директор по маркетингу компании «ИдеаЛоджик», считает, что для клиента различие между физическим и виртуальным магазином в первую очередь психологическое, так как у клиента отбирают необходимую для большинства возможность «потрогать» товар, разглядеть его поближе. «Кроме того, при покупке через интернет создается впечатление, что перечисленные средства ушли в никуда, через час желание приобрести товар может и пропасть, а если же клиент живет в дальнем регионе и доставка ожидается через более долгий срок, например, неделю, то желание забрать продукцию может совсем пропасть. Поэтому владельцу виртуального магазина нужно больше работать с конечным получателем его товара, например, использовать услугу „информационного сопровождения“, чтобы клиент не забывал о своей покупке. И, конечно, для виртуального магазина грамотно выстроенная доставка товара до клиента — одно из самых важных условий успеха, потому что в виртуальном магазине не как стоимость, так и время доставки могут стать для клиента решающим моментом, независимо от того, насколько он хочет конкретный товар», — полагает госпожа Авдеева.

СБОЙ СЕТИ Развиваться дистанционному ритейлу в России мешает множество факторов, в числе которых трудности с логистикой, несовершенное законодательство и недобросовестная конкуренция.

Последний фактор Виталий Жигулин, исполнительный директор Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), считает основной проблемой этого направления. «С одной стороны, в индустрии интернет-торговли значительную долю составляют недобросовестные игроки, получающие „конкурентные“ преимущества за счет продажи нелегального товара, различных нарушений действующего законодательства. В первую очередь речь идет о нарушениях требований налогового, таможенного законодательства, а также прав потребителей и правообладателей. С другой стороны, существуют неравные условия конкуренции с зарубежными интернет-площадками, которые активно развиваются в России свой бизнес без регистрации юридического лица и без фактической локализации. Зарубежные игроки осуществляют дистанционную продажу товаров российским покупателям и получают прибыль в России, но при этом находятся вне юрисдикции российского законодательства, не создают здесь рабочих мест, не платят в российский бюджет ни налогов, ни пошлин. Кроме того, иностранные интернет-компании также имеют преференции благодаря беспрецедентно либеральному режиму трансграничной торговли — сейчас в России действуют самые высокие в мире нормативы для беспошлинного ввоза товаров. Если правительство РФ не наведет порядок в трансграничной торговле и, в частности, не установит порог беспошлинного вво-

за товаров на уровне, не превышающем 150 евро, то в ближайшем будущем доля cross-border в структуре российской интернет-торговли будет составлять более 50%», — прогнозирует он.

По мнению Леонида Довладбегяна, в число препон можно включить слабую логистическую инфраструктуру и, как следствие, отсутствие полноценных аутсорсинговых операторов на рынке, а также излишнюю приверженность клиентов к самовывозу. «Кроме того, приверженность покупателя к постоплате наличными деньгами при доставке и в пунктах выдачи заказов. Отсутствие барьеров для „серого“ импорта и неравные правила игры для cross-border-игроков. Я говорю, например, о eBay, Aliexpress», — приводит примеры эксперт. Кроме того, по словам господина Довладбегяна, к препятствиям относится также слабость самих игроков онлайн. «В частности, нежелание заниматься современным маркетингом, считать ROI (коэффициент рентабельности инвестиций. — **BG**). Плюс уход части иностранных инвесторов с рынка. Кроме того, непредсказуемость изменений отраслевого законодательства рождает опасения у инвесторов и менеджмента. Добавлю, что кадровый дефицит по таким позициям, как веб-девелопер, приводит к перегреву зарплатных ожиданий», — констатирует господин Довладбегян.

Полина Винокурова также считает, что основным сдерживающим фактором, мешающим развитию части игроков, является логистика. «Более высокие затраты (по сравнению с Европой и США) на логистику обусловлены особенностями российского рынка. Во-первых, российские покупатели предпочитают оплачивать товары наличными и только после получения заказа, то есть процент возвратов в онлайн-ритейле достаточно высокий — в среднем в России уровень отказов составляет около 30% от всего количества заказов. Например, покупая одежду или обувь, клиент имеет право заказать несколько товаров, которые ему понравились, в разных размерах, а при доставке выбрать только то, что подошло», — поясняет госпожа Винокурова.

Эксперт отмечает, что в работе с возвратами есть много сложностей, требующих детального подхода и дополнительных операций: транспортировка на склад, деконсолидация заказов, внесение соответствующих изменений в информационную систему. «Построить эффективную логистическую модель собственными силами с оптимальными затратами достаточно сложно, как и подобрать контрагентов, которые бы действительно брали на себя ответственность за те или иные составляющие проекта и заботились о минимизации рисков клиента. Есть достаточное количество и служб доставки, и платежных систем, и складов. Однако контроль качества работы каждого такого контрагента, особенно на этапе „последняя миля“, не только отвлекает слишком много сил и ресурсов, но и зачастую не приносит искомого результата», — подчеркивает директор по маркетингу компании «Молком».

Юлия Авдеева из «ИдеаЛоджик» уверена, что развитие данного сегмента замедляется целым перечнем факторов. «К ним относятся как неготовность пользователей совершать покупки через интернет из-за желания увидеть и потрогать товар, так и боязнь предоставления личных данных. А также ошибки со стороны самих

игроков рынка, которые не образуют аудиторию, не хотят инвестировать в развитие логистики, в связи с чем основной объем рынка электронной коммерции сосредоточен в центральных округах», — констатирует она.

ЦИФРОВОЕ РАЗВИТИЕ Несмотря на все сложности, сегмент интернет-торговли продолжает динамично развиваться.

По словам господина Иванова, он наблюдает значительный рост прежде всего за счет увеличения числа интернет-магазинов от малого бизнеса. «Российский интернет-ритейл еще не достиг своего насыщения, место для старта пока еще есть во многих нишах. Где-то более затратные, где-то менее. По динамике 2014 года, по статистике портала Tiu.ru, мы наблюдаем рост 20% в категориях „одежда и обувь“ и „строительство/товары для ремонта“. Увеличение числа маленьких магазинов сильно давит на бизнес крупных интернет-ритейлеров, которые уже почти стали мультиритейлерами. Рынок еще не сформировался, но идет своим нормальным эволюционным путем. Тут можно провести параллель с популярными рынками 1990-х годов и с постепенным процессом трансформации их в торговые центры. Наводился порядок, принимались новые нормы торговли, вводились новые правила игры. И в конечном счете выиграл исключительно покупатель, а наиболее удачные и прагматичные предприниматели смогли развить свой мелкий рыночный (базарный) бизнес в крупные торговые империи. С другой стороны, начать малый бизнес в интернете достаточно просто, а вот на этапе развития его в крупный встречается множество барьеров. Это объясняется тем, что в настоящий момент слишком много законодательных преград для роста малого бизнеса», — заключает господин Иванов.

Виталий Жигулин утверждает, что, несмотря на то, что рынок интернет-торговли в 2014 году продолжает демонстрировать рост, однако его темпы замедлились. «Потенциал дальнейшего роста связан в первую очередь с проникновением интернета и увеличением количества интернет-пользователей, число которых в настоящее время составляет более 70 млн человек. Соответственно растет и число интернет-покупателей — 50% всех российских интернет-пользователей совершают покупки онлайн, то есть более 35 млн человек. Кроме того, в 2014 году бурный рост демонстрирует сегмент трансграничной интернет-торговли. Если по итогам 2013 года доля трансграничной торговли занимала 20% рынка e-commerce, то по итогам 2014 года АКИТ прогнозирует увеличение этой доли до 30–35%. Основной поток зарубежных интернет-покупок россиян приходится на Китай», — рассказывает исполнительный директор ассоциации.

По словам господина Довладбегяна, еще нет абсолютных показателей по году, но к четвертому кварталу стало понятно, что онлайн-ритейл растет на 25–30% like for like (по сравнению с соответствующим периодом прошлого года. — **BG**) в рублях и показывает нулевой рост в долларовом эквиваленте. «При этом офлайн сокращается. Это значит, что доля интернета, скорее всего, вырастет по итогам года. Вместе с ростом доли онлайн, несмотря на общую просадку рынка, „220 Вольт“, как и некоторые другие мультимедийные игроки, продолжает свой рост и в долларовом эквиваленте», — делится он результатами. ■

«БАРАНЫ», ДРАКИ И ГОМОФОБИЯ

В ДЕКАБРЕ ЭТОГО ГОДА ИСПОЛНЯЕТСЯ ДВАДЦАТЬ ЛЕТ СО ДНЯ ПЕРВОГО ЗАСЕДАНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОГО СОБРАНИЯ ПЕТЕРБУРГА. В ПРЕДДВЕРИИ ЭТОЙ ДАТЫ КОРРЕСПОНДЕНТ ВГ АНТОН АРСЕНЬЕВ РЕШИЛ СОСТАВИТЬ ТОП-5 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ НА ДАННЫЙ МОМЕНТ ДЕПУТАТОВ ЗАКСА. БОЛЬШИНСТВО ИЗ НИХ, КАК И СЛЕДОВАЛО ОЖИДАТЬ, ОКАЗАЛИСЬ ЧЛЕНАМИ «ЕДИНОЙ РОССИИ», И ВСЕ РАБОТАЮТ В ГОРОДСКОМ ПАРЛАМЕНТЕ КАК МИНИМУМ ВТОРОЙ СОЗЫВ. ОДНАКО КАЖДЫЙ ТАК ИЛИ ИНАЧЕ СТАРАЕТСЯ ЗАРУЧИТЬСЯ ПОДДЕРЖКОЙ СМОЛЬНОГО И ФЕДЕРАЛЬНЫХ ВЛАСТЕЙ.

Безусловным лидером в рейтинге влияния является спикер палаты Вячеслав Макаров. Бывший военный, много лет преподававший в Военно-космической академии им. А. Ф. Можайского, он был избран в городской парламент в 2003 году и за несколько лет сделал стремительную карьеру. Уже в 2007 году он возглавил фракцию «Единая Россия», спустя четыре года — один из ключевых органов собрания, бюджетно-финансовый комитет (БФК), а после выборов 2011 года был избран председателем ЗакСа. Считаясь человеком из команды бывшего губернатора Петербурга Валентины Матвиенко, в октябре 2012 года господин Макаров смог занять пост лидера регионального отделения «партии власти», на который претендовал также депутат Константин Серов — личный друг нынешнего губернатора Георгия Полтавченко. Предвидя неминуемое поражение, тот снял свою кандидатуру прямо на партийной конференции, а затем вообще покинул ЗакС, получив должность главы Невского района. За последние годы Вячеслав Макаров установил почти полный контроль над петербургской ячейкой «Единой России» и аппаратом ЗакСа, вычистив оттуда сторонников бывшего спикера и лидера городских единороссов Вадима Тюльпанова и расставив на ключевые посты своих людей. Дошло до того, что и сам господин Тюльпанов вынужден был покинуть пост сенатора от Петербурга (теперь он представляет в Совете федерации Ненецкий автономный округ).

Дистанцировавшись от команды Валентины Матвиенко, спикер так и не стал в полной мере «человеком Полтавченко». Сохраняя внешнюю лояльность Смольному, он умеет в нужный момент «показать зубы», для чего успешно использует некоторых оппозиционных депутатов, время от времени выступающих с выгодными предложениями инициативами или нападками на исполнительную власть.

Долгое время считалось, что связи господина Макарова в бизнес-кругах не дотягивают до того уровня, что был у Вадима Тюльпанова. Однако недавно стало известно, что дочь председателя Анна Селегень владеет половиной ООО «Петрострой», получившего за последние три года у структур «Газпрома» подряды на 1,7 млрд рублей. Впрочем, как полагают политолог Александр Конфисахор, эта информация не сможет повредить парламентариям. «У нас на какого чиновника ни посмотри — у него все родственники оказываются гениальными предпринимателями», — пояснил он.

По мнению господина Конфисахора, если Вячеслав Макаров сможет срабо-



СПИКЕРА ПАЛАТЫ ВЯЧЕСЛАВА МАКАРОВА НАЗЫВАЮТ САМЫМ ВЛИЯТЕЛЬНЫМ ДЕПУТАТОМ ЗАКСА. «ВЫЖАВ» ИЗ НЕГО БЫВШЕГО СПИКЕРА И ЛИДЕРА ГОРОДСКИХ ЕДИНОРОССОВ ВАДИМА ТЮЛЬПАНОВА СО СТОРОННИКАМИ, ГОСПОДИН МАКАРОВ УСТАНОВИЛ НАД ОБЕИМИ ИНСТАНЦИЯМИ ПОЧТИ ПОЛНЫЙ КОНТРОЛЬ

таться с бывшим вице-губернатором Василием Кичеджи, в октябре возглавившим исполком петербургской «Единой России», то «останется на плаву еще какое-то время». «Поскольку он опирается на довольно мощное большинство, если он не делает ошибок, с учетом нарастания привычки к конкретному руководителю, он упрочивает свои позиции», — согласился с ним политолог Сергей Цыпляев.

Вторым человеком в ЗакСе считается вице-спикер Сергей Анденко, который возглавил фракцию единороссов после того, как господин Макаров занял кресло спикера. Он работает в городском парламенте с 1998 года. Бывший военный хирург, господин Анденко эмоциональнее и остроумнее Вячеслава Макарова, но отличается несдержанным характером, что, вероятно, стало одной из причин, не давших ему стать председателем. Так, однажды, оставшись за спикера, он назвал депутатов «баранами», а председателя комиссии по городскому хозяйству, градостроительству и земельным вопросам (КГХ) Сергея Никешина — «собакой женского пола». А летом этого года посоветовал журналистам, задавшим ему неудобный вопрос, больше не подходить к нему с такими «рожами». Тем не менее пока это на его политическом весе практически не сказалось. Как считает Александр Конфисахор, кулуарно Сергей Анденко может оказывать влияние на многие процессы в ЗакСе, включая принятие поправок к закону о бюджете. «Его все давно и хорошо знают, он всех давно и хорошо знает. Это старый, проверенный боец», — подчеркнул аналитик.

«Бронза» достается старейшему по времени работы в ЗакСе депутату — единороссу Сергею Никешину. Это один из двух народных избранников, которые работают в горпарламенте со времен последнего созыва Ленсовета (второй — лидер фракции «Справедливая Россия» Алексей Ковалев). В конце 1990-х годов господин Никешин фигурировал в уголовном деле о крупном хищении из бюджета. По версии следствия, в 1993–1995 годах его строительная корпорация «20-й трест» получила из казны ссуды и кредиты на 28 млрд рублей и не вернула их. Большинство распоряжений о выделении займов подписывал тогдашний руководитель комитета финансов Смольного и будущий министр финансов РФ Алексей Кудрин. По данным правоохранителей, взамен депутат решал квартирные вопросы чиновников, включая руководство комитета финансов. В 1999 году расследованием этого дела занялась спецбригада Следственного комитета МВД. Она проработала более года, но затем дело прекратили «за отсутствием состава преступления». По некоторым сведениям, в первой половине 1990-х годов Сергей Никешин был неплохо знаком и с будущим президентом РФ Владимиром Путиным, который тогда занимал пост председателя комитета по внешним связям. Во втором созыве ЗакСа он возглавлял БФК, а в четвертом стал председателем КГХ и занимает этот пост и в нынешнем, пятом созыве.

По мнению Сергея Цыпляева, знакомство с главой государства вряд ли играет главную роль в политической карьере господина Никешина. «Он не является чело-

веком федерального уровня. Это означает, что здесь он карьеру во многом делает сам, потому что президент не может дотянуться до всего», — отметил эксперт. «Никешин не очень публичен, но силен. Он пользуется авторитетом, уважением. Его слово значимо и весомо. Он пользуется авторитетом не только у себя в округе, но и среди промышленников, предпринимателей, силовиков», — считает Александр Конфисахор.

Интересно, что силен Сергей Никешин не только в переносном, но и в прямом смысле: он давно занимается пауэрлифтингом, занимая первые места на всероссийских и международных соревнованиях. Пару раз ему приходилось применять силу и в ЗакСе. Так, в 1999 году, когда решался острый вопрос, связанный с выборами губернатора Петербурга, он прямо в зале заседаний побил депутата Анатолия Кривенченко (сейчас состоит во фракции «Справедливая Россия»). Правда, уголовных последствий драки не имела. «Никешин — это лидер по выживаемости. Он в региональной власти еще с конца 1980-х. Характерно, что и в те времена, когда он перестал быть главой бюджетно-финансового комитета и еще не стал председателем комиссии по городскому хозяйству, он не утратил своей влияния», — утверждает политолог Ольга Попова.

Четвертое место по влиятельности занимает единоросс Виталий Милонов, возглавляющий комитет ЗакСа по законодательству (КЗ) — орган, через который должны проходить все законопроекты, прежде чем оказаться в повестке дня пленарного заседания. Господин Милонов является самым молодым из пятерки как по возрасту (ему 40 лет), так и по депутатскому стажу: в городской парламент он впервые избрался в 2007 году. Долгое время парламентарий был протеже Вадима Тюльпанова. Однако, возглавив в 2009 году КЗ, постепенно стал проявлять все больше самостоятельности. Летом 2011 года он переиграл самого Вячеслава Макарова, с которым у них развернулось неофициальное соревнование за то, где Валентина Матвиенко наберет больше голосов на выборах в муниципальные депутаты. Чтобы попасть в Совет федерации, тогдашнему губернатору нужно было избраться в муниципалы, и она баллотировалась сразу в двух округах: «Петровский» (расположен на избирательной территории господина Макарова) и «Красенькая речка» (находится на территории господина Милонова). В результате госпожа Матвиенко взяла мандат «Красенькой речки», так как получила там больший процент.

Звездным часом главы КЗ стало принятие городского закона о запрете на пропаганду педофилии и пропаганду гомосексуализма среди несовершеннолетних. Этот опус он внес на рассмотрение ЗакСа перед парламентскими выборами 2011 года. Тогда считалось, что данная инициатива нужна «Единой России», чтобы привлечь наиболее гомофобную часть электората, и после выборов о ней забудут. Однако затем господин Тюльпанов ушел в Совет федерации, а Вячеслав Макаров, видимо, не вполне контролировал ситуацию, и в марте 2012 года скандальный проект обрел силу закона. С тех пор за Виталием Милоновым закрепилась репутация воинствующего гомофоба, антизападника и фрика, которую он сам активно поддерживает, выставляя напоказ свою религиозность, выступая с эпатажными заявлениями и участвуя в напаках на инакомыслящих в компании ряженых казаков.

Все это сделало его самым известным депутатом петербургского парламента,

и не исключено, что господин Милонов мечтает о карьере федерального политика. «Человек блестяще разыгрывает карту консерватора-традиционалиста. Не буду обсуждать, насколько он искренен в тех или иных акциях. Но, безусловно, очень многое делается с прицелом на федеральные органы власти», — полагает Ольга Попова. «Милонов себя уже дискредитировал. У каждого есть своя точка зрения, свое мировоззрение. Будучи в политике, человек обязан его проявлять. Но есть определенная грань, которую нельзя переходить. Он ее уже преодолел. Есть некий предел, когда из-за решений и предложений над властью не просто хихикают, а начинают ее презирать», — убежден Александр Конфисахор. — Он заигрался. Ему терять уже нечего. Для его образа уже хуже не будет. Он может претворять в жизнь самую сумасшедшую идею. Более умные люди его руками таскают каштаны из огня. Кто на самом деле инициатор этих предложений, остается в

стороне. И он доволен. Он срывает аплодисменты, его цитируют».

Замыкает пятерку самых могущественных законодателей председатель БФК Константин Сухенко. Он является депутатом ЗакСа уже 14 лет, и в начале 2000-х возглавлял фракцию «Единая Россия». Но в 2003 году без разрешения партийного руководства выставил свою кандидатуру на выборах губернатора Петербурга, за что поплатился местом координатора фракции. На выборах парламентарий набрал 5%, а затем вступил в ЛДПР, депутатом от которой сейчас и является. В этом году господин Сухенко снова участвовал в выборах градоначальника, выступил в роли спарринг-партнера Георгия Полтавченко. По некоторым сведениям, в Смольном ему обещали второе место, но в итоге его заняла депутат от КПРФ Ирина Иванова, которая набрала 9%, а либерал-демократ с 3% получил «бронзу».

Несмотря на то, что БФК вместе с чиновниками Смольного разрабатыва-

ет проект городского бюджета, а затем рассматривает поправки на миллиарды рублей, влияние председателя комитета на денежные потоки относительно невелико. По всей видимости, за принятием финансовых решений внимательно следит сам спикер ЗакСа. «Должность председателя БФК носит скорее технический характер. Думаю, все-таки Сухенко не относится к сильным лоббистам. Он независимый человек. Я много лет его знаю и не могу сказать, чтобы он в чью-то пользу работал», — отметил Александр Конфисахор.

По мнению политолога Ольги Поповой, все перечисленные парламентарии своим положением во многом обязаны связям в Смольном и Москве, а потому работают с оглядкой на своих покровителей. «Региональный парламент сейчас очень четко решает задачи, которые ставит скорее не избиратель, а региональная исполнительная и федеральная власть», — подчеркнул она. ■

БИЗНЕС С ДЕПУТАТСКИМ ЗНАЧКОМ

НА ПОСЛЕДНИХ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ВЫБОРАХ В ПЕТЕРБУРГЕ РЕШИТЕЛЬНУЮ ПОБЕДУ ОДЕРЖАЛА «ЕДИНАЯ РОССИЯ». ПРИ ЭТОМ В МЕСТНЫЕ СОВЕТЫ ПРОШЛИ НЕ ТОЛЬКО ВРАЧИ, УЧИТЕЛЯ И ПЕНСИОНЕРЫ, НО И НЕМАЛО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ. КОРРЕСПОНДЕНТ ВГ АНТОН АРСЕНЬЕВ РЕШИЛ ВЫЯСНИТЬ, ЗАЧЕМ БИЗНЕСМЕНАМ ДОЛЖНОСТЬ МУНИЦИПАЛЬНОГО ДЕПУТАТА, КОТОРАЯ ФОРМАЛЬНО НЕ ДАЕТ ПОЧТИ НИКАКИХ ПОЛНОМОЧИЙ.

В сентябре 2014 года прошли выборы в 107 из 111 муниципальных советов Петербурга. Из 1525 мандатов почти 80% досталось единороссам. Еще 200 мест получили самовыдвиженцы, значительная часть которых, как считается, тоже связана или с «Единой Россией», или с районными администрациями. Остальные партии смогли провести в муниципальные советы всего около полутора сотен человек.

Полномочия муниципалитетов в Петербурге, как и в Москве, урезаны настолько, что многие жители не знают об их существовании, а бюджеты большинства округов составляют всего несколько десятков миллионов рублей в год. Нет у муниципалов и неприкосновенности, как, например, у депутатов Государственной думы. В то же время в местные депутаты упорно идут не только бюджетники, работники жилищно-коммунальной сферы и пенсионеры, традиционно составляющие основу муниципальных советов, но и коммерсанты, которые, казалось бы, могут потратить время с большей пользой.

«Мне 40 лет. В принципе, в жизни для себя я добился всего. У меня четверо детей. Все, что надо, есть», — рассказал ВГ депутат муниципального образования (МО) «Коломна», руководитель рекламной компании «ИЖ» Сергей Тамарин. — И хочется реализовываться в чем-то другом. Хочется помогать людям вокруг себя. Чем больше вокруг тебя довольных людей, тем лучше и тебе. Я философию поменял. Заработать все невозможно. Хочется помогать людям официально». Господин Тамарин избрался в муниципальный совет впервые, но уже успел решить небольшую проблему — собственноручно привез песок для детской

площадки. Правда, депутатский значок ему для этого не понадобился. «Попросили меня помочь с песком для песочницы. Я нашел карьер, договорился, сам набрал десять мешков, привез, высыпал. Я ничего не потратил на это, только полдня своего времени», — отметил предприниматель.

Схожие мотивы двигали генеральным директором стоматологической клиники «Евролюкс» Оксаной Морозовой, которая в сентябре стала депутатом МО «Звездное». «Хочется поучаствовать в общественной жизни города», — поделилась муниципал. Она уже работала в муниципальном совете в начале 2000-х годов, но в другом округе. «Там у нас была большая программа с „Красным крестом“. Была благотворительная акция по раздаче продуктовых наборов малоимущим пенсионерам, инвалидам. Довольно большой слой населения мы охватили. Людям это нравилось. Многие благодарили. Надеюсь, и здесь получится сделать что-то подобное», — сказала госпожа Морозова.

Владелец ресторана Laque Group Артем Незабудкин (МО № 65) также хочет помогать избирателям, но отчасти в муниципальный совет его привело любопытство. «Мы слышим о чиновниках разные истории. Пока сам не поработаешь в этой сфере, не поймешь, правдивы ли они», — считает ресторатор. При этом он не исключает, что продолжит политическую карьеру и будет баллотироваться в Законодательное собрание Петербурга. Стоит отметить, что господин Незабудкин избрался от ЛДПР, тогда как Сергей Тамарин и Оксана Морозова — от «Единой России».

Депутату МО «Финляндский округ» от «Единой России» Гранту Агасьяну многие проблемы горожан были знакомы еще до

избрания в муниципальный совет этой осенью: он является учредителем ООО «Универсальный страж» — компании, управляющей многоквартирными домами. «ЖКХ очень связано с политикой в плане общения с гражданами, с населением, с решением их проблем, улучшением условий проживания. В связи с этим я принял решение баллотироваться. Я решил дополнительно помогать жителям как депутат местного уровня», — пояснил бизнесмен.

Председатель Ассоциации промышленников и предпринимателей Петербурга Сергей Федоров является депутатом всех созывов МО «Петергоф» (в действующий созыв он избрался от «Единой России»). «Мое нахождение в органах муниципальной власти позволяет мне доносить до всех депутатов муниципальных советов — а это прежде всего учителя, врачи, руководители государственных компаний — информацию о том, как функционирует бизнес, что мы не такие плохие, как о нас говорят, и жуликов и воров среди нас не так уж и много», — утверждает он. — Иногда мы опираемся на муниципальные советы, чтобы обратиться к органам власти с той или иной просьбой. Например, о снижении налоговой нагрузки. МО „Петергоф“ уже неоднократно обращался с просьбами об улучшении предпринимательского климата».

По словам депутата МО «Финляндский округ» от «Единой России» Михаила Бодрова (гендиректор ООО «Компакт», занимающегося торговлей встроенной недвижимостью), статус муниципала дает возможность получать больше информации и легче устанавливать контакты с нужными людьми. «Это полезно, в том числе, для бизнеса», — подчеркнул коммерсант. — Со-

вершенно другое отношение у властных органов, у контрольных органов. Сейчас невозможно заниматься бизнесом, не имея связей, какого-то положения. К сожалению, в нашей стране это так. И с каждым годом эта ситуация закручивается еще больше».

«Бизнесмены идут в муниципальные депутаты по нескольким причинам. Во-первых, ради статуса, — согласен депутат МО «Шушары» Артем Галицын (самовыдвиженец). — Во-вторых, для бизнеса. Но в бизнесе место в муниципальном совете может помочь только малому или среднему предпринимателю. Крупному от этого не будет никакой пользы. В-третьих, мандат муниципального депутата можно использовать для старта политической карьеры, чтобы потом попытаться избраться в ЗакС. Есть еще некоторые бизнесмены, которые идут в муниципалы, чтобы действительно заботиться о городе. Но это только в том случае, если они избираются от того округа, в котором живут. Если человек стал депутатом в другом округе, он руководствовался одним из первых трех мотивов».

Похожей точки зрения придерживается политолог Владимир Гельман. «Участие в муниципальных советах позволяет легче решать всевозможные проблемы во взаимоотношениях с администрацией: и с городской, и с районными подразделениями. Кроме того, участие в работе муниципальных советов может рассматриваться как промежуточный этап для участия в выборах в Законодательное собрание. Тем более что на следующих выборах мы вряд ли увидим только партийцев. Вполне возможно, что половина депутатов будет избираться по одномандатным округам», — не исключает аналитик. ■

Лиц. № 78-01-003985 от 11.10.2013. Реклама



 **клиника**
-СКАНДИНАВИЯ-

☎ 600-77-77
www.avaclinic.ru

**Северная
клиника**

**СКОРО
ОТКРЫТИЕ!**

**Самый крупный частный
госпиталь на Северо-Западе**

Многопрофильная клиника «Скандинавия» – это:

9 отделений
во всех районах
города

79 медицинских
направлений

103 тыс.
пациентов
ежегодно



**Детские
и взрослые
специалисты**



Диагностика



Косметология



**Хирургический
госпиталь**



Стоматология



5 АПТЕК



**Родильное
отделение**



2 травмпункта

Центр неврологии и реабилитации

Центр лечения головной боли

Центр лечения храпа и остановок дыхания

Центр коррекции веса

Центр коррекции зрения

ЛЕЧЕНИЕ ПРОВОДИТСЯ ПОСЛЕ КОНСУЛЬТАЦИИ С ВРАЧОМ О ВОЗМОЖНЫХ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯХ