

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ГОДА

РЕЗЕРВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КАДРОВ РФ / 15
БИЗНЕС ПО ПРАВИЛАМ
ФУТБОЛА / 26
ИСТОРИЯ ПАДЕНИЯ ОДНОЙ
КОМПАНИИ / 48
НОВЫЕ СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ
ПЕРСОНАЛА / 56



Среда, 16 декабря 2015 №232

(№5742 с момента возобновления издания)

Цветные тематические страницы №13–64

являются составной частью газеты «Коммерсантъ»

Рег. №01243 22 декабря 1997 года.

Коммерсантъ

в Санкт-Петербурге

BUSINESS GUIDE

ПАРТНЕРЫ ВЫПУСКА

ГРУППА КОМПАНИЙ
ЦДС
ООО «ЦДС»

ЭНЕРГО
группа компаний

ADASTRA
MANAGEMENT

ВТБ
Банк ВТБ (ПАО)

Реклама



Лиц. 78-01-005727 от 24.04.2015. Реклама

ЛЕЧЕНИЕ ПРОВОДИТСЯ ПОСЛЕ КОНСУЛЬТАЦИИ С ВРАЧОМ О ВОЗМОЖНЫХ ПРОТИВПОКАЗАНИЯХ



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

ПОДАТЬ ГОЛОС

В уходящем году в рамках проекта были исследованы 20 конкурентных отраслей экономики города вместо 15 опубликованных в последнем выпуске BG. Победители определились во всех из них за исключением сфер жилой недвижимости и энергетики: в первой в лидеры с равным количеством голосов выбились четыре участника, во второй — пять. Учитывая важность этих сегментов в жизни города и активность игроков в процессе подготовки проекта, мы все же опубликовали списки участников по этим отраслям, в начале перечислив в алфавитном порядке фамилии лидеров голосования, а затем — остальных.

В случаях, когда лидировали два участника с равным количеством симпатий конкурентов, мы публиковали их фотографию и деловую биографию — такая ситуация сложилась в машиностроении, автопроме, частной медицине, коммерческой недвижимости и среди непродуктовых ритейлеров и рестораторов.

Остальные отрасли — их четырнадцать — имеют явных лидеров, фотографии и биографии которых также приведены. Предпочтения не изменились в продуктовом ритейле, в отрасли строительства и ремонта дорог, среди автодилеров, а также представителей сферы аудит/консалтинг/право. Неожиданно активизировались игроки рынка пассажирских перевозок, которые традиционно были скрытны. Один из них настолько воодушевился участием в проекте, что, когда мы уже хотели отказаться от работы с отраслью из-за недостаточной ее репрезентации, назвал нескольких своих конкурентов, чем помог расширить список кандидатов, от которых впоследствии мы получили достаточное для определения победителя количество голосов (которым, к слову, оказался не упомянутый бизнесмен).

Выявить лидера в этот раз, не в пример прошлому году, удалось в отрасли АЗС и в телекоммуникациях. В первый раз опрос был проведен среди производителей фармацевтики — здесь тоже нашелся любимчик кластера.

Под звездочкой перечислены персоны, имена которых изначально не были упомянуты в предложенных для голосования списках, они были добавлены участниками в ходе голосования.

СКАМЕЙКА ЗАПАСНЫХ РЕЗЕРВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ, НАХОДЯЩИЙСЯ ПОД ПАТРОНАЖЕМ ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ (СПИСОК ИМЕН ЧИНОВНИКОВ И БИЗНЕСМЕНОВ, ЧЬИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И МОРАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА НЕ ВЫЗЫВАЮТ СОМНЕНИЙ У ГЛАВЫ ГОСУДАРСТВА), СУЩЕСТВУЕТ СЕМЬ ЛЕТ, ОДНАКО ИЗВЕСТНО О НЕМ НЕМНОГО. BG РЕШИЛ ПРОВЕРИТЬ, НАСКОЛЬКО ПЕТЕРБУРГСКАЯ КОГОРТА — РАБОЧИЙ ИНСТРУМЕНТ В ВОПРОСАХ ОБНОВЛЕНИЯ ПОЛИТИЧЕСКОЙ ЭЛИТЫ ФЕДЕРАЛЬНОГО ЦЕНТРА.

АНАСТАСИЯ ЦЫБИНА

Первый состав резерва управленческих кадров, находящийся под патронажем президента РФ, появился в феврале 2009 года, при Дмитрие Медведеве. Право рекомендовать кандидатов было у представителей администрации президента, членов правительства, руководителей федеральных государственных органов и высших должностных лиц субъектов РФ. Поэтому в списке находятся в основном их подчиненные, а также управленцы коммерческих и некоммерческих организаций. Резерв периодически обновляется, но промежуточные скорректированные списки в открытом доступе появляются не всегда. Последняя опубликованная версия президентского резерва была составлена в декабре 2014 года, когда новый состав одобрил уже действующий глава государства Владимир Путин.

СКРОМНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ «Первая сотня» от 2014 года на самом деле содержала 144 имени, а на сегодняшний момент их осталось 138. В актуальном резерве находится заместитель полномочного представителя президента России в СЗФО Андрей Травников, начавший карьеру в Вологодской области, и глава администрации муниципального образования «Кингисеппский муниципальный район» Виктор Гешеле. В резерве, составленном в 2014 году, также состоял нынешний статс-секретарь — заместитель министра промышленности и торговли России Виктор Евтухов, однако в текущей версии, опубликованной на сайте Кремля, его имени нет. Тем не менее господин Евтухов начал карьеру в бизнесе, а затем и в политике в Санкт-Петербурге. После опыта работы на позициях коммерческих и финансовых директоров в нескольких компаниях он стал депутатом Законодательного собрания Петербурга нескольких созывов, после чего тогдашний губернатор Петербурга Валентина Матвиенко назначила его членом Совета федерации Федерального собрания РФ — представителем от правительства Санкт-Петербурга. После перехода в Совет федерации самой госпожи Матвиенко Виктор Евтухов переехал в Москву и был назначен на должность заместителя министра юстиции РФ, а затем — заместителем министра промышленности и торговли России. Таким образом, в «первой сотне» сегодня Петербург и Ленинградскую область представляют фактически по одному кандидату.

ВТОРОЙ ЭШЕЛОН В феврале 2014 года был также опубликован список лиц, вклю-



НЕСМОТЯ НА ЯВНУЮ ПРИВИЛЕГИРОВАННОСТЬ, ВКЛЮЧЕННЫМ В РЕЗЕРВ РАССЛАБЛЯТЬСЯ НЕ СТОИТ: ДОВЕРИЕ ПРЕЗИДЕНТА ПРИХОДИТ И УХОДИТ

ченных в резерв управленческих кадров за пределами «первой сотни» с актуальными на тот момент должностями (здесь и далее должности указаны так же, как в резерве). Это около 500 имен, из которых 21 человек так или иначе имеет отношение к Петербургу или Северо-Западному региону в целом (в 2009 году состав резерва был также расширен до тысячи имен, впрочем, обнародована была лишь первая половина избранной тысячи).

В частности, нынешний замминистра транспорта РФ Николай Асаул, уроженец Петербурга, около десяти лет провел в петербургской администрации и вырос с позиции заместителя директора дирекции по работе с крупными и иностранными инвесторами госучреждения «Центр по работе с кредитами банков» до первого заместителя председателя комитета по инвестициям и стратегическим проектам, а затем стал председателем комитета по транспортно-транзитной политике. Карьеру господин Асаул делал также в команде Валентины Матвиенко.

Вместе с ним правительство Петербурга в резерве представляет Марина Янкина, ныне зампред комитета имущественных отношений, занимавшая ранее аналогичную позицию в комитете по управлению городским имуществом (КУГИ) до его слияния с комитетом по земельным ресурсам и землеустройству весной 2015 года.

В списке есть бывший председатель комитета по развитию транспортной инфраструктуры Петербурга (уволен в декабре 2013 года) Дмитрий Буренин, до этого являвшийся главой комитета финансового контроля Петербурга и членом городского правительства.

Интересно, что в резерве также возглавляющий этот комитет сегодня Александр Жуков — бывший руководитель территориального управления Росфиннадзора в Петербурге.

Резервистом числится и Сергей Гришин, экс-глава комитета по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями Петербурга, поменявший сегодня кресло чиновника на работу проректором ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики».

По словам председателя комитета государственной службы и кадровой политики Петербурга Андрея Михайлова, выдвижение кандидатов от Петербурга осуществлялось по запросам администрации президента России, а отбирались они преимущественно из числа лиц, включенных в региональный резерв управленческих кадров (отдельный список, формирующийся в администрации Петербурга. — **BG**). В комитете добавили, что сведений об актуализированном списке президентского резерва нет. → 16



ФГБУ ВЦЗРМ
им. А. М. Никифорова МЧС России

о возможных противопоказаниях
проконсультируйтесь с врачом
Реклама

15 → ДЕПУТАТСКИЙ МИНИМУМ Условно к числу кандидатов от Петербурга можно отнести начальника департамента аппарата полномочного представителя президента РФ в СЗФО Ярослава Логинова и главного продюсера дирекции общественно-политического вещания телеканала «Санкт-Петербург» Надежду Орлову.

Законодательную ветвь власти Петербурга в топ-500 представляет депутат ЗакСа Алексей Ковалев, а Ленинградской области — депутат областного ЗакСа Дмитрий Ворновских. Резервисты депутат Госдумы Федерального собрания РФ Олег Нилов и глава администрации Невского района Петербурга Константин Серов также начинали карьеру депутатами городского ЗакСа, а председатель Санкт-Петербургской избирательной комиссии Алексей Пучнин перешел на этот пост с аналогичной должности в Тамбовской области.

С Ленинградской областью связано три имени в списке. Это губернатор региона Александр Дрозденко, вице-губернатор — председатель комитета по агропромышленному и рыбохозяйственному комплексу Сергей Яхнюк и заместитель председателя правительства Ленобласти по экономике и инвестициям Дмитрий Ялов. В числе резервистов также — имя Олега Ляпустина, бывшего заместителя директора по стратегии и развитию ОАО «Компания Усть-Луга», до этого работавшего в Петербурге первым зампредом КУГИ.

КОММЕРЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ В категории «представители бизнеса» оказалось всего пять человек. Это советник председателя совета директоров ОАО «Компания Усть-Луга» по финансовой и инвестиционной политике Наталья Белякова (уволена в феврале 2013 года), генеральный директор ЗАО «Биокад» Дмитрий Морозов, генеральный директор ОАО «Полиметалл» Виталий Несис, директор по информационным технологиям ОАО «Группа „Илим“» Ирина Пирогова, а также начальник отдела по региональной политике ОАО «Газпром газораспределение» Роман Балуев.

Все опрошенные ВГ резервисты как один отказались от комментариев.

По подсчетам доцента кафедры государственного и муниципального управления Высшей школы менеджмента СПбГУ Андрея Иванова, доля представителей Санкт-Петербурга и Ленинградской области в разделе представителей федеральных и региональных органов власти составляет примерно 6% (19 из 298), бизнеса — 3% (5 из 156), науки и образования — 2% (2 из 88). «Для сравнения, в 2015 году объем субсидий из федерального бюджета на софинансирование расходов по обучению для Петербурга составил примерно 11%, а вместе с Ленинградской областью — 14% от общих затрат на подготовку управленческих кадров в рамках президентской программы. Таким образом, представительство Петербурга, по-видимому, могло быть и выше, — добавляет господин Иванов. — Впрочем, возможно, это связано с современным масштабным представительством Санкт-Петербурга в федеральных органах государственной власти».

СТАРАЯ ГВАРДИЯ Если говорить о «золотой сотне», то петербургский вклад в резерв 2009 года, к слову, сформированный при Валентине Матвиенко, на тот момент губернаторе Петербурга, был более значительным — в нем четыре чиновника и один представитель бизнеса.

В список вошли два представителя городской власти — депутат ЗакСа Терентий Мещеряков и председатель комитета по инвестициям и стратегическим проектам правительства Петербурга Максим Соколов. Продвижение по служебной лестнице этих двух резервистов можно считать вполне успешным. Так, Терентий Мещеряков, начав работу помощником депутата Госдумы и послужив депутатом петербургского ЗакСа, попал в резерв, после чего был назначен главой Фрунзенского района Петербурга и вошел в состав правительства города, а затем назначен главой администрации Кронштадтского района.

Господин Соколов, ныне и вовсе министр транспорта России, прошел путь от менеджера частных компаний до министра, побывав в кресле чиновника петербургской администрации. Так, он работал директором департамента промышленности и инфраструктуры правительства России, в том числе, под руководством Владимира Путина, после чего являлся членом правительства Петербурга и председателем городского комитета экономического развития, промышленной политики и торговли, а затем — комитета по инвестициям и стратегическим проектам. Во время работы в петербургской администрации Максим Соколов попал в «золотую сотню» резерва, а вскоре перебрался в Москву на пост министра.

Кроме перечисленных, в резерве оказался начальник Северо-Западного межрегионального управления государственного автомобильного надзора Минтранса России Андрей Жуков (должности указаны по состоянию на декабрь 2008 года).

Президент информационно-исследовательского центра «Панорама» и бывший автор рубрики «Назначения и отставки» «Коммерсанта» Владимир Прибыловский считает, что в первом составе списка Петербург представлен достаточно серьезно, поскольку в значительной мере эксперты, составлявшие его, ориентировались на мнение губернатора Валентины Матвиенко, которая находилась на этом посту с 2003 года. «Эксперты пытались угадать мнение губернатора, консультировались с чиновниками, входящими в команду губернатора, наконец, получали прямые указания от губернатора и ее приближенных, — рассуждает эксперт. — Например, в первой полутьсяче резерва самым высоким по статусу является вице-губернатор Михаил Осеевский. Он сделал первые крупные шаги в своей карьере (биржевой и банковской) в бытность Владимира Путина вице-мэром Санкт-Петербурга (а Игоря Сечина — руководителем секретариата господина Путина). Через год Михаил Осеевский был действительно повышен — в июне 2010 года он возглавил администрацию губернатора, а в январе 2012 года был назначен заместителем главы Минэкономразвития РФ, что можно считать кадровым продвижением по горизонтали. Сейчас он является заместителем президента — председателя правления банка ВТБ Андрея Костина. То есть его влияние на экономику и политику сохраняются и при новом-старом президенте», — говорит господин Прибыловский.

В топ-500 резерва 2009 года входили также петербургские кандидаты: сенатор Андрей Молчанов, депутат Госдумы Антон Сихарулидзе, глава фракции «Справедливая Россия» в ЗакСе Олег Нилов, генеральный директор компании «Транзас» Андрей Белентьев, генеральный директор «Полиметалла» Виталий Несис, председатель

Северо-Западного банка Сбербанка России Алексей Логинов, старший вице-президент, руководитель департамента по работе с персоналом банка ВТБ Марина Олешек и другие. В общей сложности в топ-500 за вычетом первой сотни от Петербурга и Ленобласти вошли 20 человек, 19 из которых — от города (почти столько же, сколько в списке 2014 года).

СКАНДАЛЬНЫЕ СОСЕДИ В резерве были также представители соседних регионов, например, губернаторы Псковской области Андрей Турчак и Республики Коми Вячеслав Гайзер. Господин Турчак на тот момент был заместителем председателя комиссии Совета федерации Федерального собрания РФ по делам молодежи и туризму. Как известно, являясь сыном главы петербургского Союза промышленников и предпринимателей Анатолия Турчака, Андрей начинал свою карьеру в Петербурге на предприятиях холдинга «Ленинец» и в самом холдинге, возглавляемом отцом. Политическую карьеру начал с «Молодой гвардии Единой России». С 2014 года является губернатором Псковской области.

Вячеслав Гайзер являлся на тот момент заместителем главы Республики Коми — министром финансов правительства республики (также бывший министр финансов России). Но в сентябре 2015 года господин Гайзер освобожден Владимиром Путиным от занимаемой должности в связи с утратой доверия вследствие обвинения в организации преступного сообщества, причинившего республике ущерб на сумму около 1,1 млрд рублей.

«Присутствие в списке в первую очередь подтверждало принадлежность к правящему сословию, а также служило одним из формальных оснований для должностных повышений, — считает Владимир Прибыловский. — За редкими исключениями, лица, попавшие в список, как минимум остаются в нем, сохраняют прежнюю должность или действительно продвигаются на одну-другую должностную ступеньку. Например, в первом составе списка мы находим и ныне смещенного и арестованного за коррупцию Вячеслава Гайзера, и сменившего его на посту главы Республики Коми Сергея Гапликова. Причем Гайзер попал в список еще в должности заместителя главы республики, затем продвинулся на ступеньку, а затем выпал из резерва и вообще из высшего сословия до положения арестанта ФСБ».

Соседнюю Ленобласть в резерве 2009 года представлял тогдашний вице-губернатор правительства региона Рашид Исмагилов. Он также длительное время являлся президентом областной Торгово-промышленной палаты и известен конфликтом с главой ТПП РФ Сергеем Катыриным, что в конечном итоге, судя по всему, и привело к снятию господина Исмагилова с поста президента палаты.

В категории «представители бизнеса» в первом списке резерва оказался всего один кандидат от компании с петербургской пропиской. Это генеральный директор — главный конструктор ОАО «НПП „Радар ММС“» Георгий Анцев.

В 2009 году по итогам первого года существования резерва из «первой сотни» были назначены на вышестоящие должности либо получили должности с большим объемом полномочий 28 человек, сообщал тогда начальник управления президента по вопросам государственной службы и кадров Сергей Дубик.

ГУБЕРНАТОРСКАЯ ВОЛЯ Состав резерва 2009 года пришелся на губернаторство Валентины Матвиенко (руководила Петербургом восемь лет), тогда как список 2014 года формировался уже при Георгии Полтавченко (находится на посту губернатора вдвое меньше).

Наблюдатели отмечают, что при Валентине Матвиенко и попадание в президентский резерв, и реальное назначение в петербургской управленческой системе в большой степени было связано с «географией», что не скажешь о нынешнем губернаторе города. «В „предреформенный“ период Валентина Матвиенко была тесно связана с Петербургом, в том числе занимала губернаторскую должность в нем. И тот, и другая продвигали в первую очередь „своих“, но для Матвиенко „своими“ были выходцы из питерского чиновничества (включая комсомольские кадры советского периода и сравнительно новую бизнес-элиту, унаследованную от Собчака, Путина и отчасти Яковлева). Для Полтавченко „своими“ являются не питерские, а московские чиновники и бизнесмены, с которыми он работал в Центральном федеральном округе ЦФО (вице-губернатор Василий Кичеджи), соратники в „борьбе за веру“ по Центру национальной славы России (ЦНСР), Фонду Андрея Первозванного (ФАП) и Русскому афонскому обществу (РФО) (вице-губернатор Игорь Дивинский)», — полагает господин Прибыловский.

По его мнению, включение в резерв в первую очередь подтверждает сохранение чиновника в федеральной и региональной номенклатурной колоде, а невключение намекало на возможность выпадения из нее вследствие предполагаемой опалы или ослабления важных связей.

Директор корпоративных программ Стокгольмской школы экономики в России Алексей Попов, проецируя практику президентского резерва на бизнес, считает, что она противоречит самому понятию «рекрутмент», действующему в бизнесе. «Практика рекрутмента — это конкурсный отбор на освободившуюся должность, идея которого выбрать лучших кандидатов, наиболее подходящих по набору компетенций работодателю. Включение в резерв воспринимается как некая привилегия для тех, кто в него попадает, априори — как некое преимущество, при этом абсолютно непонятен механизм отбора этих кандидатов, он закрытый. Резерв вступает в противоречие с самим понятием „конкуренция“, характерным для бизнеса и экономики в целом», — говорит господин Попов. Он считает появление подобных списков скорее инструментом формирования общественного мнения и моделирования поведения, самопрезентацией власти, стремящейся донести до общественности мысль о престиже и ценности попадания в число резервистов.

В администрации Петербурга признаются, что инициатива по формированию резерва, принадлежащая Дмитрию Медведеву, сегодня не слишком сильно поддерживается нынешним президентом, в связи с чем в городе не видят особой отдачи от работы по формированию списка своих кандидатов в президентский резерв. ■

Безграничные возможности

Финансовые услуги в 20 странах мира



Мир без преград
Группа ВТБ



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

Банк ВТБ (ПАО)
Генеральная лицензия Банка России № 1000

ЧТО В ИМЕНИ ТЕБЕ МОЕМ...

МНОГИЕ БИЗНЕСМЕНЫ УВЕРЕНЫ, ЧТО НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ ВЛИЯЕТ НА ЕЕ УСПЕШНОСТЬ. ЭКСПЕРТЫ ПОЛАГАЮТ, ЧТО И ФАМИЛИЯ МОЖЕТ ВЛИЯТЬ НА КАРЬЕРУ ЧЕЛОВЕКА. В ПОГОНЕ ЗА ДЕЛОВЫМИ УСПЕХАМИ НЕКОТОРЫЕ ДАЖЕ ГОТОВЫ СМЕНИТЬ НАРЕЧЕНИЕ ПРИ РОЖДЕНИИ НА ЧТО-ТО БОЛЕЕ ЭФФЕКТНОЕ. ВАЛЕРИЙ ГРИБАНОВ

Серьезных исследований, изучающих влияние фамилии человека на выбор профессии, никто из опрошенных ВГ экспертов припомнить не смог. Однако, говорит Андрей Давыдов, управляющий партнер «Альфа-персонал», определенные закономерности отмечались многими учеными. «Интересно исследование, проведенное американским психологом Бреттом Пелхемом, которое показало, что человек подсознательно тянется к предметам, которые ассоциируются с его именем. Так, среди стоматологов (англ. dentist) люди с именем Деннис встречались на 82% чаще других. Логично предположить, что и фамилия оказывает схожее воздействие на выбор профессии».

Дмитрий Сперанский, руководитель Бюро аналитики по рынку недвижимости, отчасти подтверждает теорию влияния фамилии на выбор профессии: «Нам известен господин по фамилии Строй, который основал компанию „Азбука строительства“ (занимаются строительством коттеджей), а также господин по фамилии Дубок, который создал в Калининграде мебельную фабрику. И обе эти компании вполне успешны».

ПРИВЛЕЧЬ ЗВУЧНОСТЬЮ Светлана Широкова, начальник отдела кадров ЗАО «Гринвуд», отмечает, что ученые, проводившие исследования на эту тему, заявляют, что звучность фамилии может привлечь внимание потребителя, особенно если она хорошо сочетается со сферой деятельности человека. «Исследователи влияния фамилии на профессию и поступки человека даже изобрели специальный термин, обозначающий эту связь, — аптоним. Впрочем, наличие этой связи точно не установлено, — говорит она. — Однако точно известно, что люди с необычной фамилией могут изначально заслужить большее внимание. Например, кардиолог из Нью-Йорка Дуглас Харт (англ. heart „сердце“) полагает, что некоторые пациенты выбирают его именно благодаря звучному имени. Или в случае семьи Грейтхаус (англ. great house „прекрасный дом“), которая торгует недвижимостью в Западной Вирджинии, фамилия становится настоящим кладом для разного рода маркетологов и рекламщиков».

Люди с необычными фамилиями довольно часто занимают ключевые позиции или являются учредителями компании, замечает Иван Иванов, основатель сервиса по поиску репетиторов Upstudy.ru. Вроде бы простое, но все же необычное сочетание имени и фамилии самого господина Иванова, по его словам, всегда вызывало удивление и даже умиление у партнеров. «Это помогает более непринужденно общаться и с легкостью находить контакт, — говорит он. — А вот у исполнительного директора Upstudy.ru фамилия Рерих, он потомок того самого художника Рериха. Кстати, практикующий психолог. Как видите, и с известной фамилией, и с самой простой можно



РИАКОМ/ПРОСНОВИ

ИМЯ МОЖНО ЗАСТАВИТЬ РАБОТАТЬ. СМЕШНАЯ ДЛЯ ОДНОГО ФАМИЛИЯ — НЕОБЫЧНА И ЗАПОМИНАЕМА ДЛЯ ДРУГОГО

руководить бизнесом и добиваться отличных результатов».

Зинаида Гаврик директор по развитию Adular Group, подтверждает слова коллеги о запоминаемости необычных фамилий. «Я свою фамилию хотела сменить, конечно, но только до тех пор, пока не начала заниматься журналистикой. Фамилия очень хорошо запоминалась, что для меня было плюсом. Потом начала заниматься продажей семинаров, и однажды клиент очень долго переписывался со мной, выясняя, не псевдоним ли это. Теперь я занимаюсь бизнесом и иногда встречаю людей, которые помнят мою фамилию еще с семинарских времен, когда я обзванивала их и делала рассылки. Это очень облегчает общение: у них создается иллюзия, что они меня знают, и больше доверия при этом. А еще я написала книгу, и меня легко запоминают, как автора по фамилии и имени», — рассказала госпожа Гаврик.

Но наличие известной фамилии далеко не гарант успешности карьеры. Дмитрий Сперанский рассказывает: «Лично мне не удалось никуда устроиться благодаря звучной фамилии. На нее обращают внимание в первые две минуты, а потом разговор идет о профессиональных умениях. Психологи выявили зависимость между физической привлекательностью и уровнем получаемого дохода, насчет фамилий, насколько мне известно, исследований не было. Не удивлюсь, если при большой выборке удастся обнаружить какую-то связь. Но этот фактор будет на двадцатом месте по сравнению с другими качествами претендентов».

Ирина Алексеева, генеральный директор PR Partner, заметила, что люди с фамилией на А часто добиваются успеха. «Наверное, они привыкли учиться в школе, затем в вузе, ведь их часто спрашивают (фамилия в нача-

ле списка в журнале), значит, тихо отсидеться и отмолчаться не получится. Повышенный спрос извне приводит к повышенному спросу и требованиям к себе у самого человека, к определенному перфекционизму», — ищет объяснение она.

УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ Фамилия влияет на карьеру не извне, а изнутри, считает Владимир Княжицкий, генеральный директор ГК «Фаст Лейн» в России и СНГ. Важно, как сам человек относится к своей фамилии. «Если он считает, что она умаляет его достоинства, то будет комплексовать, что приведет к неудачам. Если же, наоборот, человек гордится своей фамилией, то это добавит ему уверенности в делах. То есть дело не в фамилии, а в отношении человека к разным факторам, в том числе — к ней», — полагает господин Княжицкий.

Действительно, многие опрошенные ВГ эксперты замечали, что нередко неблагозвучная фамилия порождает у людей неуверенность в себе. Исправить ситуацию может ее смена.

«У нас был один сотрудник по фамилии Хайло, — рассказывает Максим Логвинов, генеральный директор АН «Красная горка». — Звучит смешно и отчасти непристойно. Но, открыв „Википедию“, я выяснил, что это старинное название одной из частей русской печи. Как бы то ни было, его фамилию произносили только в отсутствие данного сотрудника и известным образом ее коверкая. При этом человек проявлял достаточное рвение на работе, и особых претензий к нему не было, за исключением одной: все сделки, за которые он брался, по каким-то неведомым причинам заканчивались полным фиаско. Доходило до смешного, я уже стал бояться за клиентов, которые один за другим заболели, попадали в аварии и так

далее. Через несколько месяцев мне пришлось развести руками: человек все делал правильно, но у него ничего не клеилось, и на предыдущем месте работы, как я потом уже выяснил, было то же самое. Дошло до того, что я посоветовал ему поставить свечку в церкви. Но и это не помогло. Он ушел из нашей компании и через некоторое время устроился работать в службу такси: там „живые“ деньги и „накосячить“ на ровном месте достаточно сложно. Было это около года назад. На днях я совершенно случайно встретил его в одном из торговых центров. Оказалось, теперь он преуспевающий бизнесмен. Я не поверил и даже заехал к нему в офис (он открыл собственную службу такси). С его слов, секрет резко выросшего уровня везения заключался в фамилии. После смены фамилии Хайло на Скоробогатов дела резко пошли в гору. Он шутливо объясняет это тем, что последовал совету знакомой, которая увлекается фэншуй. На мой взгляд, все дело в уверенности в себе: он даже визитки не заказывал на старую фамилию, ограничиваясь корпоративными, в которые дописывал добавочный номер».

Александр Вартанян, ведущий специалист по маркетингу и рекламе ЗАО «Зебра Телеком», поделился своим опытом по смене неудачной фамилии: «Раньше у меня была фамилия Крысанов, но осенью я женился и взял фамилию жены. Прежняя фамилия портила мне жизнь в школе и институте, кличка у меня в любой компании появлялась очень быстро. По работе тоже сталкивался с не слишком адекватным отношением к ней и созданием различных забавных производных. Моя новая фамилия, думаю, будет вызывать соответствующие вопросы, но за собственный имидж я уже буду чуть спокойнее».

ИГРА СЛОВ Нередко имя или фамилию специалистам приходится менять при переезде в другую страну. «У меня был случай смены имени из-за определенных репутационных рисков, — рассказывает Кермен Манджиева, PR-директор филиала «Северо-Запад» компании «Мегафон». — Когда я работала PR-руководителем дочерней компании „Мегафон“ в Таджикистане, мне пришлось изменить имя Кермен на Кармен, так как слово „кер“ в таджикском языке — ругательное». По этой же причине, кстати, бренд «Керама Марацци» вообще ушел с рынка Таджикистана, никто не хотел покупать продукцию с таким именем, и разместить рекламу бренда было большой проблемой. «Дабы избежать рисков, формально мое имя изменили (электронная почта, визитки, бейдж). После возвращения в Россию мое имя публично стало прежним. Сейчас работаю PR-директором „Мегафона“ в СЗФО, где экзотичное сочетание имени и фамилии играют только на руку. Стопроцентное запоминание и отстройка от конкурентов, что в публичной сфере важно. Самое интересное, что в Калмыкии Кермен

Манджиева — это такое же распространенное сочетание, как в России Маша Иванова или Таня Петрова. Так что оригинальность — штука субъективная», — делится госпожа Манджиева.

Наиболее известной сменой фамилии за последнее время прославился вице-губернатор Петербурга Игорь Албин, до 2014 года носивший фамилию Слюняев. С ней он сделал карьеру федерального чиновника, дослужившись до министра регионального развития. Однако перед назначением на пост вице-губернатора Петербурга господин Слюняев решил провести «ребрендинг». Смену фамилии чиновник объяснил тем, что Албин — древняя фамилия его рода по мужской линии, которую в XIX веке не по своей воле пришлось сменить на Слюняевых.

ВЫБИРАЯ — ПРОВЕРЯЙ Лариса Иршинская, руководитель направления «Специальные проекты» хедхантинговой компании Cornerstone, считает, что нередко люди меняют фамилию из-за ксенофобии. «Я знаю примеры, когда фамилию меняли для того, чтобы получить важное назначение — это чаще касается госорганов или госструктур. То же самое касается и очень смешных фамилий. Имея за плечами опыт работы в крупных корпорациях и кадровом бизнесе, могу с уверенностью сказать, что красивые, благозвучные фамилии при прочих равных могут помочь принять решение в пользу кандидата», — говорит она. Коллеги госпожи Иршинской рассказывают, что кандидаты иногда меняют фамилию, отчаявшись в долгом поиске работы, а также вспоминают случаи из практики, как лет десять назад эксцентричный, как тогда казалось, заказчик (вошедший в список Forbes) не брал на работу людей с неправильными, по его мнению, фамилиями. «Звучание — особенно для аудиалов — важный канал восприятия информации. Конечно, никто из заказчиков не признается — это так же неприемлемо, как дискриминация по полу, возрасту, национальности, — но звучание фамилии, имени, отчества могут склонить весы в пользу какого-либо кандидата. Все может стать тем внутренним толчком, только потом это решение обоснуется как „интуиция“. При этом красивая, как в народе говорят, „артистическая“ фамилия позволяет человеку как бы одеваться в ее звучание. Приукрашивает человека, работает на его имидж как хороший макиаж или дорогой аксессуар», — полагает госпожа Иршинская.

Известны случаи, когда фамилию меняли в ходе избирательной кампании ради достижения определенных целей. Особенно широко это применялось в 1990-е годы. Евгений Венедиктов, директор Центра исследований легитимности и политического протеста, рассказал, что в его практике была такая ситуация. «В данном случае речь не шла о смене фамилии ради победы. Наш кандидат — он был спойлером и шансов на победу не имел изначально — был вынужден сменить фамилию потому, что был как две капли воды похож на другого кандидата — лидера гонки. А нам нужно было у этого лидера „оттянуть“ голоса! Мы наняли двойника, прописав в контракте смену фамилии, сфотографировали двойника в тех же одеждах и позах, что и лидер избирательной гонки, зарегистрировали двойника в избиркоме... В итоге в бюллетенях появились два кандидата с одной и той же фамилией, которые даже на агитационных материалах выглядели идентично! Результат был достигнут — мы „оттянули“ у лидера необходимое количество голосов». ■

«А РУКОВОДИТЕЛЬ... БУДЕТ ОДИН — Я»

ГУБЕРНАТОР ЛЕНОБЛАСТИ АЛЕКСАНДР ДРОЗДЕНКО В УХОДЯЩЕМ ГОДУ ПРОВЕЛ РЕФОРМУ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ В РЕГИОНЕ. ПОЛИТОЛОГИ ПРЕДОСТЕРЕГАЮТ: СТИЛИСТИКА «ГУБЕРНАТОР В ОТВЕТЕ ЗА ВСЕ» ЯВЛЯЕТСЯ УЯЗВИМОЙ. МАРИЯ КАРПЕНКО

Уходящий год стал для губернатора Ленобласти Александра Дрозденко богатым на события. В мае он досрочно ушел в отставку, а в сентябре переизбрался с таким высоким процентом голосов (82,1%), что один из его конкурентов назвал результат выборов «дагестанским». После триумфальной победы на выборах (которые, правда, прошли в отсутствие сильных соперников) Александр Дрозденко объявил, что начинает реформу исполнительной власти в регионе.

ЗАМКНУЛ НА СЕБЕ Суть реформы в том, чтобы перестроить систему управления регионом по федеральной модели. Администрацию Александр Дрозденко разбил на два равнозначных блока и каждый из них взял под свое личное руководство. Первый — административный — по функционалу замыкается на администрацию президента. Этим блоком, помимо главы региона, руководят два вице-губернатора: один координирует аппарат, другой отвечает за внутреннюю политику. Второй блок — правительственный — устроен по аналогии с российским кабинетом министров. За одним лишь исключением: председателем правительства тоже является губернатор. У него есть семь заместителей (один из которых — первый), и каждый отвечает за определенную отрасль.

Ревизионные функции между двумя этими блоками господин Дрозденко тоже разделил поровну. В подчинении у областного правительства он оставил комитет по государственному финансовому контролю, схожий по функциям с Росфиннадзором. А административный блок получил новый контрольно-ревизионный комитет, который будет следить за исполнением поручений губернатора так же, как контрольное управление президента РФ следит за исполнением поручений главы государства.

Еще когда реформа обсуждалась в региональном парламенте, эксперты отмечали: в законопроекте не прописано, кто будет исполнять обязанности губернатора в случае его отсутствия. Эту проблему Александр Дрозденко решил в ручном режиме: он оставил за собой право назначать исполняющим обязанности главы региона любого из членов правительства в зависимости от того, какие задачи в определенный момент будут стоять перед регионом. А на пост первого вице-губернатора, предусмотренный в уставе региона, решил вовсе не назначать никого. «Я могу назвать любого из двух вице-губернаторов первым, но пока не буду делать этого, чтобы уравновесить их позиции с позициями членов правительства, — объяснял господин Дрозденко ВГ в октябре. — Я даю понять, что все абсолютно равны, и буду смотреть, кто лучше себя покажет. А руководитель на первом этапе будет один — я».



АЛЕКСАНДР ДРОЗДЕНКО ПРЕДПОЧИТАЕТ НЕСТИ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЕДИНОЛИЧНО, РЕШАЯ ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРОБЛЕМЫ В «РУЧНОМ РЕЖИМЕ»

РАСКАДРОВКА Изначально, по данным источника ВГ в областном правительстве, титул «первого» должен был достаться вице-губернатору по внутренней политике Сергею Перминову. Кандидаты на этот пост традиционно проходят неформальное согласование с администрацией президента. Однако в администрации президента, по словам собеседника ВГ, кандидатуру господина Перминова могли не согласовать, поэтому не исключено, что решение о его назначении губернатор взял «под личную ответственность».

До реформы должность первого вице-губернатора занимал Константин Патраев, в прошлом — глава администрации Выборгского района. Его отставка была предсказуемой: еще весной Александр Дрозденко указывал на «просчеты в работе внутренней политики», которые обращают на себя внимание администрации президента.

Наблюдатели предсказывали отставку и вице-губернатору Дмитрию Ялову, у которого обнаружили украинские родственники — сестра его супруги вышла замуж за сына президента Украины Петра Порошенко. Однако господин Ялов вошел в новое правительство в качестве зампреда по экономике.

А вот уход куратора ЖКХ и ТЭК Юрия Пахомовского, напротив, стал неожиданностью: ни у кого из депутатов, опрошенных ВГ, не было претензий к его работе. На место господина Пахомовского губернатор назначил экс-депутата ЗакСа Ленобласти Олега Ковалю, выходца из структур «Газпрома». С 2009 по 2014 год господин Ко-

валю занимал должность заместителя гендиректора по капитальному строительству и инвестициям ОАО «Газпром газораспределение» — компании, которая реализует в регионе крупные инвестпроекты.

Назначение господина Ковалю единственное обращает на себя внимание, в остальном же кадровый состав администрации Ленобласти значительно не поменялся, замечает доцент кафедры политической психологии факультета политологии СПбГУ Александр Конфисахор. По его словам, административная реформа в регионе получилась во многом «декоративной».

ДВА РАЗНЫХ ЧЕЛОВЕКА Политологи сходятся во мнении, что главный результат этой реформы — усиление позиций Александра Дрозденко, укрепление его вертикали. «Губернатор сосредотачивает очаги власти в своих руках, чтобы в структуре не было каких-то черных пятен», — говорит Александр Конфисахор.

Доцент кафедры политического управления факультета политологии СПбГУ Анна Волкова считает это вполне объяснимым: на первый срок господин Дрозденко был назначен президентом, а сейчас впервые прошел через процедуру выборов. «Губернатор назначенный и губернатор избранный — это два разных человека. Легитимность Дрозденко повысилась, самоощущение изменилось, он теперь по-другому понимает свою роль», — утверждает эксперт.

Стремление выстроить максимально четкую и удобную систему органов исполнительной власти, по мнению политолога, объясняется еще и тем, что надвигается новый электоральный цикл — в будущем году истекают полномочия депутатов регионального парламента. «Губернатор дает понять федеральным властям, что ситуация по максимуму им контролируется», — резюмирует госпожа Волкова.

Политолог Евгений Минченко соглашается, что совмещенная кампания по выборам в Госдуму и в региональный ЗакС станет для Александра Дрозденко первым серьезным испытанием на посту главы региона, поскольку губернаторские выборы в сентябре «были неконкурентными и прошли тихо». Будущий год, по словам политолога, покажет, насколько эффективна система управления регионом, выстроенная господином Дрозденко, — федеральные власти будут делать выводы о его работе, исходя из итогов парламентских выборов.

Однако, отмечает господин Минченко, демонстрация персонального лидерства губернатора — стратегия уязвимая. «Если создавать стилистику „я отвечаю за все“, то любая проблемная ситуация будет ставиться в вину лично губернатору, и стрелочника будет найти сложнее», — предостерегает эксперт. ■

«НЕ СТОИТ ЗАБЫВАТЬ, НАСКОЛЬКО МАЛ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНЫЙ СПРОС НА КВАРТИРЫ»

2016 ГОД БУДЕТ ПРЕДСКАЗУЕМО ТЯЖЕЛЫМ ДЛЯ СТРОИТЕЛЬНОГО БИЗНЕСА.

ТЕКУЩУЮ ДИНАМИКУ СПРОСА ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК «ЦДС» МИХАИЛ МЕДВЕДЕВ НАЗЫВАЕТ ВОЛНООБРАЗНОЙ, СЧИТАЯ, ЧТО В ТАКОЙ СИТУАЦИИ ГЛАВНОЕ СОХРАНИТЬ СТАБИЛЬНОСТЬ, ОДНАКО ОН НЕ ИСКЛЮЧАЕТ ВОЗМОЖНОСТИ ВЫХОДА КОМПАНИИ НА СТОЛИЧНЫЙ РЫНОК. БЕСЕДОВАЛА АННА НИКОЛАЕВА

BUSINESS GUIDE: Михаил Анатольевич, каким был 2015 год для ЦДС? Экономические сложности заставили корректировать какие-либо планы?

МИХАИЛ МЕДВЕДЕВ: Невозможно отрицать, что нынешний год — непростое время для строительства. Рынок продолжает сжиматься, и я не вижу оснований для оптимизма в 2016 году. Это будет предсказуемо сложный период, который надо, что называется, прожить с честью.

Но если вернуться к 2015 году, то сегодня уже можно констатировать, что на нашей деятельности макроэкономические сложности сказались несущественно. По плану мы должны были вводить в эксплуатацию довольно много жилья, и это реализовано: ключи получили покупатели квартир в новых очередях жилых комплексов «Новое Мурино», «Весна», начались заселения в ЖК «Кантемировский». Мы планировали также выйти на строительную площадку на ЖК «Приневский», и это было сделано. Мы абсолютно в графике по самому масштабному проекту ГК «ЦДС» — новому городу в деревне Новосаратовке Всеволожского района Ленинградской области.

Продолжилась и работа по другим стратегически важным направлениям. Я имею в виду мониторинг выставленных на торги участков для пополнения земельного банка, в чем мы всегда заинтересованы, проектирование новых объектов, оптимизацию внутренних бизнес-процессов за счет перехода на электронный документооборот. Вообще, в моем представлении, группа компаний сейчас приближается именно к той модели организации строительного производства, которая позволит рассчитывать на оптимальные результаты с точки зрения оперативности в реагировании на потребности рынка, управляемости и эффективности деятельности. А деятельность в соответствии с такой логикой является непременным условием успешности бизнеса.

BG: А как стратегия развития группы компаний ЦДС соотносится, по вашему мнению, с решениями по совершенствованию строительства, принимаемыми федеральными властями?

М. М.: Разумеется, мы отслеживаем все решения, принимаемые в отношении строительной отрасли. В свою очередь, строительное сообщество через диалоговые площадки и иными доступными путями информирует органы государственной власти о своей реакции, возражениях и замечаниях, возникающих в связи с конкретным законодательным актом, другими обязательными к исполнению документами и требованиями. Но так или иначе, мы реализуем решения региональных и федеральных властей, понимая, что задача у



ЕВГЕНИЙ ПАРВЕНКО

нас единая: действовать на благо народа, решая жилищные вопросы конкретных граждан, обращающихся к нам.

BG: Тем не менее какие из недавних новшеств, инициированных федеральным центром, оказали влияние на вашу деятельность?

М. М.: Разумеется, это предложения о мерах государственной поддержки ипотечного кредитования. Если бы правительство не приняло решение о поддержке ипотеки, сжатие рынка было бы намного более ощутимым. Мы бы это увидели по падению спроса и, как следствие, провалу продаж. Даже на фоне принятых мер рынок жилищного строительства продолжает «проседать». И, повторю, для меня очевидно, что этот процесс не завершится и в 2016 году. Поэтому меры по поддержке ипотеки должны быть сохранены. В той ли мере, в какой на это рассчитывали участники строительного рынка, или в меньшей, но государство выступило гарантом сохранения ипотечного кредитования как механизма, повышающего доступность приобретения жилья для наших граждан. Правительство предприняло ряд важных и финансово емких шагов в этом направлении, хотя могло бы этого и не делать.

BG: Видите ли вы сегодня, под занавес года, какие-то перспективы для развития пока не освоенных, считающихся непрестижными

участков в Санкт-Петербурге и ближайших районах Ленинградской области?

М. М.: Давайте будем реалистами: хорошо бы хотя бы престижные осваивать. Когда рынок сжимается, как показывает практика, нет гарантий продолжения строительства даже на тех участках, перспективы которых очевидны.

BG: Вы неоднократно подчеркивали, что ЦДС ориентирована преимущественно на сегмент массового жилья, которое соответствует, тем не менее, параметрам комфортного. Менялись ли ваши представления о комфорте за последние годы?

М. М.: Конечно, менялись. Сегодня мы абсолютно убеждены в том, что более комфортное — это монолитное, монолитно-кирпичное жилье, по сравнению с панельным. Мы считаем, что раньше стеклопакеты были гораздо худшего качества: сейчас это просто два шага вперед по сравнению с тем, что было десять лет назад. Кроме того, производители предлагают принципиально иного качества лифты.

Если говорить о составляющих комфортной среды проживания, то можно констатировать, что сам конструктив зданий трансформировался за эти годы незначительно, стало гораздо лучше оборудование и произошли революционные изменения в области телефонии, интернета и телевидения, а также организации ох-

раны домов и придомовой территории. Многоэтажное жилищное строительство нередко противопоставляют малоэтажному. Понятно, что у высотных жилых домов есть свои особенности и что сами такие проекты подчиняются неким стандартам. Но это не означает, что в многоэтажном доме невозможно чувствовать себя комфортно. Не стоит забывать и о том, насколько мал платежеспособный спрос на квартиры, хотя люди живут в ужасных условиях. Даже у нас, в Петербурге, до сих пор некоторые ютятся в бараках с удобствами чуть ли не на улице.

BG: А, к слову, помните ли вы первый построенный компанией ЦДС объект?

М. М.: Помню, конечно, но принципиально не стану об этом говорить. Мы не относимся и никогда не относились с особым трепетом к первым своим объектам. Потому что всегда было понимание, что все самое главное впереди. Такое понимание сохраняется и сегодня: мы близки к завершению работы над повышением уровня регулирования внутренних процессов, происходящих в компании, к чему всегда стремились и что позволяет рассчитывать на ощутимый качественный рост.

BG: Какие задачи на ближайшие месяцы вы формулируете для коллектива?

М. М.: Задача одна, но многофакторная — быть как можно более устойчивыми на строительном рынке. Это предполагает развитие по нескольким направлениям. Например, даже в не очень благоприятных рыночных условиях необходима работа на увеличение и диверсификацию земельного банка, с одной стороны, и снижение себестоимости строительства — с другой. Сохранению устойчивой экономики компании и, как следствие, ее положения на рынке будет способствовать и дальнейшее регулирование внутренних бизнес-процессов, в том числе переход на электронный документооборот в полном объеме. Перед нами стоит также задача по выходу на долгосрочную сдачу домов с соблюдением параметров качества строительно-монтажных работ. Таким образом, мы ставим перед собой сугубо производственные вопросы.

BG: Есть ли в ваших планах наращивание объемов строительства в будущем году?

М. М.: И объемы выполнения работ, и старт новых объектов будут зависеть от рыночной конъюнктуры. Вести массовое строительство можно, только понимая динамику спроса. Пока мы констатируем волнообразные изменения в спросе. Соответственно, важно адаптироваться к актуальным условиям ведения бизнеса, чтобы сохранить экономическую стабильность. Однако могу сказать, что мы не исключаем расширение географии строительства за счет выхода на московский рынок. ■

A full-page advertisement for Canali. A man with a beard and dark hair is sitting on a mustard yellow armchair. He is wearing a light-colored overcoat over a dark blue suit, a patterned scarf, and a blue tie. He is looking directly at the camera. The background is a dark, modern interior with vertical wooden slats and some geometric light fixtures.


CANALI
1 9 3 4

Санкт-Петербург,
ул. Михайловская, д. 1/7,
Гранд Отель Европа,
т. (812) 320-08-08

CANALI.COM

ЖИЛАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

ВЯЧЕСЛАВ ЗАРЕНКОВ,
председатель совета директоров Etalon Group

МИХАИЛ МЕДВЕДЕВ,
генеральный директор ГК «ЦДС»

ВАСИЛИЙ СЕЛИВАНОВ,
генеральный директор Legenda Intelligent Development

ЮУСО ХИЕТАНЕН,
генеральный директор «НСС Жилищное строительство»

АЛЕКСАНДР БРЕГА, генеральный директор ЗАО «Мегалит»
АРСЕНИЙ ВАСИЛЬЕВ, генеральный директор ГК «Унисто Петросталь»
МИХАИЛ ВОЗИЯНОВ, генеральный директор компании «ЮИТ Санкт-Петербург»
ЮХА ВЯТТО, генеральный директор ЗАО «Лемминкяйнен Рус»
ЮРИЙ ГРУДИН, генеральный директор ГК «Пионер», направление «Санкт-Петербург»
ИГОРЬ ЕВТУШЕВСКИЙ, генеральный директор компании «СПб Реновация»
ОЛЕГ ЕРЕМИН, первый вице-президент ГК «Балтрос»
ЛЮДМИЛА КОГАН, генеральный директор ЗАО «БФА-Девелопмент»
ВАЛЕРИЯ МАЛЫШЕВА, генеральный директор ЗАО «Ленстройтрест»
АНДРЕЙ МОЛЧАНОВ, генеральный директор и председатель правления группы ЛСР
ЕВГЕНИЙ РЕЗВОВ, генеральный директор ЗАО «Строительный трест»
ИВАН РОМАНОВ, генеральный директор «Полис Групп»
ЗДУАРД ТИКТИНСКИЙ, руководитель холдинга RVI
ДМИТРИЙ ТРОШЕНКОВ, президент «Главстрой-СПб»
ФЕДОР ТУРКИН, председатель совета директоров ГК «Росстройинвест»
СЕРГЕЙ ХРОМОВ, генеральный директор ООО «УК „Старт Девелопмент“»
МАКСИМ ШУБАРЕВ, председатель совета директоров холдинга Setl Group
СЕРГЕЙ ЯРОШЕНКО, генеральный директор ООО «КВС»
***АЛЕКСАНДР ШАРАПОВ,** президент Bescar Realty Group

ЭНЕРГЕТИКА

АЛЕКСЕЙ БАРВИНОК,
генеральный директор ОАО «ТГК-1»

АЛЕКСЕЙ ВИНОГРАДОВ,
управляющий директор АО «Норд Гидро»

ВЛАДИМИР ПЕРЕГУДА,
заместитель генерального директора — директор филиала
«Ленинградская атомная станция» ОАО «Концерн „Росэнергоатом“»

АНДРЕЙ СИЗОВ,
генеральный директор ПАО «Ленэнерго»

МАКСИМ ШАСКОЛЬСКИЙ,
генеральный директор АО «Петербургская сбытовая компания»

ЮРИЙ АНДРЕЕВ, директор филиала «Киришская ГРЭС» ПАО «ОГК-2»
ПЕТР ГУМЕНЮК, директор филиала «Северо-Западная ТЭЦ»
АО «Интер РАО — Электрогенерация»
МИХАИЛ ИВАНИЦКИЙ, директор Октябрьского филиала ООО «Русэнергосбыт»
АЛЕКСАНДР ЛЕТАГИН, генеральный директор ПАО «МРСК Северо-Запада»
АНДРЕЙ ЛИПАТОВ, директор холдинга «Теплоком»
АНДРЕЙ МАШЛЫКИН, заместитель генерального директора АО «Газпром Теплоэнерго»
по управлению ООО «Петербургтеплоэнерго»
ВЛАДИМИР ПЕХТИН, генеральный директор АО «Ленгидропроект»
КОНСТАНТИН ПОНОМАРЕВ, генеральный директор ООО «РКС-Энерго»
ДМИТРИЙ СИМОНОВ, генеральный директор АО «ЛОЗСК»
СЕРГЕЙ СТРЕЛЬЦОВ, генеральный директор филиала
«Магистральные электрические сети Северо-Запада» ПАО «ФСК ЕЭС»
ИГОРЬ СТЕНАДКО, генеральный директор ОАО «Теплосеть Санкт-Петербурга»

«ГАЗПРОМ» ПОДДЕРЖАЛ ПРЕМИАЛЬНУЮ АРЕНДУ КРИЗИС СИЛЬНО ИЗМЕНИЛ РЫНОК АРЕНДЫ ЭЛИТНОГО ЖИЛЬЯ, КОТОРОЕ СДАВАЛОСЬ ПРЕИМУЩЕСТВЕННО ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ КРУПНЫХ ЗАПАДНЫХ КОРПОРАЦИЙ. СЕГМЕНТ ПРОСЕЛ, ХОТЯ, В ОТЛИЧИЕ ОТ СТОЛИЦЫ, И НЕ РУХНУЛ — АКТИВНЫЙ ПЕРЕЕЗД В ПЕТЕРБУРГ СТРУКТУР «ГАЗПРОМА» ОКАЗАЛ АРЕНДОДАТЕЛЯМ СЕРЬЕЗНУЮ ПОДДЕРЖКУ. ВАЛЕРИЙ ГРИБАНОВ



СТОИМОСТЬ НАЙМА ЭЛИТНОГО ЖИЛЬЯ ВАРЬИРУЕТСЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЧИСЛА СПАЛЕН, ЛОКАЦИИ КВАРТИРЫ И ВИДА ИЗ ОКНА

Традиционно сегмент аренды элитной недвижимости функционирует за счет корпоративных клиентов: топ-менеджеров европейских, американских, азиатских и ближневосточных компаний, а также крупных российских холдингов. Элитные квартиры в Санкт-Петербурге в основном сосредоточены в трех районах: Центральном, Петроградском и Василеостровском. При этом на Центральный район приходится больше половины предложений. Еще в прошлом году многие представительства западных компаний, закрыли свои филиалы, а сотрудники стали покидать Россию и в частности Санкт-Петербург, прерывая текущие договоры аренды. «В данных экономических условиях можно говорить, что рынок стал ярко выраженным рынком арендатора, где клиент имеет большой ассортимент предложений, а значит, может выбирать, договариваться о лучших условиях и получать скидки», — считает маркетинг-аналитик ЗАО «БФА-Девелопмент» Екатерина Беляева. Таким образом, снижение потенциала российской экономики и низкий курс рубля заставляют владельцев элитной недвижимо-

сти фиксировать арендную ставку в евро и долларах или просто увеличить ее в рублях. В то же время проседание корпоративного сегмента, закрытие многих представительств западных компаний привело к тому, что на рынке осталось очень мало потенциальных клиентов. Именно это и не позволяет собственникам повышать арендные ставки или же переводить их в евро или доллары. НЕЗЫБЛЕМЫЕ ЦЕННОСТИ Андрей Давыдов, партнер «Альфа-персонал», говорит: «По данным УФМС, за 2014 год количество иностранных специалистов из США, Великобритании и Китая в Санкт-Петербурге сократилось в два раза, число экспатов из Финляндии — на 25%, из Испании — на 22%. Уже в четвертом квартале 2014 года количество сделок на рынке аренды элитной недвижимости снизилось в два раза. По ряду оценок, в 2015 году спрос на квартиры бизнес- и элит-класса упал на 40%, а ставки аренды — на 10%. Дальнейшее ухудшение экономической ситуации может привести к падению арендных ставок еще на 10%». Екатерина Беляева считает, что арендные ставки в целом, скорее всего, останутся на

НАЕМ ЖИЛЬЯ



прежнем уровне с понижением на 10–20% по переоцененным объектам. Таких предложений в общем объеме порядка 50%. В то же время по отдельным объектам стоимость аренды может снизиться и на 30%.

«Цены в среднем по рынку региона стагнируют, резко выросли сроки экспозиции, — добавляет Тимур Нигматуллин, финансовый аналитик ИХ «Финам». — В ряде случаев она превышает три-шесть месяцев».

Но, как считает госпожа Беляева, по очень качественным объектам (элитные жилой комплекс «Парадный квартал», жилой комплекс на Робеспьера, 4, дом «Ле Гранд» на Невском проспекте, 154, дом на набережной реки Фонтанки, 1, и другие реконструированные объекты) арендные ставки останутся практически на прежнем уровне. «Диапазон арендных ставок для элитных объектов в центре города варьируется от числа спален и локации. Так, в Центральном, Петроградском, Василеостровском и Адмиралтейском районах цена за квартиру с одной спальней составляет 80–130 тыс. рублей в месяц, за квартиру с двумя спальнями 110–200 тыс., за квартиру с тремя спальнями 140–300 тыс.», — говорит она.

МОНОПОЛИСТ В ПОДМОГУ Впрочем, как отмечают аналитики, некоторую поддержку рынку оказали структуры «Газпрома» — они активно открывали в Петербурге офисы (кстати, это же очень поддержало офисный рынок в городе), а менеджеры снимали премиальное жилье.

Ирина Доброхотова, председатель совета директоров компании «Бест-Новострой», подтверждает: «Нынешней весной состоялся „большой переезд“ в Петербург из Москвы сотрудников офисов „Газпрома“. Это около 50 семей, которые арендовали квартиры в центре Петербурга с бюджетом 100–150 тыс. рублей в месяц».

Управляющий директор «Меридиан Девелопмент» Бюлент Сарыкайя говорит: «Согласно данным инвестгруппы Sesegar, в Москве доля квартир, арендуемых сотрудниками из стран, поддерживающих антиросийские санкции, за год сократилась с 70 до 20%. В отличие от столицы, петербургский рынок не сильно ощутил на себе отъезд экспатов — их место заняли специалисты госкорпораций, переведших свои офисы из Москвы в Петербург. Средняя ставка аренды элитной недвижимости в Москве сегодня составляет \$5,5 тыс. в месяц, в Петербурге — \$2,5 тыс.».

СНЯТЬ КОВРОЛИН Арендаторы в сегменте элитного жилья предпочитают исторические здания с всемирно известными открыточными видами или современные комплексы в центре города. В любом случае, вне зависимости от параметров дома, квартира должна быть со свежим ремонтом и парковочным местом, а здание — с красивой парадной.

Чаще всего арендаторы предпочитают квартиры, полностью меблированные и оснащенные всей необходимой техникой. Когда объект освобождается после предыдущего арендатора, в обязательном порядке проводится косметический ремонт.

Андрей Давыдов говорит, что у топ-менеджеров, арендующих жилье премиум-класса, есть специфические требования, в зависимости от их национальности. «Многие японские специалисты предпочитают выбирать жилье в соответствии с концепцией фэншуй. Распространенной среди компаний является практика аренды квартир в одном районе или даже жилом комплексе», — перечисляет он.

«Бывают случаи, когда выдвигается требование освободить жилые комнаты от мебели, а иностранцы в 80% случаев просят снять ковролин во всех помещениях, где он есть, включая спальни, и заменить его на деревянные полы», — рассказывает Екатерина Немченко, директор департамента элитной жилой недвижимости Knight Frank St. Petersburg.

Елизавета Конвей, директор департамента жилой недвижимости компании Colliers International, в Санкт-Петербурге добавляет: «Специфические требования у арендаторов действительно существуют, но скорее можно сказать, что они являются специфическими для рынка Петербурга. Потому что стандарты нашего премиального рынка в некоторых случаях могут быть ниже, например, московских (если речь идет о жилье для клиентов из Москвы). Как правило, у москвичей более высокие требования к инженерной составляющей, к обеспечению машино-местами, к уровню охраны, к уровню отделки парадных, что может стать решающим моментом при выборе квартиры. Важна инфраструктурная составляющая, особенно в том, что связано с окружением. Не все москвичи, например, готовы к превратностям нашего Центрального района, где зачастую соседи или окружающие здания могут выглядеть весьма невыигрышно по сравнению с теми же центральными районами Москвы, где дворы в основном находятся в довольно хорошем состоянии».

Для того чтобы арендаторы высокого класса могли удовлетворить свои запросы по требованиям к единому социальному окружению, некоторые компании покупают квартиры целыми блоками проводят в них ремонтные работы, а затем сдают в аренду ведущим специалистам иногородних компаний, говорит директор департамента жилой недвижимости NAI Besar Полина Яковлева.

«Насколько мне известно, финская компания Sato выкупает целые подъезды в жилых комплексах бизнес-класса с целью последующей сдачи в аренду», — приводит пример Евгений Богданов, генеральный директор финского проектного бюро Rumpu.

Помимо арендных квартир, добавляет господин Сарыкайя, в обоих городах набирает популярность аренда номеров в апарт-отелях: в них присутствует необходимый проживающему уровень сервиса и не принципиально наличие вблизи социальной инфраструктуры. «В отличие от Москвы, Северная столица не может представить руководителям высшего звена квартиры в апарт-отелях уровня „бизнес“, в основном в Петербурге можно снять апартаменты класса „комфорт“ или „элит“. По состоянию на 01.07.2015 доля апарт-отелей класса „элит“ в объеме предложения первичного жилья Санкт-Петербурга составляет 1,1%, что соответствует общему уровню спроса на квартиры этого класса», — приводит данные он.

По опыту же Натальи Нивалайнен, менеджера административного отдела «Петро», JTI, рынок премиальных апартаментов достаточно сильно вырос за последние двадцать лет. «Найти квартиру, соответствующую требованиям компании, в 1994 году, например, было значительно сложнее. Теперь же появилось много площадей в недавно построенных домах, переоборудовано и отремонтировано больше квартир в старом фонде», — говорит она. ■

КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

МАКСИМ ЛЕВЧЕНКО,
управляющий партнер
ООО «УК „Форт Групп“»

Родился в 1978 году. В 2000 году окончил юридический факультет СПбГУ. В 2008-м получил образование в London Metropolitan University. В 2009 году вместе с партнерами основал Fort Group для управления мебельным центром «Грейт», который был куплен у «Адаманта». Сейчас в активе компании более 500 тыс. кв. м торговых площадей в Санкт-Петербурге, два бизнес-центра, элитный жилой дом. Последний значимый проект — ТРК Europolis. В ближайшее время компания планирует завершить строительство бизнес-центра Fort Tower и ТРК «Порт Находка II».



АЛЕКСАНДР КОЖКОВ

АНДРЕЙ ЛУШНИКОВ,
председатель
совета директоров группы
компаний «Бесть»

Родился в 1967 году в Свердловске. В 1991 году окончил Ленинградский кораблестроительный институт. После института работал на Выборгском судостроительном заводе, где до 1992 года занимал должность заместителя начальника цеха. В 1993 году создал агентство недвижимости АПЕК и управлял им. В 1997-м создал компанию «Бесть», осуществляющую инвестиционную и девелоперскую деятельность в сфере коммерческой недвижимости. В 2004 году создал компанию «МТЛ. Управление и эксплуатация недвижимости», а в 2007-м филиал МТЛ был открыт в Екатеринбурге.

Компания «Бесть» реализовала девелоперские проекты «Гранат», «Ресурс», «Мидель», «Таймс», «Авеню», «Марбел», построила деловой центр «Желтый угол», элитный жилой комплекс Omega-House.

АЛЕКСАНДР БОБКОВ, исполнительный директор проекта «Лахта-центр»

ИГОРЬ ВОДОПЬЯНОВ, управляющий партнер УК «Теорема»

СЕРГЕЙ ВОРОНКОВ, генеральный директор ООО «Экспофорум-Интернейшнл»

ВЛАДИМИР ИВАНОВ, генеральный директор ЗАО «Содружество»

ДМИТРИЙ КУНИС, президент генподрядной компании Step

ЮССИ КУУТСА, региональный директор SRV в России

ИГОРЬ ЛЕЙТИС, президент холдинга «Адамант»

АЛЕКСАНДР ОЛЬХОВСКИЙ, вице-президент банка ВТБ, советник по инвестиционным проектам «ВТБ-Девелопмент»

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 GC Development Group

«ЕСЛИ ПРОИЗОЙДЕТ ПЕРЕДЕЛ РЫНКА, МЫ ДОЛЖНЫ ЭТО ИСПОЛЬЗОВАТЬ»

СЛОЖНО ПРОГНОЗИРОВАТЬ, В КАКОМ СОСТАВЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ ГАЗОБЕТОНА ПОДОЙДУТ К КОНЦУ 2016 ГОДА. НАРЯДУ С ОПТИМИЗАЦИЕЙ ЖИЗНЕННО ВАЖНО БЫТЬ ГОТОВЫМИ ПОДХВАТИТЬ ОСВОБОДИВШИЕСЯ ОБЪЕМЫ СПРОСА, В ТОМ ЧИСЛЕ И В НОВЫХ РЕГИОНАХ, СЧИТАЕТ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР Н+Н В РОССИИ НАДЕЖДА СОЛДАТКИНА. БЕСЕДОВАЛА ЕЛЕНА ИСАЕВА

BUSINESS GUIDE: С какими результатами вы подходите к концу года?

НАДЕЖДА СОЛДАТКИНА: Мы ожидали худшего развития событий — полагали, что объем продаж сократится примерно на 25% относительно результатов прошлого года. Сейчас понятно, что это будет 15%. Учитывая, что в 2014 году мы увеличили объем продаж на 26%, то в 2015 году в итоге мы выйдем на уровень выше показателя 2013 года.

Что касается производства, то мы значительно увеличили мощности и можем делать 450 тыс. кубометров газобетона в год. Однако, учитывая падение спроса, эти мощности пока не задействованы. Рынок не восстановится быстро, тем более что мы приходим в стройку не тогда, когда оживает экономика, а спустя примерно девять месяцев. По нашей оценке, улучшения начнутся со второй половины 2017 года, а в 2019 году рынок вернется к уровню 2014 года.

BG: Значит, к 2019 году вы надеетесь производить 450 тыс. кубометров газобетона?

Н. С.: Сейчас на Северо-Западе пять производителей газобетона. Если конкурентная ситуация сохранится, мы выйдем на уровень 400 тыс. «кубов». Сегодня объем рынка составляет около миллиона кубометров продукции, и чудес ожидать не приходится. Мы говорим в целом про Северо-Запад, так как, кроме Петербурга и Ленинградской области, поставляем продукцию в Псков, Новгород, Карелию, Череповец, Мурманск, Архангельск. С приходом в Тверь в 2013 году мы вступили и в Центральный федеральный округ, затем расширив свое присутствие на Ярославль. И пока что не собираемся идти дальше. Все же газобетон — это локальный продукт. Единственное, что мы рассматриваем поставки своей продукции клиентам Н+Н на финском рынке. Сейчас поставки туда ведутся с предприятий группы из Германии и Польши.

BG: Структура поставок по сегментам меняться не будет?

Н. С.: Мы являемся лидерами рынка в высотном жилищном строительстве: сюда идет около 60% наших поставок. Стали больше внимания уделять малоэтажному строительству, работать со строительными бригадами на рынке частного домостроения — на складах наших дилеров продукция представлена практически во всех крупных сетях и соседствует на полках с одним или двумя другими игроками. В индустриальных проектах мы не участвуем, их запускается очень мало. Корпоративный сегмент тоже схлопнулся, никто не начинает больших объектов.

Менять структуру бизнеса мы не собираемся, особенно в условиях сокращения рынка. По «высотке», конечно, будет самый большой удар, но и восстановление будет быстрое, так как сегмент первым реагирует на появление финансов. Больше всего пострадает масс-маркет. Конечно, под-



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО

держка государства (льгота на подоходный налог при приобретении жилья в ипотеку) сработала в лучшую сторону. Но цикл не рассмотрен полноценно: поддержки продажи жилья на вторичном рынке нет. За замороженных строек мало, так что за счет проектов на границе города прирост ввода жилья в Ленинградской области составил почти 100%. Но новых проектов гораздо меньше, и объемы этих проектов при этом сократились.

BG: Все замораживают инвестиционные планы. Н+Н не исключение?

Н. С.: Да, как вы знаете, у нас был большой инвестплан по строительству завода в Уфе, но в прошлом году этот план был заморожен.

BG: Какова ваша кредитная нагрузка?

Н. С.: У нас кредит только от группы Н+Н. Проценты по нему, по сравнению с рыночными, очень низкие, нам в этом смысле повезло. Но курс валют работает против нас, потому что балансы, которые мы сдаем в рублях, не уменьшают задолженности перед нашей группой. Однако для компании это не критично.

BG: Будете ли вы сокращать персонал?

Н. С.: Пока что мы имеем возможность сохранять штат, который у нас есть, и в 2016 году тоже собираемся избежать увольнений. Сейчас мы активно вкладываемся в обучение коммерческого отдела для того, чтобы создать им преимущество, чтобы они видели другие возможности, кроме игры с ценой, и имели инструменты на руках, чтобы реагировать на изменения рынка: правильно участвовать в тендерах и выстраивать стратегию, которая будет выгодна и нам, и нашим дилерам.

Помимо этого, когда долго работаешь, уменьшается мотивация, появляется зашоренность. Поэтому последнее время, чтобы людей встряхнуть, чтобы они увидели пер-

спективы или по-другому посмотрели на некоторые процессы, мы вводим их в некую стрессовую ситуацию, проводя тренинги по коммуникациям. В компании всего сто человек, так что нам легче перестроиться и расширить свои обязанности.

BG: Если отвлечься от экономической ситуации, какие законодательные решения вас волнуют?

Н. С.: Первое — то, что сейчас во всех новостях, — это вопрос с дальнотойщиками и перевозками грузов, которые затрагивает и наши интересы как в получении сырья, так и в поставках продукции, особенно в регионы. В транспортной истории есть две подтемы. Одна связана с платой за проезд по федеральным дорогам, а вторая — с жестким весовым ограничением. Если раньше мы получали сырье с большим весом в одной ходке, то теперь нам надо сделать две. Иногда проблема даже не в деньгах, а в возможности самой транспортной компании иметь две машины вместо одной. Нас же волнует, насколько стабильны и защищены наши поставки, как сделать так, чтобы с ними не было перебоя.

Второе — это сохранение поддержки государства по кредитованию населения. И третий момент — то, что сейчас происходит со страхованием процессов строительства. Строительные компании обязаны страховать свои риски, либо компания должна получать банковскую гарантию по достаточно высокой цене. Эти факторы затормозили регистрацию договоров примерно на месяц и создали локальный коллапс в отрасли. Эта проблема должна решаться. Государство должно быть заинтересовано в сохранении строительной отрасли и следить, чтобы нагрузка на строителей многократно не возрастала. Сейчас они строят социальную инфраструктуру, теперь им придется страховать свои риски по недострою, а компен-

сировать все это придется в ценах на жилье. Если же строители не смогут повысить цену жилья, эти расходы ложатся на них. А чем меньше у них строительных денег, тем хуже нам, так как это негативно влияет на сам процесс строительства. Государство нуждается в том, чтобы собрать больше денег, но повышать финансовую нагрузку на бизнес тоже надо так, чтобы бизнес смог сохранить свои объемы. Поэтому сейчас непростое время и время непростых решений.

BG: Какие непростые решения принимали вы? Например, у вас есть возможность диверсифицировать деятельность?

Н. С.: У всех наших конкурентов достаточно большая диверсификация производства. Самый объемный бизнес компании ЛСР — это строительство, там большие проекты и огромный земельный банк. Конечно, маржинальность здесь намного больше, чем на производстве строительных материалов, а они, в свою очередь, помогают снизить себестоимость в строительстве. Компания «Стройкомплект» занимается дорожным строительством, и это первый их бизнес, газобетонный запущен только в 2010 году. «Евроазобетон» принадлежит банку, для которого газобетонное производство не является стратегическим. Мы единственные, у которых такой диверсификации нет, и таких альтернатив мы не видим. Мы были, есть и остаемся узкоспециализированными производителями и продавцами газобетона. Мы сосредоточены на этом, знаем продукт вдоль и поперек и можем, в том числе, использовать различные решения для снижения его себестоимости. Мы идем только по направлению оптимизации: рецептуры, производственных расходов, использования финансов и персонала.

BG: 2016 год будет тяжелым. Пропишите тезисно стратегию на этот период.

Н. С.: Это будет стратегия выживания, сохранения доли рынка и, исходя из ситуации, возможности ее увеличить. Очень сложно сказать, в каком составе рынок придет к концу следующего года, кто останется и в каком состоянии. Например, компания КЖБИ, которая первая пришла на рынок, начав поставлять газобетон в 1994 году, испытывает не самые лучшие времена. Мы должны держать руку на пульсе, чтобы подхватить объемы, которые станут свободными, если кто-то из игроков уйдет с рынка или сократит свои объемы. Выиграет тот, кто будет лучше реагировать, кто лучше подготовлен и сможет поставлять продукцию в новые для себя регионы. Никакого всплеска относительно объемов строительства мы не ожидаем, но если произойдет передел рынка, мы должны это использовать. В компании, по оценкам на сегодняшний день, в 2016 году вероятно сокращение продаж еще примерно на 15%, так что общее сокращение за два года составит около 30%. ■



Kiton

Санкт-Петербург,
Большая Конюшенная ул., 19
Тел.: (812) 331-33-80
www.kitonspb.ru

ПАССАЖИРСКИЕ ПЕРЕВОЗКИ



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

СЕРГЕЙ АЛДОШИН,
генеральный директор ОАО «АТП-31»

СЕРГЕЙ АНИКЕЕВ,
генеральный директор ООО «Шпунт Северо-Запад»

ВЛАДИМИР ДЬЯКОВСКИЙ,
генеральный директор ОАО «Третий парк»

МАРИНА ЖУКОВА,
генеральный директор ООО «Пальмира» и «Такси 5000000»

АНДРЕЙ ЗАБОТИН,
генеральный директор ООО «АТП Барс-2»

ТАТЬЯНА КАЛЮЖНАЯ,
генеральный директор ЗАО «Такси-2»

АНДРЕЙ КОЗЫРЕВ,
генеральный директор ООО «Козырев и Ко»

ЮРИЙ КУЦАН,
генеральный директор ООО «Автолайн»

АНДРЕЙ МАРКОВ,
управляющий ООО «Питеравто»

СЕРГЕЙ МАШКАРА,
генеральный директор ООО «М.А.К.С.»

АЛЕКСЕЙ ПЕТРЕНКО,
генеральный директор ООО «Пятый парк»

ПЕТР ТЕРПЯЧИЙ,
генеральный директор ООО «Пассажиртранс»

***МИХАИЛ БОГДАНОВ,**
первый заместитель генерального директора ОАО «Третий парк»

АЛЕКСЕЙ ИВИН,
генеральный директор
ООО «Петербургская транспортная
компания»

Родился 25 декабря 1975 года в Ленинградской области. В 1998 году окончил Санкт-Петербургский государственный университет по специальности «Организация перевозок и управление на автомобильном транспорте».

С 1998 года занимал различные должности — от заместителя начальника колонны в автобусном парке № 5, филиала ГУП «Пассажиравтотранс» до заместителя генерального директора ГУП «Пассажиравтотранс».

С 2006 года — генеральный директор ООО «Петербургская транспортная компания».

ПРЯМАЯ ТРАНСЛЯЦИЯ

МОГУТ ЛИ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ФУТБОЛЬНЫМ КОЛЛЕКТИВОМ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ БИЗНЕСА? И НАСКОЛЬКО ПОХОЖА ТРЕНЕРСКАЯ РАБОТА НА ОБЯЗАННОСТИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ В КОМПАНИЯХ? ДЕНИС ГАВРИЛОВ

В середине 2000-х годов главный тренер немецкого футбольного клуба «Майнц» Юрген Клопп на предсезонных сборах практиковал выезд собственной команды в лес. Он минимум на два дня оставлял игроков без средств связи, давал велосипеды и карту, а дальше они сами должны были доехать из пункта А в пункт В. Уже там их ждали и еда и, конечно, пиво. Такая подготовка к сезону помогала футболистам узнать друг друга, а легионерам выучить основы немецкого языка.

Юлия Сахарова, директор по СЗФО HeadHunter, находит в бизнес-практике похожие на методы немецкого тренера случаи экстремального «тимбилдинга», например, выезд на Эверест или в Исландию. Но это больше характерно для небольших компаний или стартапов. Из опыта крупных предприятий она вспоминает прошлогоднюю историю одной компании из сферы ритейла. Руководство для изучения сотрудниками своей продуктовой линейки предложило офисным работникам попробовать дрели, болгарки и другие инструменты. Все это происходило за городом и было облечено в развлекательно-обучающую форму.

Александр Рассудов, председатель совета директоров группы компаний «Лидер Групп», считает, что экстремальные приемы больше подходят для линейных сотрудников, а не для высшего звена. «Топ-менеджерам, чтобы пощекотать нервы, не нужно прыгать с парашютом, поскольку каждый день они это делают в иной плоскости — финансовой или интеллектуальной», — говорит он.

С другой стороны, чтобы лучше узнать партнеров по бизнесу, руководители могут устроить выезд на рыбалку, сыграть партию в теннис или прокатиться на горных лыжах. Тогда они могут понять, например, чего их коллеги стоят в стрессовых ситуациях.

ТРИ ГОДА ИЛИ ШЕСТЬ МЕСЯЦЕВ Юрген Клопп работал в «Майнце» в течение семи лет. Затем столько же провел в дортмундской «Боруссии», где выиграл два раза немецкий чемпионат и вернул в город большой футбол. Руководство доверяло тренеру и не делало поспешных выводов о его работе, когда «Боруссия» занимала пятое и шестое места. Считается, что в футболе для построения конкурентоспособной и успешной команды тренеру необходимо около трех лет. В бизнесе на такой срок может пойти не каждая компания.

«Если акции компании котируются на рынке, то после первых негативных годовых результатов совет директоров будет вынужден уволить управляющих, чтобы успокоить акционеров», — говорит доцент Санкт-Петербургского государственного экономического университета Павел Щеглов. В менее крупных фирмах, которые сосредоточены в своей стратегии на росте доли рынка и преданности со стороны клиентов, а не на незамедлительном успехе, руководителю может даваться время. Елена Султанова, операционный директор «КРИАС-Принт», отводит топ-менеджеру еще меньше времени для



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

ТРЕНЕРАМ ФУТБОЛЬНЫХ КЛУБОВ ОТВОДЯТ ВСЕГО 10% УСПЕХА КОМАНДЫ, А БИЗНЕСУ ЗАКОН ПАРЕТО ПРОПИСЫВАЕТ УДВОЕНИЕ ЭТОЙ ДОЗЫ

БИЗНЕС КАК СПОРТ

первых результатов. Если в течение трех-шести месяцев он не показывает успехов, то с ним прощаются даже несмотря на то, что в остальном он действует сугубо по правилам.

По мнению Марии Маргулис, генерального директора агентства «1000 кадров», любому руководителю нужно какое-то время для понимания ситуации, знакомства с сотрудниками, оценки их результатов и, что очень важно, потенциала. А продолжительность «погружения» зависит от размеров компании, численности команды, специфики бизнеса. «Все взвешенные решения, которые могут привести к улучшению деятельности компании, обычно требуют времени», — считает она.

Юлия Сахарова говорит, что, как правило, руководителям высшего звена дают минимум шесть месяцев на испытательный срок. За это время они могут вникнуть в дела компании, сформировать пул задач и получить первые результаты. Если компания глобальная и со сложной организационной структурой, то здесь даже после шести месяцев ждать серьезных результатов не имеет смысла. «В данном случае стоит полагаться на опыт нанятого топ-менеджера, предложенную стратегию, первые наработки», — резюмирует госпожа Сахарова.

Александр Рассудов предлагает не замыкаться в этом вопросе на количестве дней или часов. Самое главное — это выбранная стратегия, сильный состав и удачно выбранный момент. «Можно „выстрелить“ за год, а можно и за три не сдвинуть воз с места. Значение имеет то, какие задачи ставятся перед руководством», — уверен он.

Если Юргену Клоппу руководство доверяло, то многие другие футбольные тренеры лишались своих постов, не проработав и полугода. В каждой ведущем европейском футбольном чемпионате есть клубные менеджеры, способные за один сезон сменить двух или трех наставников своих команд. Марии Маргулис сложно назвать плюсы такой практики, из минусов — плохое влияние на уверенность сотрудников в собственной компании, ее надежность. Павел Щеглов добавляет, что чехарда в руководстве снижает стоимость бизнеса, она дает акционерам сигнал, что у предприятия кризис. При этом совет директоров компании может отчитаться о вовремя последовавшей реакции и ожидании в скором времени положительных результатов. Елена Султанова продолжает настаивать на том, что некомпетентность руководителя можно понять за один-два месяца. «Решение должно приниматься объективно, если цель обозначена, все ресурсы и полномочия предоставлены, а результата нет — значит либо нет желания, либо не хватает опыта», — аргументирует эксперт.

Александр Рассудов напоминает, что закон «от перемены мест слагаемых сумма не меняется» работает не только в математике, но и в бизнесе. Главное, по его мнению, это понимание стратегии компании. Частые замены топ-менеджеров лишь подтверждают отсутствие у высшего руководства знания конечной цели, что, в частности, и приводит к неверному выбору управленцев.

ЗВЕЗДНЫЕ ИГРЫ Тренеры в футболе делятся на тех, кто работает только со звездными игроками, как Жозе Моуриньо в «Челси», и тех, кто способен выращи-

вать из молодых игроков будущих сильных футболистов и приносить, как Зденек Земан в Италии, доходы клубам, продавая игроков за €30–40 млн в другие команды. Это часто определяет и те сроки, которые даются наставникам для достижения результатов.

В бизнесе в обоих случаях от руководителя требуются сильные менеджерские качества. Для того чтобы «звезда» не погасла, топ-менеджеру надо выложиться на 100%, найти к нему подход и создать все условия для эффективной работы. С менее опытными кадрами все силы и средства руководителя уходят на развитие, обучение, исправление ошибок. «И с теми, и с другими работать одинаково непросто. Здесь уже все зависит от того, какую тактику выберет для себя руководитель для достижения результата», — полагает госпожа Султанова.

Мария Маргулис считает, что зрелый и профессиональный руководитель способен работать с любой командой, при этом адекватно оценивая способности людей. К тому же сам состав сотрудников должен быть разным: на разные роли нужны люди с разными способностями и возможностями. «Если под „звездностью“ понимать компетентность, то, как правило, под профессиональное руководство основной костяк команды подбирается такой же. Остальные подтягиваются под высокую планку», — делится опытом она.

ПРОЦЕНТ УСПЕХА Некоторые, независимо от статуса тренера, отводят ему всего лишь 10% успеха команды. Такую оценку, например, несколько лет назад дал владелец московского «Спартака» Леонид Федун.

Александр Рассудов находит объяснение этому показателю применительно к бизнесу: «Задача руководителя компании — завести мотор, задать направление, дать ресурсы и вдохновить людей. Много ли нужно энергии, чтобы запустить движок? Толчок, искра... Дальше — цепная реакция. При правильном сочетании составляющих талантливому и сильному руководителю хватит и 10% от основной мощности, чтобы запустить главный двигатель».

Павел Щеглов считает, что доля вклада руководителя в успех компании зависит от модели бизнеса и ее структуры. «Если все процессы завязаны на одного лидера, то при его отходе от бизнеса показатели могут сильно снизиться. При более демократичной структуре такого влияния нет», — предупреждает он.

Елена Султанова вспоминает закон Парето: 20% работы руководителя могут приносить 80% результата работы всей команды. При этом следует помнить о правильном делегировании, ведь если 80% работы выполняет руководитель, то команда успеха не добьется. Мария Маргулис, подводя итог этой мысли, отмечает, что проблема многих российских компаний заключается в недооценке со стороны руководства вклада рядовых сотрудников. Одновременно сами топ-менеджеры могут возводить свою ценность в абсолют. В этих случаях мотивация сотрудников к работе падает, а компанию покидают талантливые люди. ■



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

РИНАТ МУРТАЗИН,
генеральный директор
ООО «Красносельская топливная компания»

Родился в 1961 году в Узбекской ССР. В 1982 году окончил Самаркандское высшее автомобильное командное училище по специальности «Эксплуатация автомобильного транспорта». В 1992-м — Санкт-Петербургскую военную академию тыла и транспорта по специальности «Материальное обеспечение». В 2008 году — Российскую академию государственной службы при президенте РФ, Институт нефтегазового бизнеса. С 1997 по 2009 год — директор Красносельской нефтебазы ОАО «Леннефтепродукт». С 1998 года возглавляет Красносельскую топливную компанию.

ЮРИЙ АНТОНОВ,
президент, председатель совета директоров ООО «Петербургская топливная компания»

АЛЕКСЕЙ БОБРОВ,
генеральный директор ООО «Газпромнефть-Центр»

РАЙМО ВАХТРИК,
управляющий директор Statoil Retail Operations

ГИНТАРАС МАЦИЯУСКАС,
генеральный директор ООО «Несте Санкт-Петербург»

СЕРГЕЙ СНОПОК,
президент холдинга «Фазтон»

ВАЛЕРИЙ ФАРБМАН,
генеральный директор ООО «Киришиавтосервис»

АЙДАР ХАБИБУЛЛИН,
заместитель директора ООО «Татнефть АЗС Запад», региональный управляющий

МАКСИМ ХИТРОВ,
генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-Северо-Западнефтепродукт»

АЛЕКСЕЙ ШАБАЛИН,
генеральный директор ООО «РН-Трейд»

«ИНВЕСТОРЫ ОТКАЗЫВАЮТСЯ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ СВОИХ ПЛАНОВ НА ПОЛДОРОГЕ ИМЕННО ПОТОМУ, ЧТО ВНЕЗАПНО МЕНЯЮТСЯ ПРАВИЛА»

НИ ПРИНЯТЫЕ ПОПРАВКИ В ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПЛАН САНКТ-ПЕТЕРБУРГА, НИ УТВЕРЖДЕННЫЕ ПРАВИЛА ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ И ЗАСТРОЙКИ (ПЗЗ) НЕ ГАРАНТИРУЮТ СТРОИТЕЛЬНОМУ БИЗНЕСУ НЕИЗМЕННОСТИ УСЛОВИЙ ЕГО РАБОТЫ В БЛИЖАЙШЕЙ ПЕРСПЕКТИВЕ.

ГОРОД ДОЛЖЕН СФОРМУЛИРОВАТЬ ПРАВИЛА ИГРЫ, ПОДЧЕРКИВАЕТ ЕВГЕНИЙ РЕЗВОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЗАО «СТРОИТЕЛЬНЫЙ ТРЕСТ». БЕСЕДОВАЛА АННА НИКОЛАЕВА

BUSINESS GUIDE: Каким был этот год для «Строительного треста»?

ЕВГЕНИЙ РЕЗВОВ: Наверное, обыкновенным. По итогам нынешнего года сдаем около 200 тыс. кв. м жилья. В среднем ежегодно планируется к вводу в эксплуатацию 100–130 тыс. кв. м. Уверен, что и в 2016-м, и в 2017-м этот показатель будет достигнут.

Но любое выполнение планов, к сожалению, требует больших усилий из-за отсутствия четких и рассчитанных на длительный срок правил игры, единожды сформулированных городской властью. Они кардинально изменились с уходом прежнего губернатора. Мы постоянно прислушиваемся, какие еще нововведения нам предложит Смольный. В последнее время работать с городом очень сложно: вроде бы все делается для человека и ради человека, но при этом почему-то и за счет него — конечные издержки при изменении правил игры и финансовых затрат, которые несет компания на покупку земли, разработку проекта, согласовательные процессы, строительство, несет наш покупатель. Мы все время ждем, что вот-вот обстановка стабилизируется и четкие правила игры появятся вновь. Предпосылки для этого очень слабые, но надежда ведь умирает последней. Если этого не случится, строительный комплекс Петербурга ожидают очень тяжелые времена.

BG: А как вы относитесь к идее социального обременения застройщика, на котором, к слову, Смольный настаивает очень последовательно?

Е. Р.: Мы же хотим доступное жилье сделать — для этого стараются и Смольный, и застройщики, — а в итоге все расходы ложатся на плечи дольщика. Бороться с недобросовестными застройщиками должны городские власти: зачем выдавать разрешение на строительство человеку, у которого вообще нет опыта строительства, а вся фирма — он да бухгалтер? Ведь очень велика вероятность, что, выиграв тендер и получив объект, он либо сразу возьмет кредит и растворится, либо бросит все в процессе строительства. Сколько таких! При этом они успевают привлечь значительные средства дольщиков, потому что, продавая якобы «от фундамента», занимаются откровенным демпингом. А потом нам, давно действующим на региональном рынке застройщикам, начинают читать лекции. Так включайте в тендерную комиссию представителей серьезного строительного бизнеса: мы все друг друга знаем и можем



оценить добросовестность потенциального подрядчика. Однако у нас, даже после неоднократных поправок в законодательство, можно обеспечить себе победу в тендере, и это порождает все новых недобросовестных участников рынка.

Если говорить о том, кто все-таки должен заниматься инженерной подготовкой территорий под застройку, напомним советскую схему. Существовало управление наружных работ (УВР). Это управление шло впереди нас и готовило полностью инфраструктуру: строило школы, детские сады. Мы платили за землю с учетом всех понесенных на ее подготовку затрат. И мы могли объяснить дольщику ценообразование: «Земля стоит столько-то, квадратный метр жилья, соответственно, столько-то». Тот, кто продает, заинтересован, чтобы в шаговой доступности были и школы, и детские сады, и спортивные объекты. В свое время город от этих обязанностей отказался, не видя в этом выгоды. Но в любом случае он должен это делать, если хочет вести взвешенную жилищную политику. В конце концов, можно возвращать затраты, продавая землю дороже.

BG: Какие социальные объекты для города и области вы строите сегодня? Реализуете ли необычные проекты школ, детских садов?

Е. Р.: Социальные объекты мы строим постоянно. Если говорить о необычных, то в Кудрово совместно с компанией «Отделстрой» построена школа, рассчитанная на 1,6 тыс. человек. Это архитектурный

эксперимент. Открытие запланировано на 1 сентября 2016 года. В здании располагается 64 учебных класса, два спортзала, просторный актовый зал, бассейн. Строительство школы велось по программе «Социальные объекты в обмен на налоги», которая действует в Ленобласти, и это был интересный опыт.

Но надо сказать, что школы, как правило, не являются проектами повторного применения. Прежде всего потому, что мы строим из кирпича, а проекты повторного применения — это панельные здания.

BG: Интересна ли вам городская программа реновации? Рассматриваете ли вы под застройку территории с ветхим жильем?

Е. Р.: Реновация — очень хорошая форма. И внедрить ее несложно. Важно на начальном этапе сделать экономический расчет, чтобы понять, сколько будет стоить расселение одной старой квартиры. Как правило, в ней живет не одна семья — несколько поколений, а значит, несколько семей. И они не от хорошей жизни там прописались. Они уже, может, и купили себе новые квартиры, но теперь хотят вернуть деньги. Им обязаны были предоставить жилье: они отстояли в очереди десятки лет. Если бы реновация шла по нормальному алгоритму, то и дома бы быстро обновились, и инфраструктура городской была бы нормально сделана.

BG: Что значит «нормальный алгоритм» реновации?

Е. Р.: Прежде всего, как я уже сказал, надо оценить затраты и продумать механизмы достижения задач, которые ставятся в проекте реновации. У нас есть такой опыт. В течение последних трех лет мы контролировали процесс расселения восьми домов на проспекте Тореза. Расселением занималось агентство, привлеченное частными инвесторами. «Строительный трест» на этом участке разрабатывает ППТ. Безусловно, люди удовлетворены — все прописанные члены семей получили жилье в городе, в том числе в наших объектах. Это был интересный эксперимент. В целом на расселение потребовалось более 780 млн рублей.

BG: Насколько прибыльна реновация? Экономика, как принято говорить, «бьется»?

Е. Р.: Если правила игры, при которых стартует проект, сохраняются, то да, это выгодно. А если после расселения у властей возникают идеи, что ничего на этом участке строить не надо, потому что здесь должна быть парковая зона, или что лучше просто выполнить капитальный ремонт расселен-

ных зданий, тогда об экономической эффективности можно забыть. Начиная реновацию, мы оговариваем условия участия в ней и разрабатываем проект планировки территории, соответствующий ПЗЗ и Генплану. По утвержденным правилам и надо играть!

BG: По решениям Смольного в этом году вы можете сказать, что такие «правила длительного использования» разработаны или они находятся в стадии разработки?

Е. Р.: Ни утвержденные поправки в Генплан города, ни принятые ПЗЗ сегодня не гарантируют, что, вынося на утверждение проект планировки территории, мы не получим заключение о его несоответствии действующим нормам. К счастью, принято решение о том, что поправки по ограничению высоты вступят в силу только с начала будущего года и не будут распространяться на уже согласованную документацию. А когда изменившиеся требования начинают применять и к уже согласованным проектам, это может привести только к одному — к увеличению числа обманутых дольщиков. Во многих случаях инвесторы отказываются от реализации своих планов на полдороге именно потому, что внезапно меняются правила.

BG: Вы видите явных кандидатов «на вылет» с рынка среди строительных компаний?

Е. Р.: В ближайшей перспективе на региональном рынке останется, может быть, с десяток заметных игроков. И самое плохое, что вылетят — уже начинают вылетать — маленькие компании. Их, наоборот, надо бы поддержать: они работают на небольших участках, реализуют компактные проекты, что нам, например, не очень интересно. Но поддерживать их никто не будет, и они уже «сыплются». Хорошо, если уходят с рынка без долга по кредиту. Остальные же, поскольку не в состоянии расплатиться по нему, теряют свое доброе имя и репутацию у дольщиков.

BG: А ваши отношения с дольщиками как строятся?

Е. Р.: У нас, без преувеличения, хорошие отношения, потому что мы не срываем сроки строительства. Если возникают недоразумения, недоделки — устраняем сразу. В плане контроля качества я сам первая и последняя ступень. Конечно, в «Строительном тресте» есть специальная служба, работают инженеры по качеству. Но я обязательно сам проезжаю по объектам и контролирую качество выполнения работ, а также реакцию на обращения покупателей. ■

FORT TOWER. НА КЛЮЧЕВЫХ ПОЗИЦИЯХ



ОФИСЫ КЛАССА A+

МОСКОВСКИЙ ПРОСПЕКТ

Выгодная локация

21 этаж

Панорамный вид

ПАРКИНГ

LEED SILVER

FORTGROUP представляет
бизнес-центр FORT Tower –
новую архитектурную доминанту
Московского проспекта.

Общая площадь 46 233 кв.м
Арендопригодная площадь 26 105 кв.м
Срок ввода в эксплуатацию III кв. 2016 года



950 07 07
WWW.FORTGROUP.RU



СЕРГЕЙ КОВАЛЬЧУК,
генеральный директор
ОАО «Либерти Страхование»
Окончил Военный институт Министерства обороны по специальности «Юриспруденция», получил MBA в Санкт-Петербургском государственном университете. Работает в страховой отрасли с 1995 года. Свою профессиональную деятельность начал в компании «Страховое общество „Прогресс-Нева“» на должности руководителя юридического отдела. В 2002 возглавил компанию «Прогресс-Нева», которой руководил до 2006 года. В 2006–2007 годах работал исполнительным вице-президентом компании «Ренессанс-страхование», в том числе занимался консолидацией компаний «Прогресс-Нева» и «Ренессанс». В 2008 году возглавил страховую компанию «КИТ Финанс Страхование». В 2012 году

компанию приобрела международная страховая группа Liberty Mutual, после чего ее название было изменено на «Либерти Страхование».

ДМИТРИЙ БОЛЬШАКОВ,
заместитель генерального директора — директор филиала СПАО «РЕСО-Гарантия»
в Санкт-Петербурге

СЕРГЕЙ БУКРЕЕВ,
директор Северо-Западной дирекции САО «ЗРГО»

АНДРЕЙ ВАСИЛЕНКО,
директор СК «Советская»

ТАТЬЯНА ГАЙ,
директор ПАО «Страховая компания „Гайде“»

РОМАН ГУДИЛИН,
директор Санкт-Петербургского филиала АО «Страховая группа МСК»

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

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

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

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

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

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

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

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

ЗДУАРД ЯБЛОКОВ, директор петербургского филиала АО «Согаз»

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

***ПЕТР ЩЕРБАКОВ,**
глава представительства Всероссийского союза страховщиков
и Российского союза автостраховщиков в СЗФО

«ГРАВИТАЦИЯ НЕ ПРОЩАЕТ ОШИБОК»

КОРРЕСПОНДЕНТЫ VG ПОИНТЕРЕСОВАЛИСЬ, ГДЕ ПРЕДПОЧИТАЮТ ПОДЛОЖИТЬ СОЛОМКИ РУКОВОДИТЕЛИ БИЗНЕСА И КАКИЕ САМЫЕ НЕОБЫЧНЫЕ ЗАПРОСЫ ПОЛУЧАЮТ СТРАХОВЩИКИ.

ВЛАДИМИР ТИНЯКОВ,
вице-президент группы
«Ренессанс Страхование»:
— У меня очень утилитарный, рациональный подход к страхованию: все, что представляет ценность, от здоровья до имущества, застраховано. Так сказать, сапожник с сапогами.

АНДРЕЙ ГУСЕВ,
управляющий партнер юридической фирмы
«Борениус» в России:
— Ничего необычного я не боюсь. Ответственность перед соседом, если залию его.

ВИКТОРИЯ ТИХОНОВА,
директор Санкт-Петербургского филиала
ООО «Вест Колл ЛТД»:
— Боюсь при перелетах и экстремальных путешествиях.

ЗДУАРД ЯБЛОКОВ,
директор Санкт-Петербургского филиала
АО «Согаз»:
— Два года назад «Согаз» застраховал космический аппарат «Бион-М», предназначенный для проведения фундаментальных и прикладных исследований по космической биомедицине и биотехнологии. Экипаж спутника состоял из мышей, гекконов, монгольских песчанок, улиток, колоний микроорганизмов. Для ученых было важно, чтобы аппарат вернулся на землю — для дальнейших исследований «космического зверинца». Через 30 дней полета «Бион-М» благополучно приземлился в оренбургских степях.

ИРИНА ЛЯЛИНА,
заместитель генерального директора
ОАО «АСК Росмед»:
— Страховали дельфинов, асфальтированную площадку посреди поля от оползня, дорогую коллекцию нижнего белья (от кражи, повреждений сторонними лицами, потопов и пожара). Пример страхования от несчастных случаев — руки Зверева, страхования имущества — песок в карьерах. Были необычные заявления на повреждение автомобиля. Например, одному клиенту автомобиль заливали коровы, а другому клиенту собаки покусали бампер.

АЛЕКСЕЙ ГИДИРИМ,
сооснователь онлайн-сервиса бытовых
и бизнес-услуг YouDo.com:
— У моей дочери есть застрахованный инвестиционный счет. Страховая компания должна будет взять на себя обязательства по этому инвестиционному счету на себя в случае моей недееспособности или смерти. А при достижении ею совершеннолетия зафиксированная сумма перейдет в ее полное распоряжение.

АЛЕНА БУКАШКИНА,
директор клиентского сервиса
«РPF Страхование жизни»:
— Был случай, когда к нам обратился человек с инвалидностью, который хотел застраховать свою жизнь на период занятий экстремальным скалолазанием, но, к сожалению, такая страховка нашими правилами не предусмотрена.

РОМАН ГОРКУНОВ,
директор территориального управления «Запад»
ПАО КБ «Восточный»:
— Я пользуюсь услугами комплексной программы страхования, включающей защиту от несчастного случая и защиту банковской карты. На мой взгляд, данный полис должен быть у каждого, кто заботится не только о себе, но и о благополучии своей семьи, объективно смотрит на современный мир.

МАКСИМ ТАРАСОВ,
директор по продажам Rockwool Russia:
— Имущественный вопрос меня не волнует. Мысли и идеи, образование и накопленный опыт, благодаря которым я могу обеспечивать определенный уровень жизни своей семье, стоят гораздо дороже. Свою жизнь я боюсь серьезно: полис в страховой компании и определенные инвестиционные программы в нескольких крупных банках. Моя страсть — полеты на мотodelтаплане и легкомоторных самолетах. В небе чувствуется полная свобода от всего происходящего внизу. При этом невольно осознаешь, что жизнь слишком легко потерять, ведь гравитация не прощает ошибок. Я считаю, что бы ни случилось, мои близкие не должны остаться без моей заботы, поэтому самое ценное, что надо застраховать, — это я сам.

АНТОН БОЛЬШАКОВ,
заместитель управляющего петербургского
филиала АО «Юникредит Банк», коммерческий
директор региона «Санкт-Петербург Север»:
— Для детей я выбрал программу накопительного страхования жизни. С его помощью можно накопить существенные суммы на будущие траты. А их — любой отец это знает — бывает очень много, например, образование в вузе, первый взнос на недвижимость.

ВЯЧЕСЛАВ ЗАРЕНКОВ,
председатель совета директоров группы
компаний «Эталон»:
— Я строю храм в честь всех русских святых. Стоимость строительства составляет 140 млн рублей. Вот эту всю сумму я и застраховал, потому что считаю, что храм должен быть построен при любых неожиданных обстоятельствах.

ВАЛЕНТИН КАРНАРУК,
директор по развитию бизнеса компании
«Балтийский лизинг»:

— Предъявляя строгие требования по страхованию к клиентам компании, я не испытываю угрызений совести, поскольку сам активно пользуюсь страховыми продуктами. У меня застрахованы квартира, загородный дом, в том числе баня, гараж и даже садовая техника. Кроме этого, арсенал охотника из пяти огнестрельных единиц — все по оценочной стоимости. Естественно, автомобиль по каско и ДАГО. При этом я не ишу крайне дешевые тарифы, это вызывает недоверие. Для меня более важен надежный, проверенный жизнью страховщик, с которым, я, естественно, торгуюсь по тарифам до последнего.

ИННА АЛЕКСЕЕВА,
генеральный директор PR-агентства PR Partner:
— Я оформила страхование жизни, выбрав долгосрочную накопительную страховку сроком на 30 лет. В рамках этой услуги каждый год я делаю страховой взнос в размере \$5 тыс. в американскую страховую компанию. Если со мной что-то случится, мои дети получат выплату, а если страховой случай не наступит, то по истечении срока мне выплатят всю накопленную сумму с небольшим процентом. Это около \$200 тыс., так что это можно назвать долгосрочным финансовым вложением.

АЛЕКСЕЙ ФЕДОРОВ,
управляющий партнер группы компаний «220 Вольт»:
— Весь товар на складах — практика показала, что случиться с ним может все что угодно. Все наши товарные остатки застрахованы от стихийных бедствий и других инцидентов, аналогично застрахован весь товар в магазинах. За последнее время у нас было несколько инцидентов — попытка взлома магазина в Петербурге и пожар в Омске, что в очередной раз доказывает, насколько важно страхование.

ИВАН ШАРОВ,
гендиректор кредитного брокера
«Финансовое агентство»:
— В силу того, что я занимаюсь активными видами спорта (беговые марафоны, альпинизм), страхование жизни с персональными опциями выходит на первый

план. Здесь учитываются не только стандартные параметры, но и специфические условия: высота восхождения, если мы говорим об альпинизме, или состояние сердечно-сосудистой системы, которая может беспокоить в процессе бега. Если же говорить о нетипичных формах страхования, то популярность набирают сервисные страховки: полисы, предусматривающие какую-либо услугу в случае наступления страхового события. Например, ремонт квартиры или деталей ее отделки не в зависимости от внешних факторов (затопление, масштабные повреждения здания), а в любой бытовой ситуации. Это позволяет быть спокойным в отношении своего имущества в будничном режиме — мастер или водопроводчик в такой ситуации обошелся бы значительно дороже.

НАДЕЖДА СОЛДАТКИНА,
генеральный директор ООО «Н+Н»:
— Я абсолютный фаталист: откроется именно та дверь, которая должна открыться. В моей жизни огромное количество ситуаций разрешались совершенно неожиданным образом. Но не надо впадать ни в истерику, ни в панику — страхи не дают нам возможности развиваться, мыслить шире. Я отношусь ко всему спокойно, поэтому в частной жизни не пользуюсь страхованием.

МАРИЯ ПАРФЕНЕНКО,
президент компании Steit Development:
— Помимо жизни и здоровья всех членов семьи, мы застраховали и нашу экоферму редких животных, которая находится в Выборгском районе Ленинградской области. На ферме живет большое количество уникальных питомцев, в том числе англо-нубийские козы (единственные в мире козы, у которых молоко без запаха), разнообразная коллекция кур, среди них аям цемани, у которых все черное, включая даже кости и кровь, и считается, что они приносят удачу своим владельцам; кохинхины; мараны, яйца которых темно-шоколадного цвета; араукана (у них яйца бирюзового цвета); джерсийский гигант, являющийся самой крупной породой в мире.

ФАРИД ВЕРДИЕВ,
советник генерального директора
АО «Особые экономические зоны»:
— Я ничего не боюсь, потому что не верю в этот бизнес в России. ■

ЧАСТНАЯ МЕДИЦИНА



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

ЮРИЙ АНДРЕЙЧУК,
генеральный директор
лабораторной службы «Хеликс»
Родился в 1968 году. В 1992 году окончил биологический факультет Санкт-Петербургского государственного университета со специализацией в области молекулярной биологии, после чего посвятил себя фундаментальной науке в Umea University (Швеция) и Биологическом научно-исследовательском институте СПбГУ, занимаясь изучением пуринового биосинтеза (1993–1997 годы). В 1998 году совместно с коллегами из Санкт-Петербургского государственного университета и Военно-медицинской академии основал и возглавил ПЦР-лабораторию «Хеликс». Со временем компания стала одним из лидеров рынка лабораторной диагностики в России.



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

АРКАДИЙ СТОЛПНЕР,
председатель правления
Центра ядерной медицины
Международного института
биологических систем
имени С. М. Березина
Родился в 1958 году в Ленинграде. В 1982 году окончил Первый ленинградский медицинский институт имени академика Павлова по специальности «Лечебное дело», а в 1987 году аспирантуру ВНИИФК. В 1990 году — Шеньянский медицинский университет (КНР), факультет восточной медицины для иностранцев. 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 — строительство центра протонной лучевой терапии, получившего статус стратегического инвестиционного проекта от Смольного.

АЛЕКСАНДР АБДИН, управляющий партнер ГК «Евромед Санкт-Петербург»

ЛЕВ АВЕРБАХ, генеральный директор «Корис Ассистанс (Санкт-Петербург)»

МАРИЯ БАРАНОВА, генеральный директор ООО «МСЧ № 157»

НИНА БОТЕРАШВИЛИ, президент группы компаний «Медика»

МАРИНА ВЛАСОВА, председатель совета директоров медицинского объединения «Она»

ЕВГЕНИЙ ГОРОДЕЦКИЙ, учредитель ООО «МАРТ»

АЗАТ ГРИГОРЬЯН, председатель совета директоров ГК «Энерго»

ЕФИМ ДАНИЛЕВИЧ, генеральный директор American Medical Clinic

РОМАН КОНСТАНТИНОВ, руководитель группы компаний «Эко-безопасность»

МАРИНА КРАСИЧКОВА, генеральный директор ЗАО «Северо-Западный центр доказательной медицины»

ГЛЕБ МИХАЙЛИК, генеральный директор ООО «АВА-Петер»

ЕЛЕНА РЕЗНИКОВИЧ, генеральный директор международной клиники «Медем»

ТАТЬЯНА РОМАНЮК, генеральный директор клиники ЕМС

ЖАННА САВИЦКАЯ, генеральный директор ООО «СпортКлиника»

АННА СОКОЛОВА, директор медицинского центра «XXI век»

ГАЛИНА СУРКОВА, генеральный директор «Родильного дома № 2»

ЕЛЕНА ЧЕРНЕР, генеральный директор ООО «Инвитро СПб»



КТО-ТО БОИТСЯ
ЗА РАЗНОЦВЕТНЫХ
КУРИЦ, КТО-ТО —
ЗАЛИТЬ СОСЕДЕЙ,
НО ЕСТЬ И ТЕ,
КТО ВОВСЕ НИЧЕГО
НЕ БОЯТСЯ

ОБГОНЯЯ САМИХ СЕБЯ

Управляющая компания «Экспресс Групп» за 16 лет своей истории превратилась из небольшой петербургской организации по монтажу холодильного оборудования в российского флагмана в области промышленного холода, одну из крупнейших инжиниринговых компаний страны. Взрывной рост, выход на новые рынки, порой рискованные проекты — все это отражения характера одного из идейных вдохновителей компании коммерческого директора Александра Иванова.

ОТ МАГАЗИНОВ К ПРОМЫШЛЕННЫМ ГИГАНТАМ

В 1999 году маленькое предприятие занялось монтажом вентиляционного и холодильного оборудования для питейских магазинов, кафе и ресторанов. Фирма имела локальный успех, все больше торговых точек обращались к молодым бизнесменам. Уже к 2001 году среди клиентов компании были практически все продуктовые сети города. В принципе, такое удачное вхождение на рынок для многих бизнесов становится сигналом: оставить все как есть и расширять только клиентскую сеть. Магазины, точки общепита будут всегда, и им всегда будут нужны холодильники и свежий воздух.

Однако такие перспективы не очень интересовали 24-летнего выпускника Санкт-Петербургского государственного университета низкотемпературных и пищевых технологий Александра Иванова, который в 2004 году принял пост главного инженера компании. Он видел возможности не только увеличения клиентской базы, но и ее качественного изменения и расширения сферы деятельности компании.

Уже в середине 2000-х компания шагнула за пределы города и области. Одновременно, набравшись опыта, она стала не просто монтировать холодильное оборудование, но и строить торговые и складские сооружения, оснащая их всей необходимой инженерией.

Следующий шаг был сделан в сторону промышленности. С 2006 года, реализовав десятки проектов для различных производств, компания сосредотачивает максимальные усилия на таком стратегическом направлении, как промышленное холодоснабжение.

Компания реализует проекты в Москве и Московской области, Нижнем Новгороде, Волгограде, Ростове, Архангельске и многих других регионах.

В 2011 году был сделан еще один шаг в развитии: создано направление по технологическому проектированию. Накопленный опыт и знания в своей сфере позволили специалистам компании находить лучшие технологические решения. Клиентам нужно только сформулировать общее желание и потребности, а эксперты-технологи предлагают наиболее эффективные варианты.

Одновременно компания ведет активную работу по всей стране, обеспечивая холод на крупных пищевых производствах и предприятиях агропрома: птицефабриках, мясокомбинатах, молокозаводах. АПК и пищевики стали ключевыми партнерами и клиентами компании.

Александр Иванов: «Сегодня в новых экономических условиях в стране идет глобальная перестройка и переориентация на развитие своего аграрно-промышленного сектора, пищевой отрасли. Растут инвестиции, средства вкладывают крупный бизнес. Десять лет назад все было еще не так однозначно. Но мы не сомневались, что именно АПК вне зависимости от обстоятельств будет развиваться в нашей стране. То, что происходит сейчас, — наглядное доказательство того, что мы выбрали верное направление развития, приступив к активной работе по оснащению и строительству птицефабрик и мясокомплексов».

Набравшая опыт команда предлагала пищевикам и аграриям не просто отдельное холодильное оборудование, а комплексные решения и строительство объектов АПК «под ключ». За последующие годы Александр Иванов и его команда выстроили партнерские отношения со всеми крупными игроками рынка. Более 60 птицефабрик, двух десятков мясокомплексов и порядка ста логистических терминалов были оборудо-

ваны или построены специалистами «Экспресс Групп».

А.И.: «Конечно, АПК — это часто риск, это отложенные инвестиции. Но мы всегда считали, что это важнейший сектор для страны. А потом, нам просто всякий раз было интересно создавать с нуля уникальные объекты. Каждое новое производство — это всегда новый опыт, новое испытание для профессионалов, работающих в нашей компании. Со многими партнерами у нас сложились не просто деловые, а дружеские отношения. Мы сделали для них уже не один проект, они доверяют нашему профессионализму, а мы, в свою очередь, всегда готовы пойти навстречу в части финансирования. В 2011 году мы начали сотрудничество с “Росрезервом”. Это колоссальная ответственность и признание нашего опыта. Обеспечивать холод стратегическим запасам страны — это честь. Нашему партнерству уже пять лет, и это очень важный для нас показатель».

С 2012 года УК «Экспресс Групп» — безоговорочный лидер в области холодоснабжения в России, и это звание компания уверенно удерживает и сегодня.

ДЕЛАТЬ СВОЙ ХОЛОД

Все первое десятилетие своего существования компания обеспечивала клиентов лучшими технологическими решениями и самым современным оборудованием. В основном импортным. До последнего времени российская промышленность не могла обеспечить потребности бизнеса в качественных холодильных агрегатах. И здесь лидер компании принял решение создать целое направление в машиностроении — производство отечественных холодильных агрегатов.

А.И.: «У каждого профессионала рано или поздно возникает желание сделать что-то, что до тебя никто не делал. Что-то новое, а главное — уникальное. На что в первую очередь обратили внимание мы, люди, профессионально занимающиеся холодом? На то, что в гигантской промышленной стране не производят собственных холодильных агрегатов. На мой взгляд, это абсурд, и мы обязаны это исправить».

«Экспресс Групп» начала с того, что запустила сборочное производство холодильного оборудования на комплектующих зарубежных производителей. В 2011 году на площади более 5 тыс. кв. м производственно-складской базы компании начало работать производство промышленных холодильных агрегатов высокой холодопроизводительности.

Одновременно специалисты компании активно разрабатывали инновационные решения в области холодоснабжения, налаживали сотрудничество с ключевыми научными центрами Петербурга и страны.

Сегодня, в рамках государственной программы импортозамещения, настало время делать следующий шаг — создать полностью российский промышленный холодильный агрегат, который ни в чем не будет уступать лучшим мировым аналогам. Однако перед этим решением компании пришлось пройти непростой период.

КРУПНЕЙШАЯ ФЕДЕРАЛЬНАЯ ИНЖИНИРИНГОВАЯ КОМПАНИЯ

К 2012 году компания, ведомая своим активным лидером, превратилась в крупного игрока, визитной карточкой которого стал «комплексный подход» в работе. «Экспресс Групп» способна реализовать практически любой замысел заказчиков. «От идеи к реализации» — девиз компании, который наиболее ярко отражает ее возможности.

Компания обеспечивает весь необходимый комплекс работ по реализации проектов промышленного строительства и оснащения любой сложности. Успешно завершены или реализуются проекты строительства птицефабрик, складских комплексов и пищевых предприятий. Ведутся работы для МЧС России, «Росрезерва», «Росатома», Министерства обороны страны, на олимпийских объектах в Сочи.

К основным специализациям «холодоснабжение» и «строительство» присоединились

активно набирающие обороты направления по реализации решений для ТЭК (топливно-энергетического комплекса) и по возведению комплексов объектов жизнеобеспечения. Среди клиентов компании к этому времени — десятки федеральных холдингов и региональных предприятий, едва ли не все лидеры агропромышленного комплекса страны, пищевой отрасли, логистический сектор.

А.И.: «В бизнесе, как и в спорте или творчестве, самое интересное — это обогнать себя вчерашнего. Взять новый рубеж, открыть новый рынок. Еще и еще раз проверить свои силы. В торговом, пищевом, аграрном секторах мы к этому времени были безусловными лидерами, и такого опыта, как у нас, нет ни у кого. Но хотелось испытать себя в новой сфере. Поэтому когда нас приглашали участвовать в масштабных проектах страны, мы брались за эту работу. Мы вложили не только свой опыт и знания, но и значительные средства. Для нас в это время наступил период испытания на профессионализм, а потом и прочность, готовность противостоять внешним невзгодам».

ПЕРЕЛОМНЫЙ МОМЕНТ

Занимая лидерские позиции на рынке, компания уверенно инвестировала в долгосрочные проекты. Для многих партнеров, с которыми складывались доверительные, практически дружеские отношения, «Экспресс Групп» спокойно шла на предоставление рассрочек, соглашалась на другие лояльные схемы. Но финансовый кризис прошлого года смешал многие планы.

Закрылись многие проекты. В результате вчерашние партнеры не справились со своими проблемами и пополнили и без того немалую дебиторскую задолженность компании. Сказалась и нестабильность на финансовых рынках, резкая девальвация рубля. Импортная составляющая в современном российском холодоснабжении еще велика, а резкое падение курса рубля также нанесло серьезный удар по финансовой устойчивости предприятия.

Кризис показывает, является ли компания просто объединением наемных работников или это команда во главе с уверенным лидером.

А.И.: «Основа компании — это люди, с которыми мы вместе прошли все: и бурные успехи, и болезненные поражения. Мы вместе почти десять лет и уверены друг в друге, а главное — в нас уверены наши партнеры. Можно сменить название компании, можно вообще начать строить бизнес заново — профессионализм и опыт команды никуда не денутся. Это понимают наши клиенты, и поэтому многие из них уже многие годы все свои новые проекты доверяют нам. В кризисный период это проявилось особенно ярко — наши многолетние партнеры ни на секунду не усомнились в том, с кем им продолжить работу. Компаний на рынке может быть много, но лидерство наших специалистов признается всеми».

Маркером способности компании противостоять проблемам стали клиенты и, в частности, все то же ФГУП «Росрезерв», которое продолжило сотрудничество с командой Александра Иванова. Помимо уже завершенных двух складских комплексов, в настоящий момент реализуется еще два проекта. Несмотря на особенность государственного финансирования, работа по всем объектам ведется с опережением сроков.

Сосредоточенность на ключевых партнерах, оптимизация бизнеса, удержание завоеванных позиций — работа, требующая решительности и слаженности, проявления характера.

Александр Иванов еще раз подтвердил свою репутацию человека, который готов выходить за рамки представлений о стандартном ведении бизнеса. Там, где надо вроде бы занять оборонительные позиции, поприжаться, переждать бурю — он, наоборот, бросался в наступление. Динамичный курс развития компании поддерживают и влиятельные структуры, и партнеры, и соратники.

ВЫХОДЯ ЗА ПРЕДЕЛЫ СТАНДАРТОВ

В октябре 2015 года было подписано соглашение с правительством Белгородской обла-



сти по строительству завода промышленного холодильного оборудования стоимостью более 2,5 млрд рублей. Новое предприятие не имеет аналогов в России. Мощность производства составит 2 тыс. промагрегатов в год.

А.И.: «Мы задумали этот проект давно. И сейчас, решив вопросы, вызванные финансовым кризисом, готовы воплотить нашу профессиональную мечту — создать свое, полностью российское холодильное оборудование. Мы детально изучили всю технологическую сторону. Нам осталось сделать один важный шаг к тому, чтобы обеспечить полное импортозамещение в сфере промышленного хладоснабжения. Совместно со специалистами Санкт-Петербургского государственного университета низкотемпературных и пищевых технологий мы вышли на финишную прямую в деле создания российских компрессоров с КПД на уровне лучших мировых образцов. Первые из них появятся уже в ближайшее время. После этого мы сможем производить холодильные агрегаты на 100% российской производств».

Но и заводом на 2 тыс. рабочих мест дело не ограничилось. Как рассказал Александр Иванов в недавнем интервью, кризис поменял не только бизнес, он оказал влияние и на мировоззрение.

А.И.: «Мы долгие годы усиленно работали, зарабатывали деньги, приобретали недвижимость, а в итоге за полгода практически всего лишились. И именно после этого пришло понимание того, что деньги не должны лежать в сейфах и домах. Они должны работать. Работать на благо страны, на оздоровление нации».

После переломного периода началась жизнь в новом формате, и теперь Александр Иванов направляет значительные суммы на благотворительность и поддержку социальных проектов.

Важнейшим социальным проектом для «Экспресс Групп» стало развитие спорта. При поддержке Александра менее чем за полгода прошло 30 молодежных турниров в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, турнир по самбо «Плотформа S-70» в Сочи, международный турнир по кикбоксингу в Белгороде и много других социально-спортивных мероприятий. Одновременно с промоутерской компанией Fight Nights проводятся турниры по смешанным единоборствам в Санкт-Петербурге, Москве, Сочи и Махачкале. В декабре совместно с Федерацией ММА России во главе с Федором Емельяненко компания приняла участие в чемпионате мира по смешанным единоборствам в Чехии, где российская команда третий год подряд стала безоговорочным победителем. Эти яркие спортивные зрелища призваны привлечь внимание, подвигнуть людей к занятиям спортом.

В развитие данного направления реализуется программа по открытию детских спортивных школ. Помимо этого, реализуются и другие социально-благотворительные проекты.

А.И.: «Настоящий мужчина должен посадить дерево, построить дом и вырастить сына. Настоящий предприниматель может мыслить куда масштабнее: создать новую отрасль, построить десятки предприятий, создать тысячи рабочих мест, помочь вырастить здоровое поколение для своей страны. Думаю, что у нас получится и много больше. Сегодня все только начинается».

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ ПОЛНОГО ЦИКЛА

ЭКСПРЕСС ГРУПП



ИНВЕСТИЦИИ
В БУДУЩЕЕ

ОБЪЕКТ «ПОД КЛЮЧ»: ОТ ИДЕИ ДО РЕАЛИЗАЦИИ

КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ
ДЛЯ АПК, ТЭК, ВПК,
ОБЪЕКТОВ МАЛОЙ ЭНЕРГЕТИКИ
И ЛОГИСТИКИ

**РОССИЙСКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ
ХОЛОДИЛЬНОГО ОБОРУДОВАНИЯ**

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ
ГЕНЕРАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПОДРЯД
СТРОИТЕЛЬСТВО «ПОД КЛЮЧ»

ХОЛОДОСНАБЖЕНИЕ
ВЕНТИЛЯЦИЯ И КОНДИЦИОНИРОВАНИЕ
МОНТАЖНЫЕ РАБОТЫ
ЭНЕРГОСБЕРЕГАЮЩИЕ ТЕХНОЛОГИИ
СЕРВИС ПО ВСЕЙ РОССИИ

«ТЯЖЕЛО ПРИВЫКНУТЬ, ЧТО МЕДПЕРСОНАЛ ТЕПЕРЬ ДОЛЖЕН УМЕТЬ СЧИТАТЬ ДЕНЬГИ»

СЕРГЕЙ АЛЕКСАНИН, ДИРЕКТОР ВСЕРОССИЙСКОГО ЦЕНТРА ЭКСТРЕННОЙ И РАДИАЦИОННОЙ МЕДИЦИНЫ ИМ. НИКИФОРОВА МЧС РОССИИ, РАССКАЗАЛ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВГ ЕЛЕНЕ ИСАЕВОЙ О ПРОЦЕССЕ ИНТЕГРАЦИИ ВЕДОМСТВЕННОЙ КЛИНИКИ В РЫНОК ПЛАТНЫХ УСЛУГ, КАДРОВЫХ ВОПРОСАХ И РОЛИ СПЕЦИФИКИ УЧРЕЖДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ СОКРАЩЕНИЯ ГОСЗАКАЗА.

BUSINESS GUIDE: Как повлиял на вас переход на одноканальное финансирование?

СЕРГЕЙ АЛЕКСАНИН: В ведомственных учреждениях финансирование складывается из нескольких источников. Первый из них — субсидия на выполнение государственного задания, которая составляет на данный момент до 60% нашего общего объема финансирования (2,1 млрд на 2015 год) — это оказание специализированной, высокотехнологичной (ВМП) и амбулаторно-поликлинической медицинской помощи специалистам МЧС России. В 2015 году эта составляющая уменьшилась примерно на 10% по сравнению с 2014 годом, в 2016 году уменьшение также составит около 10%. Эту долю средств приходится компенсировать из внебюджетных для нас источников — средств фонда ОМС, а также поступающих по договорам ДМС, наличного и безналичного расчета с физическими и юридическими лицами. Доля госзаказа постепенно сокращается, однако пока остается ведомственная медицина, окончательно его мы не потеряем.

BG: Есть такие предпосылки?

С. А.: Министерство здравоохранения очень отрицательно относится к ведомственной медицине. И делает попытки к ее сокращению, пытаясь решать эти вопросы на уровне Совета безопасности. Однако оно не может противостоять силовым структурам: есть специфика, ряд закрытых тем, которые не позволяют полностью перевести работников Министерства обороны, МВД, МЧС на обслуживание в лечебные учреждения Минздрава.

BG: Как вы справляетесь с выпадающими расходами?

С. А.: Около 60% финансирования уходит на заработную плату персонала с начислениями. Бюджетная зарплата снижается, и этот минимум не позволяет удерживать сотрудников. Без выплат из дополнительных источников заработка мы не смогли бы достичь тех показателей, которые намечены майскими указами президента. Норматив по Петербургу по средней заработной плате на предприятиях составляет 44,9 тыс. рублей (показатель Росстата), у нас этот показатель по итогам десяти месяцев достиг 73,6 тыс. рублей. За счет платных услуг мы получаем превышение показателя средней заработной платы врачам, среднему медперсоналу, целевые показатели по младшему медперсоналу мы рассчитываем достичь до конца 2015 года.

BG: Вы будете проводить сокращение штата в 2016 году?

С. А.: Оно прошло в 2014–2015 годах в рамках сокращения бюджетного финансирования (примерно на 10%). Сейчас штат укомплектован оптимально, и его дальнейшее сокращение неминуемо приведет к ухудшению уровня качества услуг.



АЛЕКСАНДР КОРЖОВ

Сейчас идет адаптация к новым условиям, реструктуризация. Мы увидели, что ряд направлений, которые не финансируются через субсидии, пользуются спросом в городе. Например, хронический диализ, к которому прикреплены 90 пациентов. Поэтому максимальное количество сотрудников мы перевели на ставки, финансируемые за счет средств ОМС.

В этом году вышло постановление правительства о том, что наше учреждение и Военно-медицинская академия, как федеральные структуры, не могут финансироваться из средств ФОМС для лечения тяжелых ожогов. Поступление пациентов в наши отделения ожоговой и пластической хирургии закрыто, несмотря на то, что в городе было всего три таких центра. Чтобы сохранить в клинике профиль, который пользуется спросом у жителей города, медицинские услуги этого направления мы оказываем за плату, а часть персонала, работающего в области реконструктивных технологий, перевели на внебюджетное финансирование.

К слову, теперь в Петербурге только Институт скорой помощи им. Джанелидзе работает по тяжелым ожогам с ФОМС, количество коек для пациентов сократилось в два раза (с 23 до 12). Это было неожиданно даже для самого города: как правило, такие пациенты требуют длительного лечения с учетом септических проявлений (в среднем полтора-два месяца), и если их много, возникают проблемы с размещением. Например, недавно к нам обратились из Петрозаводска с просьбой принять пациента с тяжелыми ожогами — почему-то Петрозаводск по логистике Минздрава замыкается на центр в Нижнем Новгороде. Представляете, какое плечо доставки человека в таком состоянии! Возникли в Петербурге ситуация, аналогичная пожару в «Хромой лошади» в Уфе, оставшихся у

ФОМС мощностей не хватит, а ближайшие ожоговые центры находятся в Москве.

BG: Есть какая-то ассоциация для решения подобных вопросов в «ручном режиме»?

С. А.: В Петербурге около полутора лет назад был создан Союз экспертных клиник, чтобы единым фронтом защищать интересы федеральных учреждений в субъектах. Помимо нашей клиники, туда входят клиническая больница № 122 им. Соколова (ФМБА), детский ортопедический институт им. Турнера (Минздрав), НИИ акушерства, гинекологии и репродуктологии им. Отта (до недавнего времени — ФАНО, а теперь — базовая клиника для медицинского факультета СПбГУ), Национальный медико-хирургический центр им. Пирогова (тоже в структуре СПбГУ). К нам с пониманием и вниманием относятся городские структуры.

BG: Какую часть сотрудников вы перевели на платные услуги?

С. А.: Это небольшая часть. Полностью на внебюджетных средствах работает отделение диализа, частично отделение пластической и ожоговой хирургии, часть сотрудников колл-центра, научно-исследовательские подразделения, которые формируют свои ставки в зависимости от наличия заказов на клинические исследования.

BG: Насколько изменился заказ на ВМП — самую дорогостоящую медицинскую услугу?

С. А.: По линии государственного задания заказ сокращается в соответствии со снижением объема субсидии: в 2014 году у нас было 500 плановых квот, в 2015-м — 300, а выполнено 550 и 323 случая соответственно, плановый показатель на 2016 год составляет 240 квот. А по линии Минздрава, наоборот, увеличивается процентов на 15 ежегодно: 431 — квота в 2014 году, 526 — в 2015 году и 599 — на 2016 год (65,7; 107,3 и 126,3 млн рублей соответственно). Хорошо, что федеральным учреждениям

удалось пробить эту брешь, так как в 2013 году по ВМП финансировались только учреждения Минздрава и Российской академии медицинских наук.

BG: Вы конкурируете с другими федеральными или городскими клиниками?

С. А.: В рамках программы государственных гарантий (ОМС) мы работаем в основном по экстренным показаниям. Поскольку мы не работаем с первичным звеном, к нашим специалистам не направляют пациентов на специализированное плановое лечение из городских поликлиник. Конкуренция касается только платной медицинской деятельности и привлечения в нее пациентов.

BG: Эти клиенты очень резко реагируют на повышение цен на медуслуги...

С. А.: В этом году мы сдержали цены, так как не хотим терять лояльных клиентов. Хотя теряем в прибыли — ведь стоимость реактантики и расходных медицинских материалов, большинство из которых — иностранного происхождения, увеличилась. Что будет в следующем году, пока неясно, но серьезных предпосылок для увеличения стоимости нет — только в материалоемких областях медицинской помощи.

BG: Насколько вы зависите от платной немедицинской деятельности?

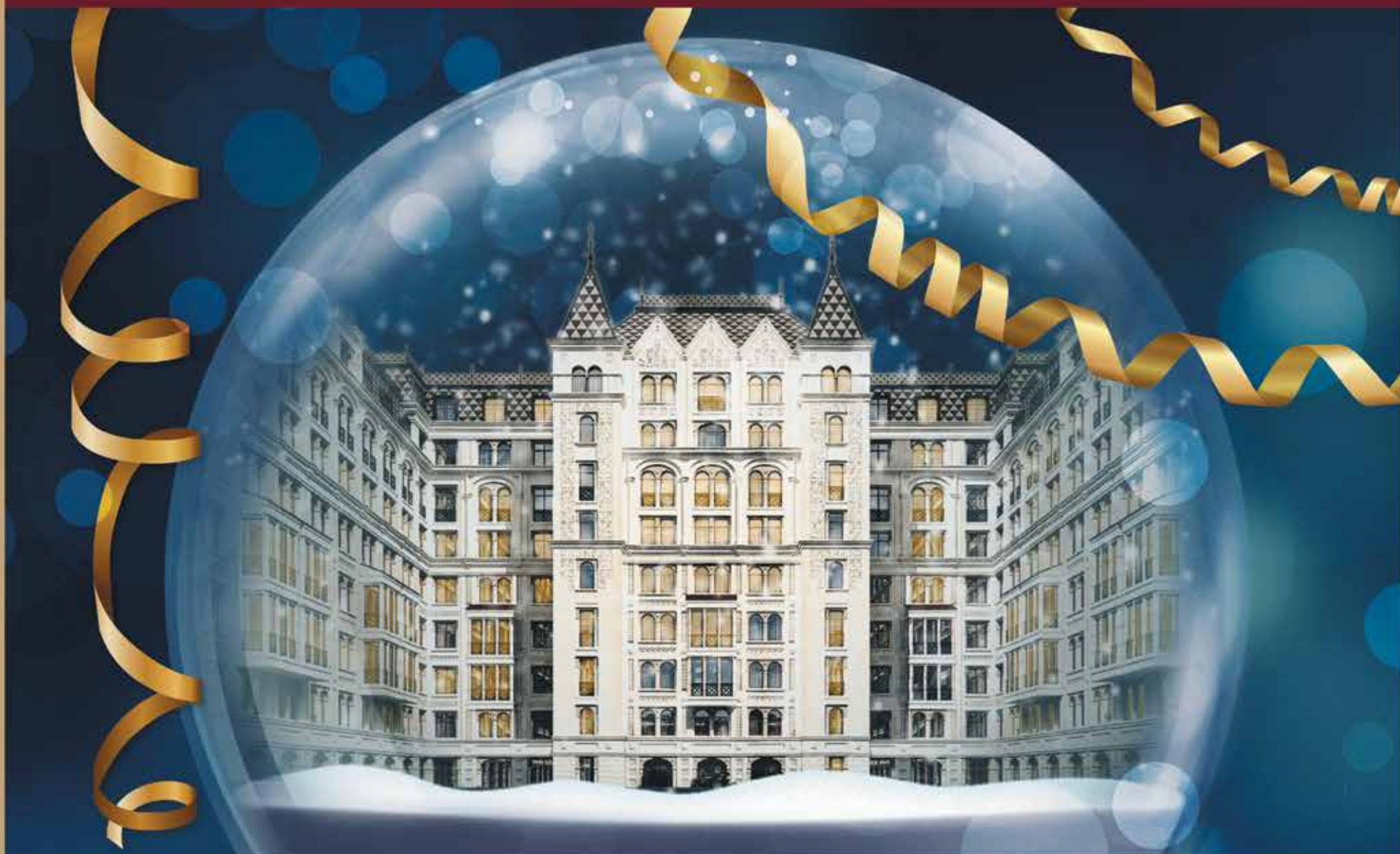
С. А.: Объем этих доходов не так высок — около 5% оборота, надеюсь, со временем эта доля будет увеличиваться. Сюда входит научно-исследовательская работа, образовательные услуги, сдача в коммерческий наем помещений в зданиях учреждения, машино-мест в подземном паркинге. За территорией больницы город также выделил нам площади под стоянку на 150–200 машино-мест, мы приступаем к их обустройству.

BG: Вы столкнулись с активной интеграцией государственной медицины в область бизнеса, у руководителя в таких условиях кардинально меняется роль.

С. А.: Да, нам тяжело привыкнуть, что медперсонал теперь должен уметь считать деньги, разбираться с финансовыми вопросами. Очень нехотя врачебное звено идет на эту деятельность.

В глобальной стратегии наиболее сложен поиск источников заработка, так как конкуренция очень высока. Мы активизировали поиск новых источников дохода в 2012 году, после ввода в эксплуатацию клиники на улице Оптиков. Рынок уже был сложен, выйти на него и тогда, и теперь не так просто. Необходима рекламная деятельность, чтобы заявить о себе, сбор обратной информации, маркетинговый анализ. Немаловажен активный поиск корпоративных клиентов, партнеров, обращение к ним напрямую, без посредников. Кроме того, необходимо договариваться со страховыми компаниями, которые сами сейчас находятся в очень непростой ситуации, и мы готовы искать компромиссы. ■

ИЗБРАННОЕ



НА УНИКАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ



6 ДОМОВ В ЦЕНТРЕ

ес
Европа Сити
Живем в Европе
БИЗНЕС-КЛАСС


СМОЛЬНЫЙ ПАРК
КВАРТАЛ, УТОПАЮЩИЙ В ЗЕЛЕНИ

РУССКИЙ
ДОМ


ДОМ НА ДВОРЯНСКОЙ
ОСОБО ПРИБЛИЖЕН К ЦЕНТРУ


РАДИЩЕВА
У ТАВРИЧЕСКОГО САДА


VERONA
ДОМ НА КРЕСТОВСКОМ

Продажа квартир и офисов в центре Петербурга
Центр продаж: Санкт-Петербург, ул. Кирочная, 39

(812) **688 88 88** www.68888888.ru

Застройщики: ООО «ЛСР. Недвижимость-СЗ», Св-во №0109.03-2009-7826090547-С-003 от 07.02.2013.
ОАО «СКВ СПб», Св-во №0010.02-2009-7803048130-С-003 от 26.01.12. ООО «Смольный Квартал».
Проектная декларация на сайте www.68888888.ru. Реклама



ПОТЕХЕ ЧЁС

ИЗМЕНЕНИЕ УРОВНЯ ДОХОДОВ, ЗАКРЫТИЕ ПОПУЛЯРНЫХ ТУРИСТИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ ВЫНУДИЛИ ЛЮДЕЙ ИСКАТЬ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВАРИАНТЫ КАК ЛИЧНОГО, ТАК И КОРПОРАТИВНОГО ДОСУГА. ЧТО ПРЕДЛАГАЕТ ГОРОД ПЕТЕРБУРЖЦАМ И ИХ РАБОТОДАТЕЛЯМ, РАЗБИРАЛАСЬ ЮЛИЯ ЧАЮН.

Сервис отзывов Flamp.ru специально для BG проанализировал выбор и оценку жителями Санкт-Петербурга компаний рынка развлечений и отдыха.

Выяснилось, что, в отличие от многих других регионов России, в Петербурге большой популярностью пользуется сфера культуры. Если в целом по России компании развлекательной отрасли на «Флампе» занимают только 20-е место по интересу пользователей, то петербуржцы куда чаще просматривают интернет-страницы различных мест отдыха. Здесь сфера развлечений входит в топ-15 самых популярных, и в первую очередь — за счет музеев, театров, выставок и других мест соприкосновения с искусством.

Любовь к культурным развлечениям в Петербурге заметна и по количеству отзывов на «Флампе» о разных точках и заведениях города. В рейтинге самых популярных мест отдыха музеи занимают второе место, по количеству откликов посетителей уступая лишь барам и опережая кинотеатры. Также в топ-5 по количеству отзывов входят квесты и ночные клубы. А вот среди самых непопулярных мест отдыха в Петербурге оказались спортивные площадки, в частности, веревочные парки и роллердромы.

НЕ КУПИТЬ, ТАК РАЗВЛЕЧЬСЯ Несмотря на кризис, в Петербурге активными темпами развиваются различные развлекательные объекты в торговых центрах, замещающая собой шопинг.

В частности, в исследовании NAI Besar говорится о том, что в 2015 году в торговом сегменте Петербурга заметно выросло число крупных сделок с участием операторов развлечений. Среди крупнейших из них — открытие в ТРК «Европолис» парка развлечений Angry Birds (3,9 тыс. кв. м); с января 2015 года в ТРК «Сити Молл» работает развлекательный центр Boomers (1,5 тыс. кв. м); в ТРК «Лето» начал работу самый большой батутный парк в городе (больше 1 тыс. кв. м); в ТРК «Питер-Радуга» открылся второй в городе «Кидбург» площадью 3,4 тыс. кв. м; в 2016 году планируется «Фантази Град» в «Охта Молл».

По словам Ольги Шарыгиной, управляющего директора департамента управления активами NAI Besar, усиление развлекательной составляющей в торговых центрах связано, с одной стороны, с ростом вакантных площадей в сегменте, с другой — с периодом бурного развития рынка парков развлечений в России. «Активити-парки, детские города профессий, батутные парки и другие новые форматы развлечений сегодня чувствуют себя увереннее, чем, например, ритейл, так как этот сегмент только начинает свое развитие в России, а конкуренции на этом рынке еще нет», — говорит госпожа Шарыгина.

В исследовании NAI Besar также говорится, что в целях увеличения проходимости торговые центры усиливают и собственную программу развлекательных



В ПОПЫТКЕ ОТВЛЕЧЬСЯ ОТ РЕАЛЬНОСТИ ЖИТЕЛИ ПЕТЕРБУРГА ИЩУТ РАЗВЛЕЧЕНИЙ, ИНДУСТРИЯ КОТОРЫХ МЕНЯЕТСЯ ВСЛЕД ЗА КРИЗИСОМ

мероприятий, делая фокус на социально-культурную составляющую: в ТРЦ «Галерея» проводятся вечера классической музыки, недавно открывшийся в Большом Гостином дворе шоу-рум российских дизайнеров функционирует как образовательная площадка, будки для сбора старой одежды действуют в ТРЦ «Мега», в «Ткачах», в ТЦ «Смайл», в «Галерее» и в «Атлантик Сити».

Рост проходимости за счет развлекательной функции поддержит торговые центры в кризисных условиях. Ольга Шарыгина прогнозирует, что к концу 2015 года уровень вакансий в ТРК Петербурга вырастет еще на 3–4%, а восстановление рынка эксперт ожидает с конца 2016-го.

Наталья Борец, директор отдела аренды SRV, также подтверждает, что снизившаяся покупательная активность, которая отражается на трафике центров, стала одной из причин, побуждающих арендодателей приходить к соглашению с парками развлечений. «Парки развлечений, кинотеатры, другие аналогичные предложения становятся трафикообразующей составляющей многих торговых центров. Те, кто пришел приятно провести время, зачастую посещают и арендаторов — fashion-галереи, магазины электроники, гипермаркеты, что положительно сказывается на общем товарообороте центра», — рассказывает она.

Впрочем, ситуация среди операторов неоднородная. Павел Тимец, генеральный директор управляющей компании «Парк» считает, что крупные крытые развлекательные зоны с широким ассортиментом услуг чувствуют себя увереннее. «К этой группе относятся наши центры в Петербурге (Maza Park), Казани (Fun24), Смоленске (Galaxy Park). Мы выделяем себя в числе прочих крупных парков, поскольку

являемся единственными, кто работает по системе единого входного билета», — рассказывает он. — Следующая категория — кинотеатры (наряду с интернетом и киберспортом, наши основные конкуренты), которые или стагнируют или имеют небольшой рост. В целом ниша держится на плаву — в этой индустрии пострадали лишь дополнительные источники дохода: реклама и кинобары. Отдельные детские центры тоже стагнируют или имеют небольшой спад активности. Хотя в некоторых случаях спады существенны, как это случилось с сетью детских развлекательных центров Crazy Park: более 35% филиалов сети закрылись, а они были одними из лидеров рынка. Еще одна категория — небольшие бильярдные, боулинг-клубы и другие игровые площадки — узкий сегмент, не способный выдержать конкуренцию с крупными парками развлечений. Лет 12–15 назад это направление развивалось очень широко, но в последние годы число подобных заведений сократилось: какой смысл отдавать 400–700 рублей в час за бильярд, если в наших центрах можно заплатить 300–600 рублей за вход и играть, сколько захочется, причем не только в бильярд?»

Впрочем, кризис сказался и на УК «Парк». «Во-первых, большинство оборудования, которое устанавливается в наших центрах, — импортное. Только при закупке мебели можно воспользоваться импортозамещением: последний центр в Смоленске достраивался на отечественной и белорусской мебели. Боулингов, игровых аппаратов и симуляторов почти не делают в России, «Союзаттракцион» умер много лет назад. Поэтому стоимость открытия новых клубов, даже с учетом импортозамещения, оказывается значительно выше, чем была до кризиса. Во-вторых,

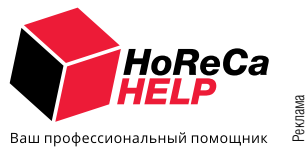
условия кредитования. Раньше мы брали займы под 13–15%, сейчас самая маленькая ставка составляет 19%. Это сильно меняет модель развития, теперь бизнес с пяти-шестилетней окупаемостью переходит в семи-восемилетнюю», — рассказывает господин Тимец.

«ХУДОЖНИК ДОЛЖЕН БЫТЬ ГОЛОДНЫМ» Несмотря на то, что кризис ударил по кошелькам граждан, эксперты констатируют, что посещаемость театров осталась примерно на том же уровне, на каком она была в прошлые годы.

Сергей Сучков, генеральный директор компании Radario (платформа для монетизации бизнеса в индустрии развлечений), отмечает, что в театральном сегменте театры сделали упор на увеличение доли недорогих билетов до 1 тыс. рублей. «Вместе с тем такие театры, как Театр им. Ленсовета, «Приют комедианта», Этнод-театр, а также десяток других наших клиентов в Петербурге активно используют инструменты e-mail-маркетинга и скидочные акции, но лишь как дополнение и стимуляцию к продажам», — говорит господин Сучков.

В концертном и фестивальном сегменте кризис ощущается иначе и, по мнению некоторых игроков этого рынка, даже благоприятно.

«Российские артисты стали внимательнее относиться к своим концертам, поскольку доходная часть складывается в большей степени с прокатной части, так как доля корпоративов чуть снизилась. А это значит, что те, кто, раньше выпуская альбомы и получая множество премий, игнорировал своего зрителя, сделали упор на качество и количество своих шоу», — делится господин Сучков мнением одного из своих партнеров, занимающегося про-



Ваш профессиональный помощник

Реклама

катом российских и западных музыкантов по стране.

Частота привозов зарубежных артистов немного сократилась в начале года, а если музыканты все-таки приезжают, то цена на билеты растет по причине падения рубля. Так или иначе, игроки концертной индустрии все-таки стараются отвечать на снижение покупательной способности и так же, как театры, внедряют маркетинговые решения.

Например, петербургский «Главclub», северный брат московского YotaSpace, периодически проводит серию концертов «Наша весна» и «Наша зима», предлагая зрителям посетить концерты любимых российских исполнителей всего за 100 рублей.

«Кризисная ситуация позволяет активнее развиваться российской музыкальной сцене, это ли не хорошо? Если говорить о том, что ждет индустрию развлечений в ближайшем будущем, то кризис, на мой взгляд, повлияет на нее оздоровительным образом. Есть такая мысль, что художник должен быть голодным, чтобы начать творить. Как бы тяжело это ни звучало, но нестабильная экономическая и политическая обстановка позволят отсеять ненужное, убрать лишнее и оставить те темы, о которых стоит говорить. Посмотрите, какие прекрасные альбомы выпустили ДДТ или «Аквариум». По словам Юрия Шевчука, последний альбом «Прозрачный» он писал в состоянии сильнейшей депрессии и почти отчаяния, ощущая всем сердцем наступающую катастрофу в умах. Так же писались альбомы «Предчувствие гражданской войны» и «Правда на правду». И все равно, считает автор, в конце тоннеля надежда — без нее никуда», — рассказывает господин Сучков.

ПЕЧАЛЬНЫЕ «ДОЧКИ» «ГАЗПРОМА»

Ситуация с новогодними корпоративами, констатируют эксперты, плачевная: количество запросов и заказов существенно снизилось. Она даже сложнее, чем в 2008 году. Компании режут и оптимизируют свои праздничные бюджеты, стараются провести праздник своими силами. Многие вспомнили, что в их структуре есть подразделения — например HR-отделы, — которым можно поручить организацию и проведение корпоратива.

Директор департамента event-проектов коммуникационного агентства Media Price Кристина Романив указывает на то, что в этом году нет запросов на масштабные и яркие шоу, выступления артистов, певцов. «Если раньше клиент просил создать уникальный концепт и программу праздника, то теперь компании все чаще ищут площадки, где есть свое шоу, караоке и прочее — своеобразное „все включено“», — говорит она.

Сами площадки уже подстроились под эту тенденцию, теперь они предлагают клиентам готовые праздничные и развлекательные программы. Прежде так работали единицы, но в текущих условиях этот формат оказался более выгодным.

«Еще одна тенденция на рынке: в прошлые годы большинство заказов мы получали в октябре, сейчас все сместилось к концу ноября. Практически вдвое сократились и бюджеты торгово-развлекательных комплексов на проведение мероприятий. Компании вспомнили такие понятия, как „бартер“ и „партнерство“. Теперь клиент, например, предпочтет пригласить на праздник детский коллектив, а не профес-

сиональных артистов, „расплатившись“ с выступающими подарками от арендаторов. К сожалению, на качестве мероприятий экономия сказывается не лучшим образом, они стали менее насыщенными с точки зрения активностей. Сегодня это уже совершенно другой уровень, нежели был еще год назад. Как ни странно, количество самих мероприятий в ТРК растет. Даже те комплексы, которые раньше не проводили праздников, вдруг стали праздновать юбилеи, знаковые даты или искать другой повод для того, чтобы развлечь и привлечь клиента», — подчеркивает госпожа Романив.

Алексей Прохоренко, генеральный директор компании Promofabrika (занимается организацией и проведением банкетов, корпоративных праздников), также отмечает значительное снижение количества проектов на event-рынке: на 70% по сравнению с прошлым Новым годом. «Это связано с тем, что многим государственным корпорациям запретили тратить деньги на праздники; многие частные компании либо отменяют мероприятия вообще, либо меняют формат мероприятия на такой, который не требует участия event-агентств. Например, покупают готовую театральную постановку или другие готовые шоу, в результате чего снижается концептуальность и эксклюзивность мероприятий, но заказчик экономит бюджет. Многие крупные компании, имеющие головной офис в Москве, не выделяют бюджет на региональные праздники. Ситуация особо ошутима, ведь в последние годы был всплеск на этом рынке, так как в Петербурге появились несколько новых крупных заказчиков, которые переехали из Москвы. Например, дочерние компании «Газпрома», которые в нынешнем сезоне не проводят праздничных мероприятий», — рассказывает господин Прохоренко.

При снижении бюджетов проектов себестоимость их, однако, растет, а требования заказчиков зачастую остаются на том же уровне. Это приводит к снижению рентабельности проектов для event-агентств. Реже стали приглашать звезд из-за значительной доли их гонораров в бюджетах мероприятий, больше внимания стали уделять вовлечению самих сотрудников в процесс, что, по мнению господина Прохоренко, сделало мероприятия более интересными, концептуальными и повысило их эффективность и значимость с точки зрения повышения лояльности сотрудников.

Значительно увеличились риски в работе event-агентств. «В первую очередь финансовые, так как стоимость некоторых элементов мероприятий привязана к валютным курсам. Эти риски заказчики пытаются перекладывать на агентства. Например, в случае проведения предварительных тендеров в крупных компаниях (особенно в госкорпорациях) стоимость проектов фиксируется и не может быть изменена впоследствии», — поясняет господин Прохоренко.

Кроме того, специалисты говорят о том, что компании стараются объединять деловые мероприятия с праздничными. Например, гала-ужин и концерт предваряет отчетная стратегическая сессия. ■

РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

ГАЛИНА БЕЛОУСОВА, генеральный директор Forum Restaurant Group

Родилась в 1961 году. В 1980 году окончила Ленинградский техникум общественного питания, а в 1993 году — экономический факультет СПбГУ. С 1980 по 1990 год — заместитель главного бухгалтера Треста железнодорожных ресторанов, после этого в течение трех лет — главный бухгалтер СП «Бабуш». С 1993 по 2003 год занимала позиции главного бухгалтера и генерального директора различных ресторанов ассоциации Ost-West.

В июне 2003 года был запущен проект «Две палочки», где госпожа Белоусова стала генеральным директором. С 2004 года по настоящее время является руководителем направления «Общественное питание и ресторанный бизнес» ХК «Форум».



АЛЕКСАНДР КОЖЯВ

ЛЕОНИД ГАРБАР, вице-президент Stroganoff Group

Родился в 1960 году в Кронштадте. В 1980 году окончил Ленинградский кинотехникум. В 1997-м — бизнес-школу Санкт-Петербургского международного института менеджмента, в 2006 году получил степень магистра делового администрирования (MBA) в Высшей школе экономики в Москве.

Работал киномехаником, киноинженером, заместителем директора кинотеатра «Титан» по технической части и по эксплуатации здания. С 1995 года — директор казино «Премьер», автор идеи возрождения ресторана «Палкин». Является вице-президентом Stroganoff Group, президентом представительства Федерации рестораторов и отельеров в Санкт-Петербурге.

ВАДИМ ЛАПИН, совладелец Ginza Project

ИГОРЬ МЕЛЬЦЕР, генеральный директор La Perla, Fish House, Meltcer Fish House

АРАМ МНАЦАКАНОВ, владелец Probka Family

ИГОРЬ ПРАЩЕНКО, генеральный директор ресторана Ferma, управляющий партнер ресторанов Le Boat, «Чайка»

МИХАИЛ СОКОЛОВ, совладелец и генеральный директор Italy Group

МИХАИЛ ТЕВЕЛЕЕВ, совладелец холдинга Food Retail Group

«Я БУДУ ВЫХОДИТЬ В КРАСНОМ ПЛАЩЕ ИЗ ЧЕРНЫХ ЗАНАВЕСОК, И ВСЕ БУДУТ МНЕ АПЛОДИРОВАТЬ»

НА ПЕТЕРБУРГСКОМ РЫНКЕ В 2016 ГОДУ ПОЯВИТСЯ ХОЛДИНГ, КОТОРЫЙ БУДЕТ ОКАЗЫВАТЬ КОМПЛЕКСНЫЕ УСЛУГИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА, НАЧИНАЯ ОТ ЗАКУПОК ПРОДУКТОВ И ЗАКАНЧИВАЯ РЕМОНТОМ ОБОРУДОВАНИЯ И КОНСАЛТИНГОМ. СОЗДАТЕЛЕМ ХОЛДИНГА NORECAHELP ВЫСТУПАЕТ ПЕТЕРБУРГСКИЙ БИЗНЕСМЕН АНАТОЛИЙ АЛЕКСЕЕВ, СОТРУДНИЧАВШИЙ С СЕТЯМИ «ЕМЕЛЯ» И «СИННАБОН», РЕАЛИЗОВАВШИЙ ПРОЕКТЫ БАРА NEVAR И ИМИДЖ-ЛАБОРАТОРИИ «ПЕРСОНА-ГАЛЕРЕЯ». БЕСЕДОВАЛА ЮЛИЯ ЧАЮН

BUSINESS GUIDE: В 2014 году вы заключили госконтракт на предоставление услуг общественного питания гостей и болельщиков на Олимпиаде в Сочи. Это был ваш единственный опыт участия в государственных закупках?

АНАТОЛИЙ АЛЕКСЕЕВ: Нет, первый мой опыт работы с госконтрактами был на молодежном форуме G20, который проходил на Васильевском острове в гостинице «Прибалтийская», и в Морском порту, где состоялась значительная часть мероприятий. На G20 мы оказывали услуги кейтеринга. В Сочи же была организована полноценная система предприятий питания, начиная от фудкортов и ларьков и заканчивая ресторанами и фабрикой-кухней. Кроме того, у меня был опыт организации питания с администрациями разных районов Петербурга. Вообще, для общепита работа с госзаказом является весьма привлекательным с точки зрения повышения уровня сервиса направлением, так как требования к участникам тендера выдвигаются очень высокие. Это серьезный опыт. Но я больше не участвую в госконкурсах, так как с конца прошлого года занимаюсь реализацией проекта HoReCaHelp.

BG: Я знаю, что у вас есть домен horecahelp.ru, но сам сайт еще не работает. Когда он будет запущен? И что это вообще за проект?

А. А.: Сейчас на портале открыта предварительная регистрация. Тем, кто зарегистрируется до Нового года, мы готовы предоставить возможность бесплатно воспользоваться некоторыми сервисами. Портал заработает в марте 2016 года, сейчас он активно разрабатывается, причем делаем мы его самостоятельно, без привлечения сторонних компаний. Мы позиционируем его как профессиональное сообщество всех, кто имеет отношение к HoReCa, — не только рестораторов, но и поставщиков товаров и услуг. В дальнейшем портал будет открыт для компаний, работающих в сфере услуг в целом: речь идет о салонах красоты, фитнес-клубах и так далее. Здесь можно будет получить доступ к двенадцати видам сервиса, для чего сейчас я создаю двенадцать компаний, которые будут объединены в один холдинг HoReCaHelp. Этот набор сервисов включают в себя все, что подпадает под категорию обеспечения успешного и бесперебойного функционирования бизнеса в HoReCa. На 80% мы будем нацелены на сегмент общественного питания.

В число ключевых сервисов входит «HoReCa-Биржа», которая станет первой в



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО

России площадкой для открытых торгов по оснащению предприятий сегмента. Приобретение продуктов — это одна из основных статей расходов ресторанного бизнеса, благодаря «Бирже» покупателям удастся сократить расходы, а поставщикам увеличить объемы продаж. Поэтому мы уверены, что этот сервис будет востребован.

BG: Каким же образом можно снизить издержки на закупках еды?

А. А.: На рынке есть проблема, когда поставщики предлагают не слишком выгодные условия рестораторам и отельерам, например, определяют чересчур большой объем минимального заказа. Здесь следует отметить, что рынки сбыта — это гигантская проблема для ряда поставщиков, например фермеров. Допустим, один ресторан хочет заказать литр молока, но фермер не повезет лишь один литр, поскольку транспортные расходы во много раз увеличат конечную стоимость этого литра как для ресторана, так и для фермера. Мы же предложим поставщикам доступ к широкому рынку сбыта, дадим им возможность получить сборный заказ, а ресторану получить тот объем продуктов, который ему необходим.

BG: А что еще будет на вашем портале, помимо централизованной закупки продуктов?

А. А.: Техническая служба будет обслуживать помещения и профессиональное оборудование, поддерживать его в рабочем состоянии. Одна из служб, которую

мы назвали «Аудит и тайный гость», будет проводить независимую инвентаризацию на предприятиях общественного питания, полный аудит их деятельности, а также оказывать консультационные и бухгалтерские услуги. Также мы будем помогать в получении патентов на работу для иностранного персонала и других видов согласований и документов, необходимых для функционирования ресторанного бизнеса. Главное наше отличие в том, что ни один из сервисов, представленных на нашем портале, мы не будем отдавать на аутсорсинг.

BG: Почему вы думаете, что проект будет востребован?

А. А.: Я и мои партнеры больше десяти лет проработали в сфере общепита, хорошо знаем этот бизнес изнутри, знаем все проблемы, поэтому уверены, что такой комплексный подход к решению насущных задач интересен компаниям, работающим в сегменте. Кроме того, мы проводили опросы, и никто из респондентов не отказался принять участие в проекте. Да, на рынке сейчас существуют моносервисы, которые занимаются аудитом и получением необходимой разрешительной документации, но они не специализированные, им требуется время для того, чтобы вникнуть в специфику HoReCa.

BG: Сколько составляют инвестиции в создание портала и холдинга, включающего в себя эту дюжину компаний?

А. А.: Первоначальные инвестиции в разработку портала оцениваются примерно в 30 млн рублей. Мы полагаем, что срок окупаемости составит около года. Что касается локации, то управляющая компания будет находиться в БЦ «Преображенский двор», где уже расположен центральный офис. Остальные компании в зависимости от направленности будут сконцентрированы также в центре города, где в основном находятся наши клиенты. А, к примеру, у «Техслужбы» будет несколько точек в разных районах Петербурга для оперативного реагирования на запросы. Сюда войдет аварийная служба, которая будет работать 24 часа в сутки.

BG: Куда вы пойдете после Петербурга?

А. А.: Примерно половина сервисов, представленных на HoReCaHelp.ru, будет доступна с момента открытия на территории всей России удаленно через интернет. Техническая служба, естественно, требует физического присутствия, поэтому ориентировочно в 2016 году мы планируем выйти на рынок Москвы, а потом пойти в города-миллионники. На открытие одного пред-

ставительства нам потребуется минимум 10 млн рублей.

BG: Где вы набираете людей для своих двенадцати компаний?

А. А.: Ключевой пул руководителей у нас уже сформирован, это мои личные наработки за время присутствия на рынке. Периодически мы сталкиваемся с нехваткой персонала. Кстати, эта проблема является общей для бизнеса HoReCa, и мы запустим на нашем портале функцию подбора персонала на замену. Кроме того, у нас будет предложена возможность обучения и повышения квалификации кадров.

BG: Есть ли подобные сервисы в Европе?

А. А.: Нет, такого сервиса, который так полно объединял бы услуги для кафе, ресторанов и отелей, в Европе нет. В России есть порталы, которые в определенной степени объединяют это сообщество, но они носят информационный характер. Наш портал не будет ориентирован на каких-то мастодонтов бизнеса, он будет открыт для всех, а в первую очередь сфокусируется на массовом сегменте и на привлечении новых игроков на рынок. Зачастую люди хотят открыть ресторан, но не представляют как: они идут к известному ресторанному бренду, платят большие деньги за разработку концепции и организацию процессов.

BG: Верно ли я понимаю, вы хотите предложить то же самое, но дешевле?

А. А.: Мы не позиционируем себя как дешевую альтернативу, мы открываем информационное и партнерское пространство, которое будет полезно не только для профессионалов, но и для людей, далеких от бизнеса HoReCa. Часто бывает, что заинтересованные в этом бизнесе люди не представляют, сколько издержек включает даже приготовление блюда. Они не знают, что для создания правильного объекта общественного питания требуется правильный проект. Нельзя прийти и сказать: «Вот здесь будет бар, а вот отсюда я буду выходить в красном плаще из черных занавесок, и все будут мне аплодировать». Именно для этого у нас будет компания, оказывающая консультационные услуги по открытию собственного заведения.

BG: А какой из ваших двенадцати сервисов будет генерировать наибольшую прибыль?

А. А.: Я считаю, что это «Биржа» продуктов. Мы будем брать 1,5% от каждой заключенной сделки купли-продажи. Раз уж мы позиционируем себя как проект, оказывающий помощь предприятиям общественного питания, то и цены задирают мы не собираемся. ■



ПЯТЬ ЗВЁЗД
ЖИЛОЙ КОМПЛЕКС

633 33 00

ЛУЧШИЙ БИЗНЕС-КЛАСС*



от 5.3 МЛН. РУБ.

ЦЕНА 1-КОМНАТНОЙ КВАРТИРЫ ПРИ 100% ОПЛАТЕ ИЛИ ИПОТЕКЕ



ЖИЛОЙ КОМПЛЕКС НА ПОЛЮСТРОВСКИХ ПРУДАХ

Окончание строительства 1-й очереди — 2-й квартал 2016 года. Реализация квартир осуществляется по 214-ФЗ



Застройщик: ООО «Жилой комплекс «Полюстрово»
Адрес объекта: г. Санкт-Петербург, ул. Жукова, 1В
Проектная декларация на сайте www.5zvezd.spb.ru
*Премия «Urban Awards» в номинации «Лучший строящийся жилой комплекс бизнес-класса в Санкт-Петербурге». Ипотека ПАО «Сбербанк». РЕКЛАМА

WWW.5ZVEZD.SPB.RU

«Я ВООБЩЕ НЕ ПОНИМАЮ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ БЕРУТ ДЛИННЫЕ ДЕНЬГИ В ДОЛЛАРАХ И ЕВРО»

ГРУППА «ЭНЕРГО» ДО СИХ ПОР ОСТАЕТСЯ ЕДИНСТВЕННЫМ АКТИВНЫМ ИНВЕСТОРОМ НА ТЕРРИТОРИИ БАДАЕВСКИХ СКЛАДОВ, ОСЕНЬЮ ОТКРЫВ ЗДЕСЬ МЕДИЦИНСКИЙ И ДЕЛОВОЙ ЦЕНТР. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ АЗАТ ГРИГОРЬЯН РАССКАЗАЛ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВГ ЕЛЕНЕ ИСАЕВОЙ, КАК КОНЬЮНКТУРА РЫНКА СКОРРЕКТИРОВАЛА ПЛАНЫ КОМПАНИИ И КАКИЕ РИСКИ МОЖЕТ ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ КОНСЕРВАТИВНАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ ГРУППА.



ЕВГЕНИЙ ПАРВЕНКО

BUSINESS GUIDE: Какие компании сейчас входят в группу «Энерго» и на каком из направлений вы сосредоточены?

АЗАТ ГРИГОРЬЯН: Наша группа формировалась на региональном рынке четверть века, и сейчас в ее состав входят инвестиционная компания «Энерго», которую мы, возможно, переименуем в «Энерго-инвест», так как от ее лица осуществляются все инвестиции; торговый дом, который занимается дистрибуцией продуктов питания, в первую очередь кофе; магазин Helptomama — наш интернет-проект для детей до семи лет, он существует уже три года и очень неплохо развивается; медицинский центр и логистическая компания. Я в последнее время сконцентрирован на двух видах бизнеса, которые мы развиваем на территории Бадаевских складов: на клинике и инвестиционном направлении.

BG: По последней информации, вы выбираете между четырьмя операторами для гостиницы. Раньше это был Golden Tulip.

А. Г.: Сейчас мы склоняемся к Ramada. Бренд Golden Tulip, на который мы поначалу обратили внимание, управляется Louvre Hotels Group. А сейчас эта группа куплена американским пенсионным фондом, и у них нет представительства в России. Wyndham Hotel Group, несмотря на то, что это американская компания, имеет свое бюро, пусть и небольшое, в Москве. В России у них уже есть два отеля.

BG: Когда вы примете окончательное решение по этому поводу?

А. Г.: Конечно, если все взвешивать, торопиться не стоит. Политико-экономическая ситуация в стране и Европе совершенно не способствует тому, чтобы спешить с инвестициями. Мы с первых шагов в бизнесе подстраховывались, и это здорово нас выручало в 1998-м, в 2008-м — кредиторская задолженность никогда не была большой, тем более что долги всегда оказывались рублевые. Я вообще не понимаю людей, которые берут длинные деньги в долларах и евро, а таких полно, особенно поражает, что их так же много после 2008 года. Мы активно продвигали проекты, когда считали, что вероятность успеха составляет минимум 90%. Когда она изрядно меньше, лучше не рисковать и годик потянуть. Но больно хорошее было лето уходящего года в туристическом плане:

цены на наши отели для иностранцев после падения курса рубля стали привлекательнее. А потом европейцы серьезно стали думать о введении безвизового режима для российских туристов на три-пять дней. Полагаю, такого не может быть, что европейцы нам визы отменили, а мы им — нет. Так что, если мы примем инвестиционное решение в феврале, то запустимся через год — перед сезоном 2017 года.

BG: Бизнес-центр вы хотели к Новому году заполнить весь. Как реализуются эти планы?

А. Г.: Ситуация с арендой коммерческих площадей остается сложной. Если к концу лета рабочая ставка для бизнес-центра нашего уровня была в районе тысячи рублей, то сейчас это уже 900 рублей. Теперь я думаю, что если мы заполним бизнес-центр к весне — концу лета 2016 года, это уже будет неплохой результат.

BG: Другие планы по развитию на территории Бадаевских складов у вас есть?

А. Г.: Нет, здесь у нас в собственности 1,5 гектара, и они все использованы. Единственное, мы надеемся, что послужим примером для других.

BG: А крупные проекты в далекой перспективе?

А. Г.: Мы заморозили абсолютно все. На какой период — зависит от рыночной конъюнктуры.

BG: Вы собирались в течение года открыть 12 районных клиник в Петербурге.

А. Г.: К сожалению, эти планы пришлось умерить. Мы скорректировали их не только из-за кризиса, снижения доходов населения. Вторая причина — серьезно усилилась конкуренция: за последние полтора года только кабинетов МРТ и КТ открылось 24, не говоря уже о филиалах и отделениях частных клиник. Если демпингуют даже крупные сети, значит, самое время притормозить новые инвестиции.

BG: Какой у вас средний чек?

А. Г.: Самый высокий чек — по ОМС, более 5 тыс. рублей. Потому что такие пациенты в основном приходят на компьютерную томографию, для проведения исследований с использованием контрастов. На втором месте — чек за наличный расчет, 3,9 тыс. рублей. И значительно меньше — менее 3 тыс. рублей — по ДМС.

BG: Каково при этом соотношение количества пациентов по этим направлениям?

А. Г.: Максимум 35% — это ДМС, только процентов восемь — ОМС, все остальное — это те, кто лечится за наличные. Считается, что ДМС должно быть ближе к 60%, но я боюсь, что в ближайшие год-два это цифра нереальная, так как кризис в страховых по ДМС такой же, как и в клиниках. Если говорить про квоты от государства, на 2015 год нам выделили 10 млн рублей. Чтобы вы понимали, это «без напряга» работа одного компьютерного томографа максимум месяц. Если б город дал нам 100, а не 10 млн, мы бы справились легко. Именно такую заявку мы подали на 2016 год.

BG: По ОМС вы работаете только с высокотехнологической помощью?

А. Г.: Да, остальные услуги предоставлять невыгодно. Например, УЗИ брюшной полости с почками, по тарифу ФОМС, стоит 300 рублей, столько же — прием врача.

Я глубоко убежден, что хороший врач должен достойно зарабатывать. По двум причинам: первое — тогда я смогу с него требовать соответственно, и второе — он должен думать о чем угодно, только не о своей зарплате. Для сравнения, около 50% от стоимости приема (у нас одна из самых высоких ставок в процентах) мы платим врачам. В среднем прием стоит 1400 рублей. То есть я врачам плачу больше, чем ставка ОМС, почти в два раза. Частная медицина — это бизнес. И социальная ответственность здесь заключается не в том, чтобы работать в убыток, а в том, чтобы не делать халтуру. Так что в ОМС мы только в КТ и МРТ.

BG: Каковы теперь ваши планы на рынке частной медицины?

А. Г.: Если ситуация будет хотя бы стабильна, то в ближайшей перспективе мы хотим открыть клинику в Москве и все-таки две мини-клиники в районах в Петербурга. Я хочу поставить этот эксперимент и посмотреть, что получится. Логично запустить их в кварталах, где больше новых домов: там более развит платежеспособный спрос. Кстати, у нас в центре около 40% пациентов — люди до 40 лет и где-то 15% — до 30. То есть это миф, что молодые люди не уделяют внимания своему здоровью. Минус в Москве — большая конкуренция, но спрос там просто колоссальный. Москвичи исторически по-другому, чем вся Россия, относятся ко всему: они счи-

тают время, не будут искать, где дешевле, здоровье для них — в зоне особого внимания. А если учесть еще огромное количество чиновников, в том числе невыездных и имеющих деньги, мы надеемся на очень хороший результат. Если мы примем решение о центре в апреле, то к сентябрю-октябрю мы его уже откроем.

BG: Какая норма прибыли у вашего медбизнеса?

А. Г.: Примерно 8–10%. Сейчас меньше — около 7%, в связи с тем, что расходы растут, а цены мы не поднимаем. Пленка, контрасты — импортные материалы, у нас аналогов нет, обслуживание оборудования GE тоже привязано к курсу валют, да и зарплату мы немного подняли.

BG: В итоге ваши инвестиции в 2016 году — это минимум 250 млн рублей только на медицину?

А. Г.: А если мы достроим еще и отель, то это дополнительно минимум €7–8 млн. Мы не перегружены кредитными обязательствами. И аккуратно погашаем долги перед основным кредитором — банком ВТБ. Инвестиционное направление приносит нам около 5–6 млрд выручки в год.

BG: Во сколько же измеряется кредитная нагрузка компании?

А. Г.: Наша задолженность по кредитам в два с половиной раза больше, чем годовая прибыль. Обычно — в два. Это достаточно комфортно для нас.

BG: Есть какие-то проблемы с персоналом?

А. Г.: Конечно, они есть. Во-первых, достаточно высокая конкуренция среди клиник. А во-вторых, в частной клинике от врача одновременно требуется две вещи: чтобы он был профессионалом и чтобы он умел работать с пациентом — был участлив, вежлив, располагал к себе. К сожалению, найти сочетание этих качеств намного сложнее, чем просто профессионала. Мы бесконечно проводим тренинги по общению с пациентами.

BG: Как вы относитесь к ГЧП в здравоохранении?

А. Г.: Это вещь неживучая, на мой взгляд. Во-первых, абсолютно непрозрачный закон. Потом — инертность чиновников, их полная незаинтересованность. Добавьте тяжелую экономическую ситуацию и невыгодные условия кредитования... Для нас это все — показатели высокого риска для бизнеса. ■

КРЕАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НЕ ЛИШЕН ИННОВАЦИЙ, УВЕРЯЮТ СПЕЦИАЛИСТЫ. ВПРОЧЕМ, НОВЫЕ ДЛЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ДАВНО ВНЕДРЕННЫ НА ЗАПАДЕ И, БОЛЕЕ ТОГО, УЖЕ СТАЛИ КЛАССИКОЙ.

КРИСТИНА НАУМОВА

В марте в сети появился ролик, смонтированный по итогам собеседования на должность менеджера по маркетингу в московском офисе компании «Кидбург» (детский город профессий). Собеседовал взрослых соискателей маленький мальчик. Видео собрало более миллиона просмотров за несколько дней и, как утверждают в «Кидбурге», помогло решить сразу две задачи: найти сотрудника и прорекламировать компанию. Такой формат собеседования рекрутеры называют стрессовым интервью. Его задача — вывести соискателя из себя, создать некомфортные, а иногда и унижительные условия, чтобы в итоге проверить его стрессоустойчивость, эмоциональную стабильность и личные качества. Метод пришел в Россию с Запада и пока применяется не часто. Впрочем, некоторые серьезные изменения отечественная система управления персоналом уже претерпела.

КОРПОРАТИВНЫЕ ИГРЫ «Уже никого не удивить странными вопросами или заданиями со стороны отдела персонала. Например, в одной из компаний на финальном интервью человека продержали восемь часов в закрытом кабинете в ожидании HR-менеджера. В итоге он отказался от участия в конкурсе. По словам компании, не проявил терпения и гибкости», — рассказывает руководитель практики Life Sciences рекрутинговой компании Hays в Санкт-Петербурге Елена Бекмуратова. При подборе персонала стали широко использовать ассесменты (assessment), тесты, рекомендации, говорит она.

Ассесмент, объясняет HR-директор «МЦ5 Групп» Наталья Дмитриева, — это особая игра, которая позволяет максимально точно подобрать необходимого сотрудника. Система ассесмента начала применяться еще в середине прошлого века Министерством обороны в Великобритании. В России первые ассесмент-центры возникли в 1990-х. Как правило, эти методы применялись крупными HR-агентствами для подбора управляющего персонала. «Мы замечали, что некоторые сотрудники на собеседовании ведут себя совершенно не так, как после, в рабочей атмосфере. Игровая обстановка дает нам возможность увидеть реалистичный портрет. Мы предлагаем кандидатам воспринимать ассесмент как игру и возможность лучше узнать себя, а не как соревнование. Были примеры, когда после ассесмента кандидаты говорили, что поняли, что должны заниматься совершенно другим делом и отказывались от позиции», — рассказывает Наталья Дмитриева.

«Рынок перенасыщен непрофессионалами и людьми, которые на волне кризиса пытаются презентовать себя лучше, чем они есть на самом деле, — добавляет управляющий партнер агентства интернет-продаж 5 o'clock Ева Кац. — Если вовремя не распознать такого сотрудника,

можно потерять деньги, клиентов, время и нервы. Когда третий менеджер по счету чуть не сорвал мне сделку, решили сделать многоступенчатую программу приема на работу».

На первом этапе кандидат пишет сопроводительное письмо о том, почему хочет работать в компании. На втором этапе отвечает на большой список вопросов, при этом обращается внимание на пунктуальность кандидата. Третий этап — тестовое задание.

Менеджер по талантам компании Amway Анна Муромцева в качестве нового формата собеседований приводит опыт использования видеointerview. «Мы узнаем у руководителя, по каким двум-трем вопросам он может составить впечатление о кандидате. Затем задаем эти вопросы соискателю и просим ответить на них в виде записи на видео. Благодаря этим роликам мы принимаем решение о дальнейших действиях: приглашаем на личное интервью, устраиваем беседу по скайпу, и это позволяет существенно экономить время и более эффективно работать с кандидатами», — рассказывает эксперт.

Директор по маркетингу и PR группы «Корус Консалтинг» Светлана Вронская отмечает, что еще несколько лет назад наибольшая нагрузка по собеседованиям лежала на HR. Заказчики выделяли время и ресурсы исключительно на проверку профессиональных знаний и умений кандидатов. Теперь ситуация иная — квалификация линейных менеджеров и руководителей в вопросах HR существенно увеличилась, а ресурсы HR высвободились для других важных задач, таких как брендинг, обучение, коучинг. При этом качество менеджмента возросло.

ИНФОРМАТИКА ДЛЯ ПЕРСОНАЛА Российские компании стремятся идти в ногу со временем и использовать IT в управлении человеческими ресурсами. PR-менеджер компании Falcongaze (разработчик решений в области информационной безопасности) Лина Данильчик полагает, что такие программы позволяют оценить климат в коллективе. Например, с их помощью можно отследить сотрудников, занятых поиском другой работы. Кроме того, различное ПО позволяет анализировать то, как сотрудники используют рабочее время.

Генеральный директор контакт-центра «ЛоджиКолл» Алексей Кацоев отмечает также распространение аналитических решений в подходах к обучению. «Так как „ЛоджиКолл“ входит в структуру IT-холдинга „Ай-Теко“, у нас была возможность разработать собственную платформу для онлайн-обучения. Сейчас каждый сотрудник при консультировании клиентов может в реальное время подключиться к корпоративным базам знаний, задать вопрос коллегам на специализированных форумах», — говорит господин Кацоев.

Руководитель HR-департамента компании Eaton (решения для управления электрической, гидравлической и механической энергией) Наталья Булычева рассказывает про корпоративную программу EERP (Eaton Employee Reference Program). Ее суть в том, что любой сотрудник может порекомендовать на ту или иную должность своего приятеля или родственника. «Количество рекомендованных соискателей все время увеличивается. Если кандидат успешно проходит в финал и становится нашим коллегой, рекомендовавший его сотрудник получает премию. Благодаря этой программе к нам приходят заранее лояльные работники, и все это помогает создать надежную и сплоченную команду», — делится опытом госпожа Булычева.

PR-менеджер QuON (разработчик гибридной системы по ведению контекстной рекламы) Елизавета Финина рассказывает, что в компании управление персоналом происходит с помощью нескольких систем, одна из которых — система отслеживания звонков.

РОДОМ С ЗАПАДА Практически все новинки в системе управления персоналом в российских компаниях — это элементы западного менеджмента. «Например, система целеполагания, которая прижилась в нашем банке», — говорит Наталья Князева, заместитель директора департамента корпоративного развития и управления персоналом Уральского банка реконструкции и развития.

В России обрела популярность и широко использовавшаяся на Западе в 70–80-х годах прошлого века технология лизинга персонала — аутстаффинг. Например, группа «Объединенные машиностроительные заводы» (ОМЗ) использует внутренний аутстаффинг для производства планового и срочного ремонта, а также для внутренней логистики, охраны периметра, приведения территорий в порядок, рассказывает заместитель генерального директора ОМЗ Юлия Николаева.

Ирина Колбукова, директор по организационному развитию и управлению персоналом Orange Business Services в России и СНГ, говорит, что для российского офиса компании важна широко распро-

страненная на Западе культура открытого диалога, обратной связи. «Для этого мы используем различные инструменты, один из которых — корпоративная социальная сеть, где помимо образовательных возможностей, которые сотрудники получают, они также участвуют в жизни организации, вносят свои предложения, общаются», — говорит госпожа Колбукова.

Формат диалога используют многие международные компании. Например, в 2014 году Coca-Cola Hellenic запустила программу «Команда говорит!» (Team Talks!) — встречи топ-менеджмента компании с сотрудниками. На встречу приглашаются все сотрудники без исключения, и руководители, как правило, успевают ответить на 10–12 вопросов за полтора часа.

Генеральный директор компании Intake-Consult Олег Бусыгин отмечает, что настоящим открытием последних лет в сфере управления персоналом стал популярный на Западе метод коучинга (система тренингов и консультирования, призванная помочь обучающимся достичь профессиональной цели. — **BG**).

«Такие модные инструменты, как коучинг, геймификация, фасилитация, грайдинг, имеют ряд ограничений, и к их внедрению надо подходить очень обдуманно. На своем опыте мы убедились, что везде нужно учитывать специфику. Например, не все сотрудники готовы играть на рабочем месте, этот метод повышения эффективности и мотивации больше подходит для молодого поколения специалистов», — отмечает Анна Баранова, руководитель службы по работе с персоналом компании «СКБ Контур».

Генеральный директор LifePay (мобильные терминалы для оплаты с карт) Владимир Акимов констатирует, что далеко не все руководители российских компаний готовы к инновационным подходам в управлении. «Многие пока не готовы отвечать на вопрос „зачем“, который все чаще задают им сотрудники, отказывающиеся сразу бежать и выполнять то, что им скажут. А в новой реальности, если сотрудник не понимает, зачем, то он за просто начнет саботировать процесс и даже может полностью остановить его», — предупреждает господин Акимов. ■



EXECUTIVE MBA

ВЗГЛЯД НА БИЗНЕС И ЖИЗНЬ С ПОЗИЦИИ ЛИДЕРА

Подробно о программе обучения: www.imisp.ru/emba

На правах рекламы. 18+

КОНСУЛЬТАЦИИ

8 (812) 325 19 19

emba@imisp.ru

«НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ НЕ ВИДЯТ РИСКИ ВПЛОТЬ ДО МОМЕНТА, КОГДА СУД ВВОДИТ ПРОЦЕДУРУ БАНКРОТСТВА»

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР КОМПАНИИ ADASTRA MANAGEMENT АРТЕМ ГУДЧЕНКО В БЕСЕДЕ С КОРРЕСПОНДЕНТОМ ВГ АЛЕНОЙ ШЕРЕМЕТЬЕВОЙ РАССКАЗАЛ, ПОЧЕМУ БАНКИ ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ В СОТРУДНИЧЕСТВЕ С АНТИКРИЗИСНЫМИ МЕНЕДЖЕРАМИ, КАКИЕ МЕРЫ ПОМОГУТ СПАСТИ БИЗНЕС ОТ ДЕФОЛТА И КАК УБЕДИТЬ КРЕДИТОРОВ В ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ.

BUSINESS GUIDE: Вы создавались как компания, оказывающая услуги по управлению инвестициями. Почему переориентировались на антикризисный менеджмент?

АРТЕМ ГУДЧЕНКО: Наша компания вышла на рынок в середине 2014 года. Мы намеревались собрать средства российских и иностранных инвесторов в крупный инвестиционный фонд, разделив его на несколько отраслевых фондов. Под эти задачи сформировали команду с хорошим опытом в оценке инвестиционных проектов, подготовке и структурировании сделок и продаже этих проектов. Особое внимание уделили управлению активами, в том числе проблемными, так как во многом именно от правильной и своевременной реакции на внешние изменения зависит финансовый результат для инвестора на выходе. К осени 2014 года стало понятно, что инвестиционный фонд в условиях кризиса — это бесперспективный проект. Поэтому мы заморозили его до лучших времен. А команду переориентировали на инвестиционный консалтинг и антикризисное управление. Сейчас мы занимаемся содействием собственникам бизнеса в управлении кризисными ситуациями.

BG: Каковы признаки наступающего в компании кризиса?

А. Г.: Задуматься о том, что бизнес находится в сложной ситуации, стоит тогда, когда уже наступила или прогнозируется в ближайшем будущем невозможность исполнения компанией своих финансовых обязательств. Дефицит ликвидности — это основной бич сегодняшнего рынка. Специалисты по антикризисному управлению помогают собственникам найти оптимальное решение этой проблемы, урегулировать отношения с кредиторами, содействуют в привлечении необходимого финансирования и тем самым создают возможность сохранения и развития бизнеса.

BG: Российские компании зачастую предпочитают сами решать свои внутренние проблемы и не склонны привлекать сторонних управленцев. Как вы находите клиентов?

А. Г.: Наша экономика традиционно очень закрыта. Коммерческие компании завешивают грифом «совершенно секретно» абсолютно все, что связано с их бизнесом. Идентификация проблем бизнеса для собственников — вопрос довольно деликатный. В каких-то случаях они сами обращаются к нам, бывает, что нас рекомендуют. Мы активно сотрудничаем с банками и лизинговыми компаниями. У них есть мотивация рекомендовать нас бизнесу, оказавшемуся в кризисе, так как их финансовый результат может быть гораздо выше при спасении проблемного заемщика, чем при его банкротстве.

BG: То есть банки рекомендуют своим должникам обратиться к вам?



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО

А. Г.: Да, и довольно часто. Когда у компании один кредитор, вопрос с ним, как правило, решается самостоятельно. А если среди кредиторов несколько банков, сотни поставщиков, десятки арендодателей, несколько лизинговых компаний и так далее, то ситуация обостряется. У каждого участника конфликта свои интересы, и консолидировать их самостоятельно очень сложно. Все стремятся удовлетворить свои требования здесь и сейчас, но при разных векторах мотивации и индифферентности к интересам других участников будут тянуть в разные стороны. Обращаясь в такой ситуации к антикризисному управляющему, собственники получают объективную оценку сложившейся ситуации. Мы способны проанализировать интересы всех сторон, оценить текущее финансовое состояние компании, просчитать вероятность тех или иных сценариев развития ситуации. В результате анализа становится понятно, что будет с бизнесом в перспективе: сколько он будет стоить, сколько он будет зарабатывать и способен ли он будет обслужить существующий долг. Если способен, а это самая идеальная ситуация, у нас появляется возможность презентовать эту историю всем кредиторам, убедить их в ее жизнеспособности и целесообразности реструктуризации обязательств. Мы пытаемся совместить интересы бизнеса и кредиторов, чтобы выработать модель, которая удовлетворит всех больше, чем просто дефолт.

BG: Это, я так понимаю, оптимистичный сценарий.

А. Г.: Да. Бывают другие ситуации, когда мы совместно с экспертами и менеджментом рисуем сценарий и понимаем, что даже

через пять лет рассчитаться по всем обязательствам не получается. Например, компания занималась импортом сельскохозяйственных товаров, вошедших в санкционный список, и это занимало значительную долю ее бизнеса, а сейчас данного рынка просто не стало. Вся бизнес-модель компании серьезно изменится, а кредитные обязательства были рассчитаны, исходя из благоприятного прогноза. В таком случае, как ни рисуй модель, ее завтра кредиторам «не продашь». Тогда возможны два варианта развития событий. Первый — убедить кредиторов, что лучше вернуть себе хотя бы часть долга. Можно предложить применительно к новой бизнес-модели дисконтировать текущую задолженность до размера, который компания в состоянии обслужить. Второй вариант — это уйти в банкротство с минимальными потерями.

BG: На каком этапе компании целесообразно обратиться к антикризисному менеджеру?

А. Г.: Момент, когда компания осознает необходимость разработки антикризисной стратегии, во многом зависит от прозорливости собственников и их умения оценивать ситуацию. Некоторые компании не видят риски вплоть до момента, когда суд вводит процедуру банкротства. А кто-то еще за год до наступления проблемы понимает, что не справится с грядущими трудностями.

BG: Есть ли стандартный набор антикризисных мер, которые можно применять превентивно в любой компании?

А. Г.: Есть традиционные способы повышения эффективности бизнеса в период кризиса. В первую очередь это сокращение издержек и концентрация ресурсов на рентабельных и растущих рынках. Мы также

рекомендуем нашим клиентам инструменты для управления финансовыми потоками, для оптимизации финансовой структуры и мотивации персонала.

BG: Может ли кризисный управляющий «встать к штурвалу» и напрямую руководить компанией в сложный период?

А. Г.: Любой проект по антикризисному управлению находится скорее вовне, чем внутри компании. Внутри происходит рутинный рабочий процесс. В операционный бизнес мы не вмешиваемся. Разработав совместно с акционерами или собственниками оптимальную антикризисную стратегию, мы работаем над ее реализацией, преимущественно с поставщиками, инвесторами, потенциальными партнерами, уделяя значительное внимание мониторингу имиджа компании в информационном поле.

BG: Могли бы вы перечислить основные слабые, необходимые для вывода компании из кризиса?

А. Г.: Первое, без чего невозможно представить успешный антикризисный проект, — это четкое осознание собственниками бизнеса текущей ситуации и понимание реалистичной цели, к которой они хотят прийти. Второй шаг — это создание плана действий. Он должен быть экономически обоснован, юридически выверен с точки зрения рисков и должен быть привлекательным, то есть отвечать интересам всех кредиторов. Третий шаг — это грамотные действия по «продаже» разработанного плана целевой аудитории. Кредиторы должны поверить в него и поддержать. Здесь необходима четко выверенная юридическая позиция и трансляция кредиторам возможных финансовых последствий отказа от реализации этого плана. Четвертая составляющая успешного антикризисного проекта — это регулярный мониторинг выполнения бизнесом согласованных действий и достижение ключевых показателей. В этом смысле после достижения договоренностей со всеми участниками и кредиторами наша работа в компании только начинается. Наличие независимого стороннего координатора позволяет соблюсти интересы всех участников и осуществлять регулярный объективный мониторинг существенных отклонений от согласованного плана. Таким образом, проект можно считать завершенным в момент выполнения всех обязательств перед кредиторами, предусмотренных предложенной нами антикризисной программой.

BG: Как вы оцениваете перспективы востребованности услуг по антикризисному консалтингу?

А. Г.: В ближайшие несколько лет эта услуга будет очень актуальной. При этом сейчас большого предложения на рынке нет. Острой конкуренции мы не ощущаем. ■



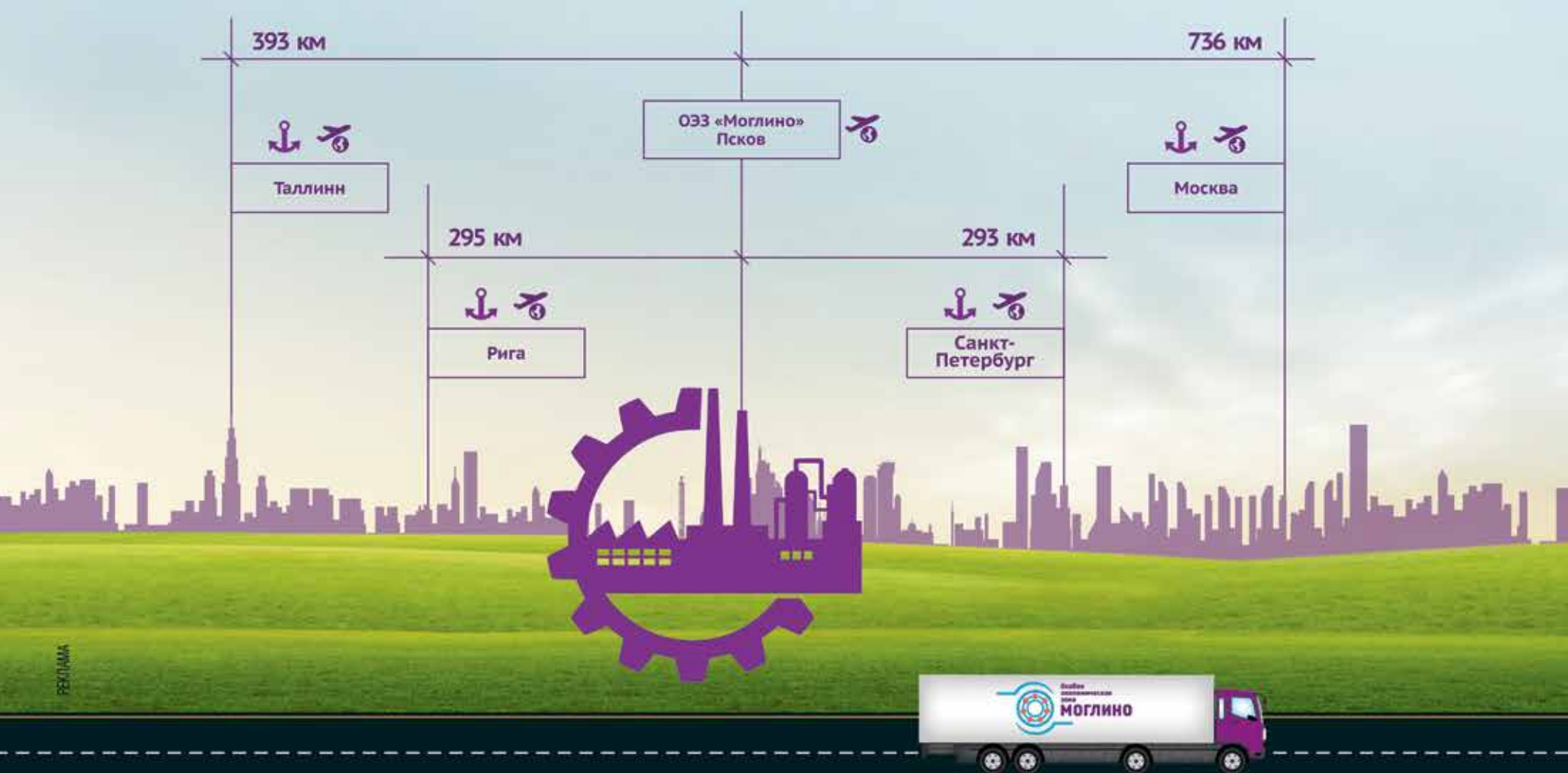
Особая
экономическая
зона
МОГЛИНО

Единственная ОЭЗ промышленно-
производственного типа на
Северо-Западе

Возможность выкупа
земельного участка

Налоговые каникулы

Бесплатное подключение
к инженерной инфраструктуре



Типовой
завод



Таможня



Энергия



Вода



Газ



Налог на имущество
организаций



Налог на прибыль
в бюджет субъекта

0%

Транспортный
налог



Налог
на землю



www.mogliino.com

«КОМПАНИИ НЕ УМЕРИЛИ АППЕТИТЫ, ОНИ ПРОСТО СТАЛИ МЕНЬШЕ ЕСТЬ» В УСЛОВИЯХ СЖАТИЯ СПРОСА КОНКУРЕНЦИЯ НА РЫНКЕ ТЕПЛОЭНЕРГЕТИКИ ТОЛЬКО ОЖЕСТОЧИЛАСЬ, КРУПНЫЕ ФИРМЫ ТЕПЕРЬ БОРЮТСЯ И ЗА НЕБОЛЬШИЕ ЗАКАЗЫ, А МЕЛКИХ ИГРОКОВ ЖДЕТ СМЕРТЬ, КОНСТАТИРУЕТ В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВГ АЛЕНЕ ШЕРЕМЕТЬЕВОЙ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «ТЕПЛОКОМ» АНДРЕЙ ЛИПАТОВ.

BUSINESS GUIDE: Как вы оцениваете текущую ситуацию на теплоэнергетическом рынке?

АНДРЕЙ ЛИПАТОВ: Рынок теплоэнергетики можно оценивать с разных сторон: экономической, технологической, социальной. С точки зрения экономики, как мне кажется, пессимизма добавлять уже незачем. Совершенно очевидно, что компании ТЭК в нынешних условиях замораживания тарифов не будут способны выполнить какие-либо большие программы модернизации, хорошо бы хватило ресурсов на текущие ремонты.

В целом можно сказать, что замедлился рост задолженности перед теплоснабжающими организациями, однако остаются неразрешенные вопросы с уже накопившимися миллиардными долгами. Точнее сумма задолженности приближается к триллиону и составляет около 970 млрд рублей. Причины образования такой задолженности уже были предметом неоднократных обсуждений, однако окончательного и эффективного решения по так называемой спорной задолженности так и не принято. Все это висит, и бизнес очень осторожно относится к новым договорам и участию в конкурсных процедурах, так как риск неплатежей вырос значительно, а рентабельность контрактов упала. В падении же рентабельности не виноваты ни высокий курс евро и доллара, ни импортозамещение, а лишь высокая концентрация игроков на такого рода контрактах. При сжатии объема спроса, а он сжимается в отсутствие денег, конкуренция растет, а при отсутствии специфических компетенций основная конкуренция нашего рынка — ценовая, поэтому цены и падают. В итоге рентабельность сделок становится ниже риска неплатежей, что делает рынок малопривлекательным или высокорисковым.

BG: Насколько это состояние похоже на то, что было в предыдущий кризис?

А. Л.: Кризисы не надо сравнивать. Сравнение истории с попыткой спроецировать через нее будущее уже не работает. Нынешний кризис — и не кризис вовсе, а результат наших собственных рисков действий, на которые мы шли. Мы же понимали, что высокие цены на углеводороды могут упасть, вот они и упали. При этом, поскольку эмиссия рубля валютозависима, то и объем его выпуска теперь ограничен, а любая эмиссия без сравнимого объема входящей экспортной выручки приводит к падению курса рубля. Что и произошло сейчас. И чем больше мы должны вывести валютной выручки за рубеж (например, для погашения долгов перед иностранными кредиторами), тем менее обеспеченным будет рубль, то есть курс снова изменится не в его пользу.

BG: Как в таких реалиях чувствует себя ваша компания? Расскажите про ваш портфель проектов.



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

А. Л.: Портфель проектов сегодня тщательно отбирается, санируются уже существующие проекты. Легким это время не назовешь, но это не означает, что надо просто наблюдать со стороны, чем все закончится. Совершенно очевидно, что продолжение заведомо убыточных проектов, ставших таковыми в результате резкого увеличения стоимости денег в ноябре-декабре прошлого года, не очень интересно. Кстати, я предполагал, что в такие периоды партнерство на рынке должно усиливаться, однако пока конкурентная среда только ожесточается. Но и это можно было предполагать, поэтому работаем без розовых очков.

BG: Вы как-то говорили о крупных контрактах, за которые собирались побороться осенью. Есть ли результат?

А. Л.: Мы исходили из того, что инвестиционные программы будут утверждены к этому моменту, но с пониманием ждем их утверждения до сих пор. Очевидность затягивания этого процесса связана и с сокращением расходов ресурсоснабжающих организаций (РСО), и с неподтверждением размеров компенсируемых тарифов, либо их частей. Думаю, что спешка в этих вопросах со стороны РСО также не нужна, так как может привести к заключению не обеспеченных реальным ресурсом договоров, а мы уже с этим сталкивались и в благоприятные времена.

BG: А много ли сейчас на рынке крупных заказов, за которые интересно бороться, или компании умерили аппетиты и согласны работать с мелкими заказами?

А. Л.: Компании не умерили аппетиты, они просто стали меньше есть, потому что стало меньше еды. Но сил у крупных компа-

ний больше, поэтому они начинают обращать внимание на небольшие контракты. Это как в природе: если не хватает еды, то лев готов и мышью лакомиться. Мы, например, на контракты размером 3 млн рублей раньше даже не смотрели. А сейчас боремся за них с крупными конкурентами.

BG: Есть ли предпосылки к тому, что какие-то игроки не переживут кризис и уйдут с рынка?

А. Л.: Предпосылки внешние, конечно, есть. Любое сжатие объема спроса приводит к уходу с рынка игроков. Это определено законами экономики, так как не могут все компании пропорционально сократить расходы. Кроме того, объем спроса неравномерно распределен по объему предложения всех участников рынка, то есть, проще говоря, кто-то получит весь остаток, а кто-то ничего не получит и в условиях отсутствия дохода вынужден будет уйти с рынка. Раньше крупные компании могли себе позволить брать только большие заказы, передавая часть субподрядчикам. Сейчас все основные контракты лидеры рынка стараются переваривать самостоятельно, чтобы забрать всю маржу себе. Следствие этого — смерть небольших компаний. Сегодня они даже не могут участвовать в конкурсах. Сегодня мы наблюдаем, как уходят с рынка десятки маленьких предприятий. Они даже не банкротятся, а просто ликвидируются. Например, более десяти компаний, которые были нашими постоянными субподрядчиками, ушли с рынка.

BG: Как в условиях кризиса остаться на плаву? Какие механизмы необходимо задействовать для повышения эффективности?

А. Л.: Помимо стандартных механизмов снижения издержек и отказа от всех нерентабельных направлений деятельности, мне кажется, основной механизм — это сотрудничество, то есть достижение согласия. Причем пусть даже потеряют обе стороны, но незначительно, чем одна, но значительно. Так мы сможем удержать рынок в целом и сохранить конкурентную среду.

BG: Какая модель управления компанией, на ваш взгляд, наиболее эффективна в кризис?

А. Л.: Если делить модели на стратегическую, операционную и модель финансового контролера, то стратегическая модель подходит компаниям при наличии резервов, либо предполагаемых резервов. Операционная модель сейчас наиболее востребована, и это очевидно, когда собственники возвращаются к управлению своими компаниями сами.

BG: Как вы считаете, собственник — это более эффективный управленец, чем наемный менеджер?

А. Л.: Так вопрос ставить нельзя. Есть собственники-основатели, а есть собственники-владельцы, то есть те, кто купил акции уже действующего предприятия и никогда не управлял им, или те, кому акции достались по наследству. Кроме того, есть собственники, которые участвовали лишь в стратегическом управлении (были в составе совета директоров, но не были в оперативном управлении). Наиболее эффективны сегодня будут, скорее всего, первые. Следует иметь в виду, что у всех трех категорий собственников более высокая мотивация на сохранение бизнеса, нежели у наемного менеджмента, поэтому все эти категории собственников могут оказаться высокоэффективными управленцами своих компаний. Что касается профессиональных менеджеров, то следует понимать, что у них всегда есть альтернатива — уйти, и это является определяющим фактором в их мотивации. Тем не менее они наиболее погружены в текущие проблемы компании. Думаю, самое правильное сейчас запускать симбиоз, то есть профессиональным менеджерам предлагать пакеты акций компании, тогда можно получить и профессионала, и высокомотивированного на выход из кризиса собственника.

BG: Что, на ваш взгляд, ждет рынок теплоэнергетики в ближайшие несколько лет?

А. Л.: Рынок теплоэнергетики ждет легкая стагнация, однако я считаю, что он останется одним из самых привлекательных рынков в такой период. Поскольку в любой кризис жизненные потребности сохраняют свой стабильный спрос, то и рынок теплоэнергетики его сохранит. Но динамика, в отсутствие ресурсов, конечно, уже не будет такой заманчивой. ■

седьмой ежегодный форум

Подробности
на сайте
spb.kommersant.ru

юридические итоги

2015 года:

законы и бизнес

Санкт-Петербург,
Сенатская пл., 3,
Президентская библиотека

17.12

МОДЕРАТОРЫ ФОРУМА



АЛЕКСЕЙ ЧИЧАНОВ,
исполнительный вице-президент,
Газпромбанк



МАКСИМ ЕФИМОВ,
генеральный директор,
«Коммерсантъ» в Санкт-Петербурге

ТЕМЫ ВЫСТУПЛЕНИЙ

- Закон о деофшоризации: амнистия капитала и деофшоризация как новый подход к структурированию бизнеса
- Проект Таможенного кодекса Евразийского экономического союза: перспективы изменения таможенного регулирования
- Банкротство физических лиц: первые шаги
- Недвижимость и градостроительство: последние изменения в законодательном регулировании долевого строительства
- Масштабные изменения в системе государственной регистрации прав на недвижимое имущество: готовимся заранее
- Адвокатская монополия
- Защита прав интеллектуальной собственности в условиях меняющихся экономических реалий в России: стратегии и практики
- Текущая ситуация с разрешением споров России в ВТО
- Панельная дискуссия** «Локализация производств – меры по стимулированию»

СРЕДИ ВЫСТУПАЮЩИХ



АНДРЕЙ ГУСЕВ,
управляющий партнер юридической
фирмы «Борениус»



РОМАН БАХАНЕЦ,
руководитель практики
интеллектуальной собственности
юридической фирмы «Клифф»



ИГОРЬ ДАНИЛОВ,
адвокат, советник брюссельского
офиса Dentons



АЛЕКСАНДРА ПЕТРОВА,
старший юрист практики разрешения
споров компании Rightmark group



ВЕРА РЯБОВА,
старший юрист практики недвижимости
и градостроительства компании
Rightmark group



АНДРЕЙ МИКОНИН,
адвокат, партнер, руководитель судебной
практики адвокатского бюро
«S&K Вертикаль»



ВИЛЬГЕЛЬМИНА ШАВШИНА,
советник, руководитель практики
внешнеторгового регулирования
DLA Piper



ДМИТРИЙ БАБИНЕР,
партнер, руководитель налоговой
и юридической практики EY
в Санкт-Петербурге



АННА КОСТЫРА,
партнер, руководитель юридической
практики EY в Санкт-Петербурге



АЛЕКСАНДР НЕВИНЧАНЫЙ,
руководитель департамента,
«КОРУС Консалтинг»



СЕРГЕЙ ПАТРАКЕЕВ,
партнер, юридическая фирма Lidings,
руководитель практики корпоративного
права и M&A



ВЛАДИМИР КИЛИНКАРОВ,
к.ю.н., партнер, юридическая фирма
Maxima Legal, руководитель группы
по международным проектам,
руководитель практики публично-
частного партнерства

ПАРТНЕРЫ ФОРУМА



МОСКВА | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ | РЕГИОН

Leading the Way in Russian Law



БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ



КОНСТАНТИН КРОТОВ,
первый заместитель директора
института «Высшая школа
менеджмента» СПбГУ
Родился в 1983 году в Ленинграде. В 2005 году окончил факультет менеджмента, а в 2009-м — аспирантуру на кафедре маркетинга Санкт-Петербургского государственного университета. С 2007 года занимает различные административные позиции в СПбГУ. В 2009–2010 годах — советник проректора по приему университета, в 2010–2012 годах — директор программ бакалавриата Высшей школы менеджмента СПбГУ. С 2012 года — директор программ магистратуры. В апреле 2015 года был назначен на должность первого заместителя директора института «Высшая школа менеджмента» СПбГУ. Доцент, кандидат экономических наук.

НАТАЛЬЯ БАЙДУКОВА,
декан факультета международных и магистерских программ
Международного банковского института

СЕРГЕЙ КАДОЧНИКОВ,
директор НИУ «Высшая школа экономики — Санкт-Петербург»

ЯНА КЛЕМЕНОВИЧУС,
директор института дополнительного профессионального образования
«Высшая экономическая школа» Санкт-Петербургского государственного
экономического университета

ТАТЬЯНА ЛЕОНТЬЕВА,
Campus Director Vlerick Leuven Gent Management School в Петербурге

АНДЕРШ ЛИЛЬЕНБЕРГ,
ректор Стокгольмской школы экономики в России

СЕРГЕЙ МОРДОВИН,
ректор Санкт-Петербургского международного института менеджмента

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

ЕЛЕНА СЧИСЛЯЕВА,
директор Международной высшей школы управления Инженерно-экономического
института Санкт-Петербургского государственного политехнического университета

СЕРГЕЙ ФЕДОРОВ,
директор Открытой школы бизнеса

***НАТАЛЬЯ БОЧАРОВА,**
программный директор HR-клуба «Как делать»

***МАРИНА ЛЕБЕДЕВА,**
директор Славянского центра Санкт-Петербургского государственного
экономического университета

**УЧЕБНИК
ДЛЯ БОССА**
ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ИДУТ УЧИТЬСЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ СВОЕЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ. А ЕЩЕ — ЧТОБЫ РАСШИРИТЬ СВОЙ КРУГ ОБЩЕНИЯ, ПОЛУЧИТЬ НОВЫЕ ЭМОЦИИ И ВНЕСТИ В СВОЮ ЖИЗНЬ ДИНАМИКУ. ДЛЯ ОБРАЗОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ НАХОДЯТСЯ И ВРЕМЯ, И СИЛЫ — ДАЖЕ ЕСЛИ РАДИ НИХ ПРИХОДИТСЯ ЧИТАТЬ НОЧЬЮ ИЛИ ПЕРЕСАЖИВАТЬСЯ В ОБЩЕСТВЕННЫЙ ТРАНСПОРТ. ВЛАДА ГАСНИКОВА



ФУНДАМЕНТАЛЬНОМУ ДОПОЛНИТЕЛЬНОМУ ОБРАЗОВАНИЮ ТОПЫ СКОРЕЕ ПРЕДПОЧТУТ ТОЧЕЧНЫЕ УЧЕБНЫЕ ПРОГРАММЫ

Как показал опрос топ-менеджеров, большая часть из них после высшего образования концентрируется на бизнес-образовании, получая степени MBA, оканчивая курсы в области управления, лидерства, финансового планирования, продаж, которые полезны руководителям вне зависимости от сферы их бизнеса. Отдельный интерес представляют профессиональные тематические конференции и форумы, где общение с коллегами полезно как слушателям, так и спикерам.

Руководители по-разному смотрят на необходимость получения дополнительного фундаментального образования: например, директор по развитию коммуникационного агентства SP Media Петр Кравченко считает, что точечные учебные программы могут заменить несколько лет за партой классических высших учебных заведений. А генеральный директор проектного бюро Rumpi Евгений Богданов уверен, что раз в 8–10 лет каждому человеку обязательно проходить долгосрочный курс обучения: это дает возможность не только приобрести новые знания, но и расширить круг общения и внести в свою жизнь динамику и свежие эмоции. Управляющий партнер юридической компании «Генезис» Артем Денисов видит большой плюс в иностранном образовании, кото-

рое помогает юристу избавиться от зашоренности, которая появляется при работе в одной правовой системе.

Начав свою карьеру в продажах, Екатерина Куканова, ныне региональный управляющий директор «Linxdatacenter Санкт-Петербург», поняла, что успех зависит в первую очередь от личности самого человека, от его уровня осознанности, от внутреннего состояния гармонии и равновесия — независимо от профессии и даже сфер жизни. «Поэтому все мое дополнительное образование связано с управлением конфликтами, стрессом, созданием внутреннего баланса и равновесия, осознанностью и структурностью ума», — говорит госпожа Куканова. Она даже стала профессиональным коучем, получив соответствующее образование.

СПОСОБЫ ПОЗНАНИЯ Интересный способ самообразования открыл для себя заместитель исполнительного директора по экономике и финансам НПФ «Благосостояние» Александр Леднев: он связан с подготовкой статей для журналов или презентаций. «При работе над материалом, которым ты хочешь поделиться с коллегами, происходит переосмысление проделанной работы и накопленного опыта. Кроме того, написание статьи или подго-

товка доклада заставляют изучить имеющуюся информацию по определенной тематике и проанализировать опыт коллег. А подготовка презентаций заставила меня изучить возможности Photoshop для создания картинок и анимации», — рассказывает господин Леднев. По его оценке, примерно половину времени своего самообразования он тратит на получение знаний в области менеджмента и IT. А вторую половину отводит на развитие в сфере личных интересов: умению перепрошить роутер, повысить точность попадания по тарелкам в спортинге или научиться «слепому» методу счета на калькуляторе.

Директору Московской школы кино и Школы компьютерной графики Scream School Екатерине Черкес-Заде нужно не только быть в курсе управленческих навыков и тенденций в сфере образования, но находиться и в контексте культурного и даже индустриального процесса. Поэтому она должна быть в курсе всех киноновинок и знать классику, следить за развитием компьютерной графики и анимации, компьютерных игр, программирования, музыки, искусства. Так что для самообразования госпожа Черкес-Заде старается смотреть по одному фильму каждый вечер.

А нынешний руководитель отдела продаж сети турагентств «1001 тур» Юлия Витвицкая попала в туризм случайно, поэтому в начале своей карьеры в этом бизнесе была вынуждена в свободное от работы время восполнять пробелы в географии, читая учебники по этому предмету и каталоги туроператоров.

Опрошенные BG руководители ради самообразования посещают сайт Harvard Business Review, смотрят лекции на интересующие темы на ted.com и YouTube. Из конференций на темы управления и финансов рекомендуют проводимые CFO-Russia.

По ведению бизнеса советуют читать книги издательства «Манн, Иванов и Фербер». Управляющий партнер компании «Биплан» Илья Грошиков особенно отмечает работы Дэвида Майстера и Ицхака Адизеса. «По совету Игоря Манна я создал в компании корпоративную библиотеку и организовал книжный клуб, в рамках которого сотрудники читают профессиональную литературу и делятся полученными знаниями с коллегами. Я не считаю, что трачу время на самообразование, скорее это инвестиция в свое будущее. Конечно, у меня не всегда получается изучать материалы из других сфер деятельности, но если они интересны и познавательны, то я обязательно найду дополнительные резервы. К примеру, я сделал выбор в пользу общественного транспорта, для того чтобы использовать свободное время с пользой», — рассказывает господин Грошиков.

Исполнительный директор консалтинговой компании ОБК24 Ирина Подолечук, в свою очередь, занимается самообразованием буквально каждую свободную минуту: продолжая чтение профессиональной литературы в телефоне, просматривая записи тренингов и мастер-классов за едой и даже во время занятия домашними делами. Александр Леднев также большим плюсом электронных книг с подсветкой называет возможность читать их в любое время суток.

В среднем участники опроса тратят на образовательные программы в месяц от 16 часов до трех дней и от 30 до 600 тыс. рублей в год.

Однако есть и другая точка зрения. Стронник фундаментального образования Евгений Богданов не верит в эффективность самообразования, поэтому свободное время обычно посвящает чтению книг. «Большое внимание я уделяю классическим произведениям, которые сейчас воспринимаются совершенно иначе, чем во время знакомства с ними в рамках школьной программы. Также я постоянно открываю для себя новых авторов», — говорит господин Богданов.

УМНАЯ КОРПОРАЦИЯ «Накачивающиеся» знаниями топ-менеджеры обязательно хотят, чтобы развивались и их сотрудники. Например, в коммуникационном агентстве Comunica наладили собственную систему обучения: проводят внутренние мастер-классы для коллег, приглашают других участников рынка; отправляют сотрудников на стажировку в офисы партнерского агентства Golin в Чикаго, Нью-Йорк или Лондон. «Неделя или две стажировки там дают больше, чем полгода курсов здесь: все-таки пока американские и английские коллеги впереди нас по части PR и digital-технологий. KPI, которые мы ставим сотрудникам, предлагая им пройти обучение, связаны с их профессиональной деятельностью. Для нас это также способ повысить их лояльность к агентству на долгий период», — рассказывает Михаил Умаров, управляющий партнер Comunica.

В ГК «Фаст Лейн», которая специализируется на тренингах в сфере IT, есть собственная корпоративная программа обучения сотрудников, и для технических специалистов она расписана минимум на полгода вперед, состоит из множества этапов с сертификационными экзаменами. «Возможность расти как специалисту и есть лучшее поощрение самообразованию в профессиональной сфере. Если человек не хочет расти и развиваться — это не наш сотрудник», — формулирует Владимир Княжицкий, генеральный директор ГК «Фаст Лейн» в России и СНГ.

В выставочном центре «Экспофорум» обучают сотрудников продажам и маркетингу в выставочном бизнесе, управлению проектами и персоналом, иностранному языку. Есть и программы личностного роста. «Мы мотивируем персонал на обучение, даем возможность учиться, предоставляя гибкий график работы или отпусков, включаем в рабочие группы, в которых есть возможность реализовать полученные знания и поделиться ими на внутренних тренингах, отмечаем и поощряем дипломами», — говорит генеральный директор «Экспофорум-Интернэшнл» Сергей Воронков. Его компания тратит на обучение сотрудников 0,2% от общей себестоимости.

Действенным методом образования является и менторство, или наставничество. «Наиболее эффективный способ научиться чему-то — это не изучение теории и сдача экзаменов, а совместная работа в команде, обмен опытом с коллегами. Для начинающего специалиста работать рядом с опытным сотрудником, наблюдать, как планируется процесс, принимаются решения и строится беседа с трудными клиентами, — это и есть эффективный способ передачи профессиональных знаний и умений», — заключает директор департамента «Управление электро-энергией» компании «Сименс» в России Дмитрий Подгорбунский. ■

ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



ПЕТР РОДИОНОВ,
генеральный директор
ООО «Герофарм»

Родился в 1978 году в Ленинграде. Окончил экономический факультет Санкт-Петербургского государственного университета, стажировался в Йельской школе, США. Еще будучи студентом, в 2001 году возглавил небольшую фармацевтическую компанию «Герофарм», которая в настоящее время является крупной бизнес-структурой. Сегодня в состав группы, помимо головной компании, входят завод в Московской области ОАО «Герофарм-Био» (выпуск инсулинов) и R&D-центр — ЗАО «Фарм-Холдинг» — на площадке «Нойдорф» ОЭЗ. Также «Герофарм» реализует проект по строительству производственного комплекса в промышленной зоне «Пушкинская».

АЛЕКСАНДР АФАНАСЬЕВ,
основатель и владелец «Фармакор-Продакшн»

ТАМЕРЛАН БАЛАЕВ,
генеральный директор ОАО «Фармацевтическая фабрика Санкт-Петербурга»

АЛЕКСАНДР БОРИСОВ,
генеральный директор ООО «НТФФ „Полисан“»

ДМИТРИЙ ДЕРГАЧЕВ,
президент фармацевтического холдинга «РИА „Панда“»

ОЛЕГ ЖЕРЕБЦОВ,
владелец ООО «Гротекс» (Solopharm)

ОЛЕГ КОТИН,
генеральный директор ООО «Биофармос»

ДМИТРИЙ МОРОЗОВ,
генеральный директор ЗАО «Биокад»

ДАВИД ПАНИКАШВИЛИ,
президент, владелец фармацевтической группы «Роста» (завод «Радуга-Продакшн»)

ГЕОРГИЙ ПОБЕЛЯНСКИЙ,
генеральный директор ЗАО «Вертекс»

ВИКРАМ СИНГХ ПУНИЯ,
генеральный директор RCI Syntez (входит в состав ОАО «Фармасинтез»)

АЛЕКСАНДР ХРОМОВ,
генеральный директор ЗАО «МБ НПК „Цитомед“»

***ДМИТРИЙ ЧАГИН,**
директор некоммерческого партнерства «Медико-фармацевтические проекты. XXI век»

КРАСИВАЯ ИСТОРИЯ НАНОТЕХНОЛОГИЙ РАЗБИЛАСЬ О РЫНОК

ДВА ГОДА НАЗАД ВСЕ ТРИ ОСНОВАТЕЛЯ «ОПТОГАНА» ПОКИНУЛИ КОМПАНИЮ, ЕГО ОСНОВНОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ АКТИВ ПРОСТАИВАЕТ УЖЕ ГОД, А «ФИЛИПС» ВЫКУПАЕТ ДОЛЮ ФИРМЫ В СОВМЕСТНОМ ПРЕДПРИЯТИИ. О ТОМ, КАК ПЕТЕРБУРГСКИЙ СТАРТАП, РАЗРАБОТАВШИЙ РЕВОЛЮЦИОННУЮ ТЕХНОЛОГИЮ ПРОИЗВОДСТВА СВЕТОДИОДОВ И ПРИВЛЕКШИЙ В СОИНВЕСТОРЫ «РОСНАНО» И МИХАИЛА ПРОХОРОВА, ОКАЗАЛСЯ НА ГРАНИ ЗАКРЫТИЯ, BG РАССКАЗАЛ ОДИН ИЗ ЕГО ОСНОВАТЕЛЕЙ АЛЕКСЕЙ КОВШ. БЕСЕДОВАЛА АНАСТАСИЯ ЦЫБИНА

BUSINESS GUIDE: Алексей, расскажите об истории создания компании.

АЛЕКСЕЙ КОВШ: «Оптоган» мы придумали с ребятами, сидя на кухне. Я не являюсь носителем технологии, занимался тогда лазерами на квантовых точках. После запуска компании в 2004 году операционной деятельностью занимались Максим и Влад (Максим Одноблюдов и Владислав Бугров, сооснователи «Оптогана»). — **BG**.

В 2007 году я прочитал в журнале «Итоги» статью Михаила Ковальчука, где он рассуждал о нанотехнологиях и их будущем, и подумал: «Вот где надо искать финансирование!» «Оптоган» в тот момент разработал чипы, которые позволяли получать большее количество света с того же размера чипа, что у конкурентов, тогда это была передовая технология. Было понятно, что нужно либо ее продавать, либо строить завод. В это же время в России началась истерия по поводу нанотехнологий.

Случилось, что мой одноклассник летел в одном самолете со своим бывшим коллегой по McKinsey Валерой Кривенко, который в тот момент только начал работать у Михаила Прохорова (Валерий Кривенко до июня 2012 года являлся инвестиционным директором группы ОНЭКСИМ Михаила Прохорова). — **BG**. После знакомства с нами сделка прошла достаточно быстро — уже тогда было понятно, что рынок освещения на диодах ждет огромный рост. Группа ОНЭКСИМ купила долю наших акций и долю у венчурных капиталистов, которые, кстати, заработали примерно в 1,8 раза больше, чем вложили, что неплохо для хайтек-стартапа.

Акционером также стало «Роснано». При этом в сделке должен был участвовать Уральский оптомеханический завод «Ростехнологий», но его вхождение было очень непростым, и в итоге на тех же условиях в капитал вошла Республиканская инвестиционная компания Якутии (РИК).

BG: Какой была стратегия компании?

А. К.: После завершения сделки в середине 2009 года мы получили деньги и начали



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

операционную деятельность в России. С акционерами был согласован план: сначала запустить фабрику по выпуску чипов в Германии, затем построить завод по выпуску чипов и корпусированию в России, а параллельно начать создавать производство светотехники. В стратегии был сделан упор именно на светодиоды и чипы — нашу основную инновацию. Отсутствие инфраструктуры и сверхчистых газов, необходимых для процесса эпитаксиально-

го выращивания светодиодных пластин, делали строительство чипового завода в России практически невозможным. Была выбрана Германия. Но фабрику там мы запустили только в конце 2011 года.

BG: Почему?

А. К.: Были очень большие задержки по поставке оборудования. Мы были очень маленьким клиентом, нам нужно было всего три реактора, тогда как «Самсунг» покупал 150, а Китай в общей сложности получил тогда, в 2010 году, тысячу реакторов. При этом закупки в Китае субсидировались в половину стоимости.

Мы начали производить чипы и продавать их на рынок, а также корпусировать их в светодиоды на фабрике в Петербурге. Годовая мощность с трех реакторов составляла примерно 200 млн чипов, и, конечно, как боевая единица, фабрика была небоеспособна при масштабах мировых конкурентов. Все это понимали, но, имея преимущество в технологии, мы рассчитывали на внутренний спрос: продавали

и диоды, и чипы, и светильники. Это породило конфликт с крупными производителями светотехники: они не брали у нас диоды, потому что затем конкурировали с нами же на рынке светильников. Теперь ясно, что надо было с самого начала строить бизнес под двумя разными брендами. Тем не менее мы вошли в топ-7 компаний, которые работают на российском рынке светодиодов, обогнав LG и даже Epistar, а с учетом внутреннего потребления для своей же светотехники — в тройку.

BG: Поздний выход на рынок и мелкий масштаб были единственными причинами неудачи фабрики по производству чипов?

А. К.: Нет. Позже выяснилась еще одна проблема. В момент создания «Оптогана» все рыночные обзоры говорили о том, что мир ожидает большая нехватка светодиодных чипов, а рост рынка будет обеспечен потребностями в подсветке (backlighting) ЖК-мониторов телевизоров, планшетов, ноутбуков и другой техники. Считалось, что для получения хорошего показате-

ФАКТЫ УЧЕНЫЕ — СВЕТ

Компания Optogan была создана в 2004 году выпускниками Физико-технического института имени Иоффе и последователями нобелевского лауреата Жореса Алфорова Максимом Одноблюдовым, Владиславом Бугровым и Алексеем Ковшом. До 2008 года компания занималась исключительно разработками. В 2008–2009 годах в проект инвестировали ОНЭКСИМ, «Роснано» и РИК. За основателями осталось управление компанией и 3% акций компании, группе ОНЭКСИМ принадлежали 50%+1 акция ЗАО «Оптоган». В состав группы входили немецкая Optogan GmbH (технологии производства светоизлучающих диодов), финская Optogan Oy (технологии роста низкодефектных полупроводниковых гетероструктур), петербургский завод по производству светодиодов и светильников ЗАО «Оптоган-Таллинское», а также ЗАО «Оптоган», созданное для производства сверхъярких светодиодов. Общий объем инвестиций в компанию составил около 4 млрд рублей, стоимость завода на Таллинском шоссе в Петербурге — €28 млн, фабрики в Германии — €15 млн.

ля контраста изображения светодиоды нужно устанавливать по всей площади задней панели техники. За счет этого будущая потребность в диодах оценивалась в колоссальных количествах. Но в итоге производители не стали ставить диоды по всей матрице монитора, потому что конечный потребитель не хотел переплачивать за контрастность и довольствовался качеством изображения при постановке диодов по периметру. Также неожиданно для всех TFT-технологии (ЖК-дисплеи с активной матрицей) сделали рывок на 30% по пропускаемой способности и, следовательно, по конечной яркости. Мы к тому моменту вложили 40% инвестиций в запуск фабрики по производству чипов и 50% в диодный завод, в светильники мы вкладывались по остаточному принципу. И, как потом стало ясно, это было нашей основной ошибкой.

Стоимость чипов резко упала, и вся эта красивая история нанотехнологий разбилась о рынок. Если в нашем бизнес-плане была заложена цена в 2 цента за чип, то когда фабрика была запущена, они стоили по 1,2 цента. Мы не могли конкурировать: до 2010 года рынок светодиодов рос на 35–40% в год в деньгах, а в 2010 году цены на чипы пошли резко вниз, благодаря экономике масштаба, а также наращенным производственным мощностям под более высокие ожидания роста рынка. В итоге произошел мировой кризис перепроизводства, и в 2011 году рынок в деньгах даже не вырос. Случилось то же самое, что когда-то с солнечными батареями: когда «Роснано» строило завод по производству кремния для солнечных батарей, цена за 1 кг кремния на рынке была \$300, а сейчас \$20. Рынок перевернулся.

BG: Вы, будучи топ-менеджерами, предпринимали какие-то шаги по спасению этой ситуации?

А. К.: Летом 2011 года мы поняли, что основной бизнес не «выстрелил», и сказали об этом акционерам: «Извините, у нас не получилось. Можете либо увольнять нас, либо послушать план по реструктуризации». Есть золотое правило в Кремниевой долине: инвестировать нужно в пять направлений — это люди, люди, люди, рынок и технологии. В «Роснано» в начале сделали большую ошибку. Они начали инвестировать в greenfield-заводы, технологии, не создав при этом рынка и не понимая, что для управления хайтек-бизнесом нужны как профессиональные менеджеры, так и профессиональные акционеры. Как нам, так и другим менеджерам проектных компаний говорилось: запускайте как можно скорее производство, о продажах не беспокойтесь, мы все пролоббировем. И мы поначалу, не имея опыта развития бизнеса в России, наивно верили в этот административный ресурс. В «Роснано» были замечательные ребята, но в целом уровень профессионализма для инвестиций

в хайтек недотягивал. Михаил Прохоров, когда увидел, что история не «полетела», подостыл к нам.

Мы разработали и представили две стратегии. Первая — это скупка компаний (крупнейших игроков в России и нескольких компаний в Европе), чтобы получить выход на внешний рынок. Тем самым мы создали бы внутренний спрос на наши диоды и чипы. И «Роснано» могло себе эти покупки позволить.

Вторая — просто закрыть производство чипов. Но, к сожалению, оказалось, что, если деньги государственные, то бизнес строится по принципу «лишь бы не пожурили». Поэтому на наше предложение свернуть производство мы слышали только: «Нельзя закрывать фабрику. Это нанотехнологии, это святое...» Никто не хотел принимать такое решение, а три структуры-акционеры не могли между собой договориться о том, что делать — для людей было важно не развитие компании, а какие-то другие, свои интересы.

В «Роснано» первые годы было метание, кем быть: то ли институтом развития нанотехнологий, то ли венчурным фондом, который должен зарабатывать. И это основная проблема российского бизнеса — жить в вечно меняющихся правилах игры. В итоге с конца 2011 года в компании практически живых денег не было, и мы жили в очень напряженном бюджете. Фабрика в Германии продолжала «сжирать» деньги, потому что поддержка технологии чипов на мировом уровне — дорогая штука. При этом барьер выхода на рынок по светильникам был очень низким, появилось огромное количество компаний, которые их делали буквально в гаражах, что привело к бешеной конкуренции на конечном рынке светотехники. К сожалению, фабрику в Германии пришлось заморозить в конце 2012 года, но время уже было потеряно.

BG: Тем не менее у вас был серьезный административный ресурс для того, чтобы обеспечить себя заказами на внутреннем рынке?

А. К.: Все говорят «административный ресурс». Но самое смешное, когда ты приходишь от Чубайса или от Прохорова, происходит то, что называется door opening. Двери открываются, с тобой говорят, но когда тема спускается вниз до уровня закупщиков, часто все останавливается, потому что работать с политически раскрученным «Оптоганом» по «известной» схеме страшно, проще купить у «нормальной» российской или китайской компании.

Мы начали работать в 2010 году, в 2012 году у нас уже был оборот миллиард рублей. Был разработан сумасшедший модельный ряд, который впоследствии стал стандартом для индустрии. Офисные и промышленные светильники продавались в «Северсталь», РЖД, «Сибур», МТС, «Олимпстрой» и многие другие российские компании — «голубые фишки». В каждом отделении Сбербанка в Петербурге и во многих других городах висят наши светильники. Но на рынке было 4 тыс. поставщиков, у подавляющего большинства из которых продукция была хуже, но дешевле. И мы выбрали работать с крупными корпорациями, потому что во многих из них хорошо поставлен процесс тестирования поставщиков.

Мне часто говорили, что я оправдываю себя, потому что не умею продавать. Да, в начале мы были наивными. Но к 2012 году

мы научились продавать, выросли и стали неплохими управленцами. Мы продавали свои светильники в 20 стран, 10% оборота приходилось на Европу: Германия, Дания, Швеция, Италия, Франция, плюс Марокко, ЮАР и другие страны. Но для более быстрого роста нам был необходим большой госзаказ. «Газпром» покупает у Словении, «Олимпстрой» у многих других поставщиков — на китайских диодах. Я очень хорошо отношусь к Чубайсу (Анатолий Чубайс, председатель правления «Роснано». — **BG**), он честный, искренний человек, Признаюсь, что во многом я вернулся из Кремниевой долины в Россию из-за его харизматичности. Но он рыночник с устойчивой «вы должны крутиться сами».

Нашей моделью развития хайтека должна была стать модель Южной Кореи. Там выбрали несколько команд бизнес-лидеров и накачали их госзаказом при условии, что через три-четыре года 25% продукции должно идти на экспорт, иначе меняют менеджмент. Кремниевая долина выросла на госзаказе и потом уже стала тем, чем она является. Но, наверное, сейчас уже можно сказать: когда «Роснано» переезжало в новое здание, его закупщики сначала купили китайские светильники! Это хороший пример наличия у нас «административного ресурса».

BG: Какое в итоге было принято решение?

А. К.: Чтобы «вытянуть» чипы, нам нужен был оборот в 4–5 млрд рублей на уровне светотехники. Акционеры сказали: «Мы дадим вам еще денег, не морозьте производство чипов, но основные инвестиции направьте на развитие светотехники». Но потом они не могли в течение года договориться об условиях допэмиссии. Вместо инвестиций в развитие светотехники «Роснано» помогло нам получить кредит под ставку 16%. Допэмиссия должна была быть денежной, но совет директоров решил, что это будет конвертация существующего займа от «Роснано» (в результате допэмиссии объемом 2 млрд рублей в 2013 году «Роснано» получило 51,8% ЗАО «Оптоган». — **BG**). Это начало создавать серьезную нагрузку, мы были недофинансированы.

Через год ситуация только обострилась, нарастал конфликт между менеджментом и советом директоров, который стало контролировать «Роснано». Мы пошли на крайний шаг и написали письмо Анатолию Борисовичу (Чубайсу. — **BG**), с основной мыслью, что в кризисной ситуации совет директоров должен работать в тесной связке с менеджментом, а не доказывать кто круче, либо убирать менеджмент. Это вызвало бешенство у членов совета директоров, а Анатолий Борисович ответил профессионально: что нельзя ходить «через голову». Нам поставили нового генерального директора, Сергея Поппера, с большим опытом строительного бизнеса. С ним мы были как «с разных планет» и в итоге не сработались и ушли.

В момент кризиса иногда разумно сменить менеджмент, но менять надо на заведомо лучшее и более профессиональное. В итоге через какое-то время и Сергей Поппер был уволен, но ситуацию было уже не спасти. Правда, нынешний директор, Виктор Попов, на мой взгляд, довольно деловой руководитель.

Жорес Иванович (Алферов. — **BG**) до сих пор не может нам простить, что мы потеряли «Оптоган» и не обратились к нему за помощью в критическую минуту. Но это было бы профессионально неэтично.

BG: В сентябре стало известно, что «Филипс» выкупает долю в совместном предприятии «Филипс и Оптоган», а завод стоит. Расскажите об этом бизнесе?

А. К.: Переговоры о создании совместного предприятия (СП) мы начали еще в 2011 году. «Филипс» в этом партнерстве также рассчитывал на продажи за счет административного ресурса. А «Оптогану», как любому венчурному кейсу, надо было впоследствии выйти на IPO либо продать-ся более крупному игроку. План работы с «Филипсом» был рассчитан на четыре года — предполагалось, что за это время рынок вырастет, «Оптоган» разовьется и «Филипс», получив положительный опыт работы с нами в СП, купит «Оптоган» целиком. («Оптогану» в СП принадлежало 49% акций, «Филипсу» — 51%. — **BG**). Для СП мы выбрали уличное освещение на светодиодах. Естественно, в сделке была политическая составляющая: это была первая инвестиция «Филипса» в производство в России с 1914 года. Идея была такая: СП производит и продает уличные светильники по технологии «Филипса» в России, при этом материнским компаниям запрещено продавать уличную светодиодную светотехнику на российском, белорусском и казахстанском рынках. Крупноузловая сборка с последующей локализацией производства компонентов на заводе на Таллинском шоссе. Помимо этого, СП арендовало помещение на заводе, что снимало часть финансовой нагрузки с «Оптогана».

Мы сделали свои светодиодные модули, которые оказались ярче и дешевле, чем у «Филипса». Георгий Сергеевич (Полтавченко, губернатор Петербурга. — **BG**) был у нас на заводе и четко «послал сигнал» городским структурам, что надо поддержать петербургских производителей, покупать у «Светланы» и «Оптогана». СП стало окупаемым по результатам первого года работы, pipeline (объективный план продаж) на 2014 год был около 1 млрд рублей, из них 600 млн рублей только в Петербурге.

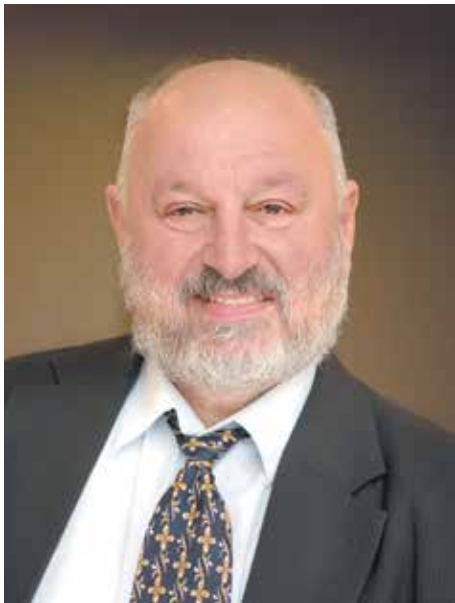
Но одновременно с нашим уходом менялось руководство и в российском «Филипсе». Начались проблемы — «Филипс» стал продавать светильники напрямую, а менеджмент «Оптогана» не стал возмущаться, хотя это было нарушением соглашения. Новое руководство не видело смысла в СП. На момент объявления о выкупе доли завод уже больше года не работал. А «Филипс» как продавал свои светильники, так и продает...

BG: Как вы думаете, что будет дальше с компанией «Оптоган»?

А. К.: На сегодня «Оптоган» обладает лучшей в России технологией производства светодиодов, в массовом производстве достигнута эффективность 180 Лм/Ватт, (в 2009, когда компания создавалась, было 90 Лм/Ватт), и это его основная ценность, основной актив. Скорее всего, будет укрупнение на рынке. «Оптоган» не пропадет, я думаю, он «сошьется» с какой-нибудь более крупной структурой. Сейчас есть отличная возможность развиваться на отечественном и зарубежных рынках, в частности, в связи с политикой импортозамещения и курсовой разницей. И это относится ко всей технологичной индустрии. Но нам надо пройти по лезвию бритвы — с одной стороны, не закрыться от развития мира полностью, в частности, активно брать лицензии и делать СП, а с другой — иметь жесткий протекционизм для отечественного производителя. ■

ФАКТЫ ПОБЕГ В НАУКУ

Максим Одноблюдов ушел с поста генерального директора ЗАО «Оптоган» в ноябре 2013 года и возглавил объединенный Научно-технологический институт СПбПУ. Владислав Бугров и Алексей Ковш покинули должности вице-президентов группы в начале 2014 года. Сейчас Владислав Бугров является деканом факультета лазерной и световой инженерии ИТМО, а Алексей Ковш занимается развитием новых проектов в области оптоэлектроники.



АНДРЕЙ ТЕРЕХОВ,
генеральный директор
ЗАО «Ланит-Терком»

Родился в 1949 году. В 1971 году окончил Ленинградский государственный университет по специальности «Математическое обеспечение ЭВМ».

После окончания университета работал младшим научным сотрудником, а затем — заведующим лабораторией системного программирования вычислительного центра ЛГУ. В 1984 году назначен заместителем директора НИИ «Звезда» ЛНПО «Красная заря».

В 1991 году на базе кафедры системного программирования математико-механического факультета СПбГУ основал и возглавил ГУП «Терком». С 1996 года возглавил созданную им кафедру системного программирования СПбГУ. В 1998 году компания «Терком» присоединилась к группе компаний «Ланит»

и сменила имя на «Ланит-Терком», выполняет заказную разработку программного обеспечения для широкого круга предметных областей. С момента создания ЗАО «Ланит-Терком» господин Терехов является генеральным директором компании.

В 2002 году организовал и возглавил НИИ информационных технологий СПбГУ. В сентябре 2004 года избран председателем правления ассоциации разработчиков программного обеспечения «Руссофт».

РОМАН БЕЛОДЕД,
генеральный директор ООО «Е-Легион»

БОРИС ДОБРОДЕЕВ,
генеральный директор ООО «В контакте»

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

ЮРИЙ КОРНИЕНКО,
глава офиса HP в Санкт-Петербурге

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

НИКОЛАЙ ЛЕБЕДЕВ,
председатель наблюдательного совета ПАО «Группа „Кронштадт“»

ВЯЧЕСЛАВ НЕСТЕРОВ,
генеральный директор центра разработки программного обеспечения EMC в Санкт-Петербурге

АЛЕКСАНДР СЕМЕНОВ,
президент группы компаний «Корус Консалтинг»

СВЕТЛАНА СОКОЛОВА,
генеральный директор ООО «Промт»

АНДРЕЙ ФЕДОРОВ,
председатель совета директоров группы компаний Digital Design

ТВОРЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

НЕРЕДКО ИМЕННО ХОРОШАЯ ИДЕЯ ДЕЛИТ ИСТОРИЮ ТРИВИАЛЬНОГО ПРОЕКТА НА «ДО И ПОСЛЕ», ОТКРЫВАЕТ В НАЕМНОМ РАБОЧЕМ ЗАДАТКИ УСПЕШНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ, ПОМОГАЕТ БИЗНЕСМЕНУ ЗАРАБОТАТЬ ИЛИ СЭКОНОМИТЬ МИЛЛИОНЫ. КАК ПОВЫСИТЬ СОБСТВЕННУЮ КРЕАТИВНОСТЬ ИЛИ ВДОХНОВИТЬ СВОИХ СОТРУДНИКОВ НА ПОИСК ГЕНИАЛЬНЫХ ИДЕЙ, ВЫЯСНЯЛА КОРРЕСПОНДЕНТ ВG КРИСТИНА НАУМОВА.

Несмотря на то, что многие гениальные задумки рождаются в хаосе, некоторые управленцы уверены в существовании специальных «ловушек».

ШТУРМ ПО СХЕМЕ Планерки, совещания, летучки — все это помогает настроить сотрудников на креативность, полагают топ-менеджеры. Но у таких мозговых штурмов должны быть свои правила. В противном случае они превращаются в скучные собрания, не способствующие вдохновению.

«На флипчарт (офисный мольберт. — **BG**) выписывается ключевая задача, и в процессе штурма на доску записываются все идеи, возникающие в процессе обсуждения, — делится опытом генеральный директор компании PowerLexis Андрей Ко-

лесников. — Плохих идей не бывает, поэтому нужно безоценочно фиксировать все мысли по мере их поступления». Главное — на время подавить логическое мышление и поиск причинно-следственных связей, к чему так склонны деловые люди.

Генеральный директор PR-агентства PR Partner Инна Алексеева рассказывает, что использует мозговые штурмы для составления коммерческих предложений потенциальным партнерам, для разработки проектов для клиентов, перед проведением мероприятий.

РАБОЧЕЕ ПРОСТРАНСТВО Настроиться на креативность помогают рабочее место, атмосфера в коллективе и в офисе в целом. Вице-президент и глава Philips «Потребительские товары» в России и СНГ



КРЕАТИВНОСТЬ
НЕ РОЖДАЕТСЯ
НА ПУСТОМ
МЕСТЕ,
В АТМОСФЕРЕ
АПАТИИ
И РУТИНЫ

АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

Максим Кузнецов рассказывает, что в офисах компании отсутствуют закрепленные рабочие места. Это, по его мнению, позволяет сократить психологическую дистанцию между коллегами и между руководителями и подчиненными, что благоприятно сказывается на атмосфере в коллективе.

Иногда на пользу идет и вовсе отсутствие всякого рабочего места. Генеральный директор «3В Сервис» Вячеслав Петухов отмечает, что удаленная работа также способствует творческому восприятию. «Если задача интересна и захватывает, то человек решает ее, даже когда спит. Мой рецепт, повышающий креативный дух и производительность сотрудников, — это просто предоставить им больше свободы и возможность работать где угодно и когда угодно, но с четко определенным и прогнозируемым результатом», — говорит господин Петухов.

ВДОХНОВЕНИЕ СВЕРХУ Именно топ-менеджер формирует имидж компании и атмосферу в офисе. Руководитель собственным примером мотивирует сотрудников, полагают эксперты.

Креативность не рождается на пустом месте, в атмосфере апатии и рутины, согласен партнер адвокатского бюро DS Law Денис Беляев. «Руководитель должен уметь вдохновлять сотрудников. Даже случайно полученная информация, бесполезная встреча или непонятно зачем купленная книга может стать источником вдохновения и новых идей», — рассуждает он.

Управляющий партнер IT-компании Navicon Владимир Шаров рассказывает, что его сотрудники могут на личную почту руководителей фирмы отправлять свои идеи. «Мы проверяем интересные гипотезы, формируем команду единомышленников для реализации понравившихся идей. Недавно мы проводили конкурс на

лучшую бизнес-идею. Сейчас она реализуется», — говорит господин Шаров. Соучредитель и управляющий партнер Preply Кирилл Бигай старается личным примером вдохновлять своих сотрудников, вникая во все рабочие процессы. «Постоянно делюсь с командой ссылками на полезные материалы, которые меня заинтересовали», — говорит собеседник издания.

Заместитель генерального директора петербургской IT-компании «Нетрика» Алексей Ильин полагает, что демократичный стиль общения между руководителями и подчиненными очень важен. Он убежден, что сотрудники должны иметь возможность свободно пообщаться с менеджером, задать ему напрямую свой вопрос, поделиться идеей.

Основатель мобильных журналов Jorinl и «Бизнес Fun» Денис Бекларов считает, что сотрудники должны быть вовлечены в процесс на равных с руководителями проекта. «Все наши авторы знают, что могут сами влиять на политику редакции, предлагая темы для статей и идеи для рубрик. Происходит вовлечение автора в создание продукта, отождествляет его с ним, что, безусловно, является отличным нематериальным мотиватором и укрепляет команду», — замечает господин Бекларов.

МИР ВОКРУГ Талантливые бизнесмены и управленцы воспринимают через призму своих проектов все, что их окружает. Генеральный директор интернет-сервиса «Давай сравним» Елизавета Зайцева говорит, что лично ей много пищи для размышлений и вдохновения дают наблюдения за уровнем обслуживания, с которым человек сталкивается в банке или в страховой компании. «Каждый раз я задумываюсь: а как должно было быть? И потом на нашем сайте мы развиваем новые идеи», — рассказывает Елизавета Зайцева.

Директор по стратегическому развитию BDO Unicon Outsourcing Людмила Шустерова признается, что ее вдохновляют истории стартапов, как российских, так и зарубежных. «Когда видишь реальные примеры того, как люди без PR-специалистов активно и бесплатно продвигаются в СМИ, без HR-менеджеров успешно набирают персонал, всегда задумываешься: а что в своем бизнесе можно сделать по-другому, более эффективно?» — рассуждает эксперт.

Директор по развитию компании Particula Smart Beauty (бренд Demeter Fragrance Library) Лилия Гараева рассказывает, что каждое утро в одно и то же время по пути в офис вдоль набережной Москвы-реки она встречает очень пожилого человека, на вид ему лет 90, делающего утреннюю пробежку. «В полном одиночестве вне зависимости от погоды и сезона он находит в себе силы и выходит на дистанцию. Эта картина мотивирует и заряжает силами», — делится Лилия Гараева.

ПУТЕШЕСТВИЯ ДЛЯ РАСШИРЕНИЯ СОЗНАНИЯ Генеральный директор и соучредитель «Лаш Раша» Дмитрий Азаров рассказывает, что каждый год ездит в экспедицию, где общается с владельцами и топ-менеджерами крупных компаний. В этом году работники «Лаш Раша» были в Иране. Кроме того, компания регулярно проводит корпоративные встречи в Англии, на которых сотрудники из пятидесяти стран собираются в одном месте и делятся опытом. → 52

СЕТИ DIY



ПАВЕЛ ЛОКШИН,
генеральный директор
Rautakesko в России

Родился в Москве, в 1999 году окончил экономический факультет Московского авиационно-технологического университета, имеет диплом London Business School.

Карьеру в розничной торговле начал в 1994 году, в 1997 году присоединился к компании Nestle Russia. В 2001 году был в числе первых сотрудников, начинавших бизнес компании Metro Cash & Carry в России, и отвечал за открытие первых семи магазинов сети. Затем в 2003-м возглавлял торговые центры в Москве, а с 2004-го — в Самаре. В 2007 году Павел возглавил команду по открытию бизнеса компании Metro в Сибири. С 2011 года руководил подразделениями сети Metro в южном Китае с центральным офисом в Гуанчжоу.

После возвращения в Россию в 2013 году стал генеральным директором сети строительных гипермаркетов «К-Раута», входящей в финский концерн Kesko.



ЕВГЕНИЙ МОВЧАН,
генеральный директор
ООО «Строительный торговый дом
„Петрович“»

Родился в Петербурге. Окончил физико-механический факультет Политехнического университета, на кафедре «Механика и процессы управления». Также является выпускником британской Open Business School, где учился менеджменту.

В 2006 году начал работать в Castorama, где в скором времени занял должность коммерческого директора, переехав из Петербурга в Москву для работы в центральном офисе компании. Castorama на тот момент выходила на российский рынок, Евгений участвовал в открытии первых семи магазинов.

В 2008 году перешел на должность коммерческого директора сети OBI Russia, офис которой находится также в Москве.

В 2014 году Евгения пригласили в торговый дом «Петрович», предложив возглавить проект выхода петербургской компании на московский рынок. Через год господин Мовчан занял должность генерального директора СТД «Петрович».

ЕВГЕНИЙ ЛЕБЕДЕВ,
председатель совета директоров холдинга «Корпорация СБР»

АЛЕКСЕЙ ЛЕСНИКОВ,
региональный директор «Леруа Мерлен Восток»

ДМИТРИЙ СОКОЛОВ,
генеральный директор, член совета директоров ООО «Максидом»

КОНСТАНТИН ЦИММЕРМАН,
региональный директор по Северо-Западу OBI Russia

51 → «В прошлом году я ездил в Дублин на Web Summit, крупнейшую технологическую конференцию в Европе. Анализ чужих идей дает возможность достроить собственные — это как чтение автобиографии, когда чужой опыт проецируется и сравнивается с собственным, — говорит Макс Волошин, основатель и директор по развитию компании по разработке мобильных решений для бизнеса Redmadrobot. — А на тридцатилетие друзья подарили мне поездку в Нью-Йорк, который я давно хотел посетить. И хотя путешествие было коротким — я провел в городе всего два дня и не работал, а гулял — оно оказалось очень полезным. Прошел целиком Бродвей до Уолл-стрит, пробежал десять километров в Центральном парке. Я полностью выключился из привычного режима и встроился в ритм нового города».

Глава рекомендательного сервиса о путешествиях по городам России Localway.ru Ирина Ерохина тоже старается постоянно путешествовать и пользоваться всеми местными приложениями, популярными услугами среди местных жителей.

Первый заместитель генерального директора Rambler & Co Максим Тадевосян отмечает, что помимо поездок в интересные по своей энергетике города, вдохновить могут атмосферные места и в родном городе. Это может быть даже кафе или ресторан, где можно собраться с мыслями.

ПРАВИЛЬНОЕ НАЧАЛО Определенный распорядок дня помогает настроиться на продуктивную работу. Опрошенные ВГ управленцы начинают свой день с проверки почты, изучения отчетов о продажах, чтения отраслевых новостей и спорта.

Управляющий партнер компании «Биплан» Илья Грошиков, например, просыпается пораньше, чтобы хорошо позавтракать и не отвлекаться на голод в офисе.

Эксперт в области поведенческого маркетинга, массовых коммуникаций и брендинга Арсен Даллакян начинает день с медитации: «Пятнадцать минут лежу с открытыми глазами и анализирую свои мысли. Первые две минуты всегда одинаковые: надо скорей собраться и бежать, столько дел, ничего не успею. Потом тревога проходит и начинаешь спокойно осмысливать, что же все-таки надо сделать. На пятой минуте проходит и это, и сознание начинает потихоньку успокаиваться. На десятой минуте появляются легкость и хорошее настроение. А последние пять минут — это настоящая зарядка для психики, и энергии от нее хватает на то, чтобы поднимать своим видом настроение всем вокруг».

Президент IMARS Communications Владимир Ступников напоминает, как важно иногда сменить обстановку и включить в свой день поход на концерт или театр. «Это дает возможность отдохнуть, переключиться на что-то новое. В итоге появляются новые идеи, которые в дальнейшем используешь в работе. Это очень важно, иначе может наступить творческий кризис», — говорит господин Ступников.

«Всем известно, что новые идеи часто приходят перед сном. Раньше пересиливал себя, вставал и записывал в блокнот, — рассказывает глава a-rg.com Алексей Карлов. — В итоге получались целые списки задумок, на которые не хватало времени или они просто не выдерживали критики рынка, коллег, здравого смысла или просто не зажигали второй раз. Теперь, если что-то придумывается перед сном, я это никуда не записываю. После пробуждения задаю себе вопрос, помню ли что-то из идей перед сном? Если да, то записываю идею, если нет — забываю о ней». ■

СПЕКТАКЛЬ ДЛЯ ПАРТНЕРА

ТАЛАНТЛИВЫЙ УПРАВЛЕНЕЦ ВСЕГДА ГОТОВ К ПЕРЕГОВОРАМ, ПРИЧЕМ ОНИ ВОВСЕ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖНЫ ПРОХОДИТЬ ЗА СТОЛОМ, В ГАЛСТУКАХ И В ЗАРАНЕЕ НАЗНАЧЕННЫЙ ЧАС. ОПЫТНЫЕ ПЕРЕГОВОРЩИКИ ПОДЕЛИЛИСЬ СВОИМИ ПРАВИЛАМИ ИГРЫ С КОРРЕСПОНДЕНТОМ ВГ КРИСТИНОЙ НАУМОВОЙ.



МНЕНИЕ О ТОМ, СТОИТ ЛИ ПРИБЕГАТЬ К МАНИПУЛИРОВАНИЮ В ПЕРЕГОВОРАХ, ЗАЧАСТУЮ ЗАВИСИТ ОТ ТРАКТОВКИ САМОГО ТЕРМИНА

Когда-то владелец крупного автохолдинга, известный в своих кругах миллионер, объяснил свое отношение к переговорам так: «Если я буду стоять на светофоре в своей любимой машине и ко мне в окно постучит человек и предложит за нее красивую сумму, я соглашусь на сделку, выйду из авто и отдам ему ключи». По его словам, настоящего бизнесмена, талантливого управленца всегда отличает готовность к умеренному риску и к игре. Именно как игру переговорный процесс и воспринимают собеседники ВГ.

ПРАВИЛА УСПЕХА Практически у каждого опытного управленца есть свои методы, которые, на их взгляд, позволяют выгодно провести переговоры.

Самый очевидный, но крайне важный нюанс — подготовка к переговорам, отмечает генеральный директор и сооснователь краудсорсингового сервиса Wowworks.ru Сергей Дядиченко. Подготовка включает изучение информации о собеседнике и отрасли, в которой он работает, проработку нескольких сценариев развития переговоров, составление вопросов и подборку фактических данных для самопрезентации.

В процессе подготовки к переговорам необходимо учитывать аспект ментальности. Руководитель консалтинговой компании Shulga Consulting Group Ярослав Шульга констатирует, что, например, для российской национальной ментальности

характерным является ведение переговоров в достаточно жестком и даже агрессивном стиле. Это данность, которую необходимо учитывать, подчеркивает эксперт.

Важно четко и коротко — в одном-двух предложениях — сформулировать цель переговоров и на этом основании проработать структуру собственной речи. «Информирование — это самая слабая цель. Блистательным может считать себя переговорщик, которому удастся в итоге диалога побудить аудиторию к нужным для него действиям. Тут важно помнить, что далеко не все переговоры заканчиваются за один раунд. Большая часть самых знаковых из них — это действия «шаг за шагом», — говорит генеральный директор компании PowerLexis Андрей Колесников.

Честность в переговорах упрощает жизнь, полагает президент фармацевтической компании «РИА „Панда“» Дмитрий Дергачев. «Если ты будешь оперировать только достоверной информацией, не придется что-то выдумывать, помнить, кому и что ты сказал», — аргументирует эксперт. «Мой принцип один — не надевать масок, — согласен креативный директор DAN Moscow Кирилл Блинов. — Если человек чувствует, что ты перед ним абсолютно открыт, он доверяет тебе больше. Поэтому русскую традицию переговоров „в бане“ я считаю одной из самых эффективных. Но феминизация большинства бизнесов

в России сделала эту форму переговоров невозможной».

Руководитель проекта Procurement Insider Наталья Пилипчак полагает, что за столом лучше внимательно слушать и меньше говорить, и это сложнее, чем кажется. С опытом к этому пришел и генеральный директор PR-агентства «Гуров и партнеры» Филипп Гуров. «Когда я только начинал заниматься бизнесом, то на любых переговорах старался как можно больше рассказать о своей компании, успешных проектах. Мне хотелось вывалить на собеседника всю рекламную информацию. Сейчас я гораздо больше слушаю. Когда я встречаюсь с потенциальными клиентами, то стараюсь полностью отключить желание им что-то продать. Я пытаюсь сделать так, чтобы встреча со мной была им максимально полезна, даже если дальнейшего сотрудничества не будет», — говорит эксперт.

Важнее всего — слышать собеседника, уверен управляющий партнер BDO Unicon Outsourcing Сергей Тиунов. «Нет смысла кивать головой и повторять: „Как я вас понимаю!“, потому что вас научили этому на тренингах по продажам. Задавайте правильные вопросы, сделайте принцип учета взаимных интересов основой делового общения», — советует господин Тиунов.

УСТРОИТЬ ЛОВУШКУ Мнение о том, стоит ли прибегать к манипулированию, зачастую зависит от трактовки самого

термина. Отношение к этому оказалось весьма спорным среди опрошенных BG экспертов. Одни считают, что манипулирование в процессе переговоров недопустимо. Другие, напротив, не признают другого пути.

Сооснователь ювелирного бренда обычных украшений Alchemia Jewellery Игорь Комов уверен, что манипуляция в переговорах неэффективна. «Вы можете силой или хитростью заставить сотрудника или партнера совершить нужное вам действие и таким образом получить „победу в сражении“. Но долго ли человек будет совершать действия, которые не совпадают с его внутренними мотивами? Привыкая к таким методам, вы в итоге получаете вместо заинтересованного и поддерживающего вас окружения текучку кадров и кратковременные контракты. Куда приятнее работать в атмосфере взаимной поддержки», — рассуждает господин Комов. Если ответ на вопрос «Решит ли задачу клиента мой продукт или услуга?» отрицательный, лучше заняться поиском другого клиента, нежели «запудриванием мозгов» компании, которой этот продукт не нужен, согласен владелец компании «Нигилист» Михаил Кондратенко.

Дмитрий Дергачев тоже не сторонник манипуляции: «Мой богатый опыт общения с людьми показывает, что люди не любят, когда их „держат за дураков“, и прекрасно понимают, когда это происходит».

Уловки с меньшей вероятностью действуют на опытных руководителей, замечает бизнес-консультант, тренер по продажам Денис Родионов. По крайней мере, трюки должны быть более искусными.

Самым действенным инструментом воздействия, по словам генерального директора агентства персонального маркетинга Barracuda Владимира Елькина, является инсайдерская информация. «В одной из наших сделок инсайд был использован против нашей компании. Мы провели три встречи, но не могли договориться об оптимальной стоимости. Как потом оказалось, один из менеджеров моей компании в телефонном разговоре со знакомым называл минимальную стоимость контракта, по которой мы готовы работать. По этой цене мы и подписали контракт», — рассказывает господин Елкин.

Случай из собственной практики приводит ведущий консультант Formatta Светлана Комарова. Из-за финансовых проблем компания перестала платить поставщику из Белоруссии, но отношения с производителем расторгнуть было нельзя: компания нуждалась в продукции этого поставщика для реализации госконтракта. Важно было договориться об отгрузке следующей партии товара без гарантии оплаты уже поставленного. На переговоры едут двое: мужчина и женщина. На женщине мужской костюм с ярким галстуком, красные лак и помада, ботинки в мужском стиле. Она представляется, но не представляет своего партнера, который открывает перед ней двери, несет пальто и в целом ведет себя так, будто она очень значимое лицо. Переговоры начинает женщина, что заставляет вторую сторону размышлять о том, что за человек рядом с ней, почему он молчит. В переговорах женщина признает нарушение их стороной обязательств, говорит о кратчайших сроках проведения платежей и уходит от конкретных дат и обязательств. После чего просит генерального директора второй стороны принести бумагу. Это проверка: если

тот решит выполнить «поручение» сам, он управляет. Тогда в разговор вступает основной переговорщик и выводит его на принятие нужных компании решений. «За бумагой генеральный директор сорвался, споткнувшись о собственное кресло, — вспоминает госпожа Комарова. — В итоге компании удалось договориться не только об отгрузке продукции и отсрочке платежа, но и об эксклюзивных правах на дистрибуцию в России».

Самый простой метод манипуляций — это поиск скрытых мотивов у представителя другой стороны, которые во время переговоров можно выгодно использовать, полагает креативный директор DAN Moscow Кирилл Блинов. Действенным приемом является эффект контрастного восприятия, добавляет исполнительный директор FindTenders.ru Владимир Ивлиев. Например, при обсуждении стоимости контракта собеседник настаивает на сильно заниженной сумме, после чего соглашается на более высокую. Последняя цифра далека от ожиданий второй стороны, но выше, чем первое предложение, поэтому партнер соглашается с победным чувством. Руководитель спецпроектов издательского дома «Экстра-Балт» Павел Желтов вспоминает, что в его практике подрядчики использовали манипулятивные приемы «тщеславие», «специально для вас», «большие перспективы», а заказчики требовали нереальные условия в рамках бюджета. Некоторые к манипулятивным приемам относят разговор за чашкой чая, быстрый переход на «ты» или умело рассказанную шутку. Впрочем, для многих это всего лишь привычная манера общения.

БЕСЦЕННЫЕ ЗНАНИЯ Мастерства в ведении переговоров с большей вероятностью добьются люди с определенным набором личных качеств. Пригодится грамотная и выразительная речь, обаятельность, хорошие внешние данные, быстрая реакция, аналитический склад ума, хорошая память. Однако можно все же получить некоторые теоретические знания.

Например, первый заместитель генерального директора группы компаний Rambler & Co Максим Тадевосян вспоминает: «Мне повезло, у нас в МГИМО МИД России был ряд курсов по теории ведения переговоров, включая курс „Допрос военнопленного“».

Основатель Международной федерации спорта глухих, спортивный менеджер и предприниматель Сосланбек Кануков отмечает бесценный опыт, который бизнесмены получают за переговорами с участием слабослышащего человека. «Общаясь через переводчика или читая по губам, ты улавливаешь гораздо больше смысла и подтекста в сказанном. Слышащий оппонент вынужден правильнее и четче подбирать слова, синонимы, чтобы переводчик смог быстрее и легче воспроизвести сказанное тобой на языке жестов. Такая дополнительная фильтрация речи выводит всех участников переговоров на чистую воду, — делится опытом эксперт. — Известная „теория лжи“ напоминает нам, что по движению глаз человека либо в верхний левый угол, либо в верхний правый можно понять — придумывает ли он сейчас ответ на твой вопрос или реально пытается вспомнить на него честный ответ. Но оттенков и „полупозиций“ движений глаз, на самом деле, гораздо больше, чем принято считать». ■

ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ



ВЕГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

АНДРЕЙ БАЛАЦЕНКО,
вице-президент — директор
макрорегионального филиала
«Северо-Запад» ПАО «Ростелеком»

Родился в 1965 году. В 1987-м окончил Новосибирский электротехнический институт связи по специальности «Автоматическая электросвязь». Работу в отрасли начал с 1987 года в должности инженера производственной лаборатории линейного цеха Благовещенской городской телефонной станции Амурской области. До 1997 года прошел путь от инженера до начальника линейного цеха. В 1997 году занял должность главного инженера Благовещенской городской телефонной сети ОАО «Амур-связь». С 2001 года возглавил Благовещенскую телефонно-телеграфную сеть ОАО «Амур-связь». В 2004 году назначен техническим директором Амурского филиала ОАО «Дальсвязь». С 2005 по 2009 год последовательно занимал должности директора Камчатского, Сахалинского и Приморского филиалов компании. В июне 2009 года занял пост генерального директора «Дальсвязи».

В 2011 году назначен на должность вице-президента — директора макрорегионального филиала «Дальний Восток» объединенного «Ростелекома», а с 2013 года занимает аналогичную должность в макрорегионе «Северо-Запад».

СЕРГЕЙ АКСЕНОВ,
директор филиала ООО «Сумма Телеком» в Санкт-Петербурге

СЕРГЕЙ ГУСЕВ,
директор Санкт-Петербургского филиала АО «ЭР-Телеком Холдинг»

АЛЕКСАНДР КРЫЛОВ,
генеральный директор SkyNet

СЕРГЕЙ ЛАГИР,
генеральный директор АО «Северен-Телеком»

ДМИТРИЙ ПЕТРОВ,
генеральный директор компании «Комфортел»

ДМИТРИЙ РЫЛОВ,
директор филиала «Макрорегион „Северо-Запад“» ПАО «Мобильные телесистемы»

ЮРИЙ СМАГАРИНСКИЙ,
директор Северо-Западного регионального управления ПАО «Вымпелком»

АНДРЕЙ СУХОДОЛЬСКИЙ,
генеральный директор Smart Telecom

ВИКТОРИЯ ТИХОНОВА,
директор Санкт-Петербургского филиала ООО «Вест Колл ЛТД»



АЛЕКСАНДР КОРЖОВ

ЕГОР НОСКОВ,
управляющий партнер
«Дювернуа Лигал»

Родился в 1975 году в Ленинграде. В 1997-м окончил юридический факультет Санкт-Петербургского государственного университета. В 1997–2000 годах проходил обучение в аспирантуре при факультете международных отношений СПбГУ. В 1996–1997 годах был главным юрисконсультом в юридическом комитете администрации Санкт-Петербурга. В 1997–1999 годах — старший юрист в компании Олега Тинькова «Петросиб».

В 1999 году 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».

ИННА ВАВИЛОВА,
управляющий партнер группы «Прайм Эдвайс»

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

АЛЕКСАНДР ГРЕБЕНИЮК,
управляющий партнер ЕУ в Санкт-Петербурге

АНДРЕЙ ГУСЕВ,
управляющий партнер юридической фирмы Borenius

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

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

ВАДИМ ИСАКОВ,
территориальный директор «БКС Премьер»

АНАТОЛИЙ КАРЛОВСКИЙ,
управляющий партнер PwC в Санкт-Петербурге

ВЕРА КОНСЕТОВА,
генеральный директор группы компаний АФК

АНДРЕЙ КОСАРЕВ,
генеральный директор Colliers International в Санкт-Петербурге

АЛЕКСАНДР МОСКАЛЕНКО,
президент ГК «Городской центр экспертиз»

ВИКТОР НАУМОВ,
управляющий партнер Dentons в Санкт-Петербурге

АЛЕКСАНДР РАССУДОВ,
управляющий партнер Rightmark Group

ВЛАДИМИР РОМАНОВСКИЙ,
директор Института проблем предпринимательства

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

ДЕНИС СОСЕДКИН,
управляющий партнер DLA Piper в Санкт-Петербурге

СЕРГЕЙ СПАСЕННОВ,
руководитель петербургской практики «Пепеляев Групп»

АЛЕКСАНДР ШАРАПОВ,
президент NAI Besar

ИГОРЬ ЯГНОВ,
руководитель Северо-Западного регионального центра КПМГ

***МАКСИМ КАЛИНИН,**
управляющий партнер Санкт-Петербургского представительства «Бейкер и Макензи»

ДОРОГОЙ МОЙ ЧЕЛОВЕК

В РОССИИ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ БОЛЕЕ ПОЛУСОТНИ ТЫСЯЧ БРАЧНЫХ КОНТРАКТОВ, НА ПЕТЕРБУРГ ПРИХОДИТСЯ ОКОЛО 10% ИХ ЧИСЛА. ЭКСПЕРТЫ СЧИТАЮТ ЭТО ВЕСЬМА ЭФФЕКТИВНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ РЕГУЛИРОВАНИЯ ИМУЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ СУПРУГАМИ, ЕСЛИ ОНИ ЗАНИМАЮТСЯ БИЗНЕСОМ. С КАЖДЫМ ГОДОМ ЧИСЛО ТАКИХ ДОГОВОРОВ РАСТЕТ. ЮЛИЯ ЧАЮН

По данным коллегии адвокатов Москвы «Центр правовых экспертиз», количество заключенных брачных договоров в России в 2013 году составило 48,2 тыс., в 2014 году их количество увеличилось до 56,6 тыс. В Москве в 2013 году было заключено 7,8 тыс. брачных договоров, в 2014 году — уже 9,4 тыс. договоров. В Петербурге 4,8 и 5,7 тыс. штук соответственно.

Эти цифры говорят о росте, но также о том, что институт брачного договора в России все еще не слишком популярен. Многие упирается в низкий уровень правовой грамотности населения.

Как правило, за оформлением брачных договоров обращаются те, кто уже имел плачевный опыт раздела имущества в предыдущем браке. «Речь также идет о состоятельных родителях детей, которые собираются пожениться. Договор заключается и перед совершением каких-либо сделок по требованию партнеров с целью дополнительных гарантий, а также до начала занятия предпринимательской деятельностью, до выдачи поручительства по займам/кредитам, чтобы вывести из-под взыскания имущество семьи на случай возникновения обязанности отвечать по долгам», — перечисляет председатель коллегии адвокатов Москвы «Центр правовых экспертиз» Елена Бойцова.

По словам руководителя департамента юридического консалтинга компании «Базальт» Ольги Саутиной, примерно 80% брачных договоров в практике компании связано с ситуациями, когда супруги осуществляют предпринимательскую деятельность в качестве ИП. В этих случаях брачный контракт помогает распределять доходы и применять упрощенную систему налогообложения, четко конкретизировать имущество, принадлежащее каждому из супругов, в том числе на случай развода или предъявления кредиторами к кому-либо из них требований. Кроме того, договор помогает упрощать процедуру распоряжения имуществом, используемым в предпринимательской деятельности. Это удобно, например, когда супруги владеют недвижимым имуществом, которое сдается в аренду.

ОБО ВСЕМ ДОГОВОРИМСЯ Многие эксперты признают, что понимание наших граждан о возможностях брачного договора ограничивается тем, что в нем можно добровольно, без суда «поделить» имущество супругов.

Анастасия Расторгуева, адвокат, руководитель гражданско-правового департамента

коллегии адвокатов Москвы «Барщевский и партнеры», отмечает, что это можно сделать, не заключая брачный договор, а заключив простое соглашение о разделе имущества, не требующее нотариальной формы. «Именно в связи с ограниченным пониманием о возможностях брачного договора чаще всего его содержание представляет собой либо раздел уже нажитого имущества, либо договоренность на будущее о раздельной собственности — на чье имя приобретается имущество, тому право на него и достается. Как правило, первый вариант выбирают супруги, готовые к разводу или к „нашествию“ кредиторов, а второй предпочитают пары, только намеревающиеся вступить в брак и решившие „договориться на берегу“», — рассказывает она.

В брачном договоре можно разделить режим собственности супругов с совместной на раздельную или долевую. И речь может идти как об уже имеющемся имуществе, так и о том, которое появится в будущем.

Кроме того, существуют дополнительные опции. Например, можно определить в брачном договоре свои права и обязанности по взаимному содержанию, способы участия в доходах друг друга, порядок несения каждым из супругов семейных расходов.

Дополнительные возможности при этом крайне редко используются в брачном договоре. Госпожа Расторгуева предполагает, что это связано с малой информированностью граждан, либо им достаточно сложно положить такие договоренности на бумагу. «Во время ипотечного бума количество заключаемых брачных договоров резко возросло, в них-то супруги или будущие супруги использовали допвозможности: договаривались, кто как будет платить и кому в случае чего достанется квартира», — замечает она.

ЗЛОВОННОЕ ДЫХАНИЕ КРИЗИСА Экономические трудности оказывают влияние и на брачные контракты — в период экономического спада их количество снижается. «Только отдельный сегмент активизируется и бежит к нотариусу — это должники, которые „переписывают“ имущество на супругов», — говорит госпожа Расторгуева. — К сожалению, не все знают, что если супруг не уведомил кредитора о заключении, изменении или расторжении брачного договора, он отвечает по своим обязательствам независимо от его содержания. А если же уведомил, то кредитор супруга-должника вправе требовать изменения условий или растор-

жения заключенного между ними договора в связи с существенно изменившимися обстоятельствами».

В период экономического роста, продолжает Алексей Комаров, нотариус нотариальной палаты Санкт-Петербурга, популярность брачного договора растет. «В частности, при ипотечном кредитовании банки иногда требуют оформленный брачный договор при определенных условиях кредитования. Разнообразные покупки ставят вопрос перед собственниками о статусе имущества, в том числе и при предъявлении кредиторами требований по неоплаченным кредитам одного из супругов», — приводит он пример. По данным господина Комарова, динамика заверения брачных договоров имеет постоянный ежегодный рост от 5 до 10%: понимание брака как сакрального института трансформируется в семейный институт, основанный в том числе и на общесемейных материальных интересах.

Сама по себе кризисная ситуация в стране, замечает адвокат Ольга Захарцова, не является дополнительным условием договора по аналогии с форс-мажорными обстоятельствами, которые фигурируют и закрепляются в остальных видах договора наравне с землетрясениями, наводнениями и прочим.

СЭКОНОМИТЬ НЕРВЫ И ПОДОРВАТЬ ДОВЕРИЕ BG попросил юристов сформулировать, какие конкретно плюсы и минусы содержит в себе институт брачного договора для заключающих его сторон.

Андрей Гусев, управляющий партнер юридической фирмы «Борениус» в России, считает, что разговоры об имущественных взаимоотношениях могут испортить брак и подорвать доверие супругов в самом начале их совместного пути. «С другой стороны, наличие брачного договора дисциплинирует стороны и делает понятными последствия определенных шагов», — высказывается господин Гусев.

По словам госпожи Захарцовой, основным плюсом договора является то, что стороны заранее определяют зоны владения и распоряжения, которые изначально направлены на досудебное урегулирование спора, который может возникнуть в процессе расторжения брака: каждый заранее знает, что кому принадлежит и на что он может претендовать. Это придает большую уверенность и защищенность по сравнению с непрогнозируемостью судебного раздела имущества, согласно Елена Бойцова.

«К явным минусам относится то, что одна из сторон по незнанию или под влиянием другой стороны может добровольно зафиксировать в нем те условия, которые ей невыгодны, и тем самым практически лишить себя того, что полагается ей при расторжении брака и проведении раздела совместно нажитого имущества, предусмотренного статьей 38 Семейного кодекса РФ», — заключает госпожа Захарцова.

Крайне невыгодным, приводит пример Анастасия Расторгуева, договор может оказаться для домохозяйки или мало зарабатывающей супруги, если им предусмотрена раздельная собственность, ведь маловероятно, что супруг будет приобретать имущество на ее имя. «Конечно, если условия брачного договора ставят супруга в крайне неблагоприятное положение, его можно оспорить. Вопрос доказывания. Если, вступая в брак, супруги установили в брачном договоре раздельный режим собственности в отношении будущего имущества, а по прошествии 15 лет жизни, подойдя к разводу, выяснилось, что все квартиры зарегистрированы на мужа, то крайне неблагоприятного положения здесь нет, ибо договорились они еще до приобретения квартир», — констатирует госпожа Расторгуева.

Кроме всего, договор дает возможность вывести имущество семьи из-под взыскания по возможным обязательствам супруга, который занимается предпринимательской деятельностью. Также есть возможность обособить бизнес от совместного имущества супругов, установив раздельную собственность на компании (доли в обществах с ограниченной ответственностью, акции), тем самым защитить бизнес от появления во владении нежелательных третьих лиц.

«Это просто цивилизованный способ оформления имущественных отношений в семье, ответственность супругов друг перед другом, способ избежать траты нервов и денег в случае принятия решения о расторжении брака и разделе имущества», — подчеркивает госпожа Бойцова. Минус она видит в том, что существует возможность признать брачный договор недействительным по решению суда, чем стараются воспользоваться бывшие супруги, недовольные тем, что им досталось после развода; и в необходимости нотариального удостоверения: приходится оплачивать нотариусу пошлину и технические расходы, многие нотариусы отказываются оформлять действительную волю супругов по перераспределению имущества. ■

БАНКОВСКАЯ СФЕРА



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

Родилась в 1962 году в Белгороде. В 1984 году окончила Ленинградский финансово-экономический институт им. Вознесенского. В 1997 году защитила диплом MBA по курсу «Банковское дело». В банковской сфере работает с 1991 года. С 2004-го — заместитель управляющего филиалом, с июня 2005-го — управляющий филиалом ЗАО «Газпромбанк» в Санкт-Петербурге. В феврале 2012 года назначена на должность исполнительного вице-президента, управляющего филиалом ОАО (ныне — АО) «Газпромбанк» в Санкт-Петербурге.

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

РУСЛАН БЕЛЯЕВ,
управляющий филиалом АО КБ «Ситибанк»

ДЕНИС БОРТНИКОВ,
член правления ПАО «Банк ВТБ»

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

ДЕНИС ГУМЕРОВ,
председатель правления ПАО «Банк БФА»

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

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

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

АНДРЕЙ ПОЧЕСНЕВ,
директор Северо-Западного регионального центра АО «Райффайзенбанк»

АЛЕКСЕЙ УСТАЕВ,
президент АО «КАБ „Викинг“»

АНДРЕЙ ХОРОБРОВ,
председатель правления ОАО «Акционерный банк „Россия“»



БРОСАЯСЯ В ОМУТ СЕМЕЙНЫХ ОТНОШЕНИЙ, СУПРУГИ МОГУТ ПРЕДУПРЕДИТЬ НЕКОТОРЫЕ СПОРНЫЕ МОМЕНТЫ



ЯН ДЮННИНГ,
генеральный директор
ООО «Лента»

Родился в 1959 году в Нидерландах. Имеет степень в области истории Университета Гронингена и степень в области экономики Амстердамского университета. Прошел программы повышения квалификации руководителей в INSEAD и Лондонской школе бизнеса.

С 1989 года более десяти лет работал в немецкой сети магазинов-дискаунтеров Aldi North, пройдя карьерный путь от регионального менеджера до директора по маркетингу компании. С 2000 по 2003 год являлся главным управляющим директором оптовой фирмы Lucas Klamer, дочерней структуры Metro Group в Нидерландах. В 2003 году перешел на позицию директора по продажам «Metro Cash & Carry Россия». Проработав в компании шесть лет, вырос до должности

операционного директора, после чего непродолжительное время управлял Metro Cash & Carry на Украине.

В 2009 году по возвращении в Россию назначен главным исполнительным директором компании Lenta Ltd. В 2013 году вошел в состав совета директоров компании.

МИХАИЛ АБДУЛЛАЕВ,
генеральный директор ТД «Интерторг» (управляет сетями «Семья», «Идея», Spar)

ВАЛЕНТИНА АНДРОНОВА,
руководитель региона «Северо-Запад» группы компаний «О'Кей»

ОЛЕГ БУЯЛЬСКИЙ,
генеральный директор «Кеско Фуд Рус»

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

ДМИТРИЙ КОСТЫГИН,
акционер, совладелец ООО «Биг Бокс» (сеть опто клубов «Ряды»)

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 (сеть магазинов Prisma)

ДМИТРИЙ СТЕПАНОВ,
президент холдинга «Продовольственная биржа» (сети «Полушка», «Е-да», «Лайм»)

ИГОРЬ ЯНКОВСКИЙ,
генеральный директор сети супермаркетов «Реал»

ТРУДОГОЛИЗМ В ВОЛНАХ ПРИБОЯ

СОЗДАНИЕ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ МАКСИМАЛЬНО КОМФОРТНЫХ УСЛОВИЙ ТРУДА ЕЩЕ НЕДАВНО ОГРАНИЧИВАЛОСЬ СТАНДАРТНЫМ НАБОРОМ: ДМС, КОРПОРАТИВНАЯ СВЯЗЬ, ИНОГДА — КОМПЕНСАЦИЯ ТРАНСПОРТНЫХ РАСХОДОВ. ТЕПЕРЬ ФИРМЫ ВСЕ БОЛЬШЕ ТРАТЯТ НА ОРИГИНАЛЬНОЕ ОФОРМЛЕНИЕ РАБОЧИХ МЕСТ И ДАЖЕ НА ОРГАНИЗАЦИЮ ДОСУГА СВОЕГО ПЕРСОНАЛА. ВАЛЕРИЙ ГРИБАНОВ



СОВМЕСТНАЯ СМЕНА ОБСТАНОВКИ НА БОЛЕЕ ДРУЖЕСТВЕННУЮ КАК НЕЛЬЗЯ ЛУЧШЕ ВЛИЯЕТ НА РАБОТОСПОСОБНОСТЬ КОЛЛЕКТИВА

Многие уверены, что если где-то и существует корпоративный рай, то в таких компаниях, как Google, Apple или Microsoft. «Но сегодня отечественные компании стремительно догоняют этих гигантов в части креативного подхода к созданию идеальных условий труда», — уверен Михаил Воронин, председатель совета директоров агентства «Подъежики». Зоны для спорта и отдыха, капсулы для сна и даже собственные зоопарки — что только не придумывают компании для удобства своих сотрудников.

Впрочем, тратиться работодатели готовы лишь на уникальных сотрудников. «Обычно к созданию высококачественной инфраструктуры и расширенных соцпакетов для сотрудников прибегают компании, привлекающие с рынка высокооплачиваемый персонал с редкими компетенциями и профессиями (программисты, научные сотрудники, финансисты, экспаты). Таким образом они стремятся дополнительно мотивировать сотрудников оставаться в компании, не соглашаться на предложения со стороны конкурентов. Оценочно доля таких компаний в России — 5–20% от рынка. Расходы на

одного сотрудника в рамках соцпакетов редко превышают 10–20% от ФОТ», — подсчитал Тимур Нигматуллин, финансовый аналитик ИХ «Финам».

Президент группы компаний Pro-Vision Владимир Виноградов рассуждает: «Полноценный отдых сотрудников — залог их продуктивной работы. Различные возможности для него являются одним из важных инструментов нашей авторской системы мотивации, на которую мы выделяем 3% от годовой выручки компании. В частности, по итогам полугодия коллектив выбирает лучшего работника, который получает специальное вознаграждение — оплачиваемую неделю за границей. А перед Новым годом агентство дополнительно предоставляет одну-две недели отпуска (в зависимости от календарных дней) всему персоналу. Кроме того, ежегодно мы все вместе отмечаем день рождения компании на берегу Средиземного моря — это отличный способ, чтобы сплотить коллектив и зарядиться энергией на будущее».

Нина Осовицкая, консультант «Премии HR-бренд», рассказала, что в 2014 году в число победителей премии вошла компания action, московское маркетинговое

агентство. Компания представила проект actionLoft — офис, который мотивирует сотрудников на достижение высоких результатов. В каждом уголке — место для инсайтов и вдохновения (мотивирующие фразы, книги, дизайнерские предметы, драйвовые цвета), более 20 пространств для командных встреч и около 70 локаций для индивидуальной работы (гамаки, пуфы, камин, газоны, беседки).

«Если говорить о распространенных на российском рынке практиках, то это прежде всего такие возможности, как массажные кресла, зоны для занятия спортом, игровые зоны (настольный теннис, игровые приставки). Реже встречаются форматы тематических дней со специальной программой и угощением, регулярные творческие мастерские, встречи с интересными людьми (ученые, представители творческих профессий)», — говорит госпожа Осовицкая.

По ее данным, примерно 30% компаний — участники «Рейтинга работодателей России», указывают, что у них есть такие нестандартные опции. «Среди российских компаний можно отметить, например, „Лабораторию Касперского“: компания дает своим сотрудникам такие опции, как врач в офисе, тренажерный зал в офисе, сеансы массажа, частичная компенсация занятий спортом, программа ведения беременности для будущих мам, частичная компенсация пребывания детей сотрудников в спортивных и летних лагерях, частичная или полная компенсация изучения иностранных языков (английский, французский, испанский, итальянский, немецкий, китайский, японский). В компании NetVoxLab существуют корпоративные выезды на горные курорты, такси, которым сотрудник может пользоваться и в личных целях, билеты в кино, театры, цирк, конные прогулки для семьи сотрудника. На Новый год сотрудникам выдаются сертификаты на путевки», — рассказывает госпожа Осовицкая.

ПО РОДУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Предлагаемые компаниями бонусы зачастую связаны с родом их деятельности. Строительный холдинг «СКМ Групп» предоставляет 15% скидку на покупку недвижимости сотрудникам, проработавшим в компании более трех лет. А сотрудницы косметической компании «Ив Роше» по праздникам получают внушительные сумки с фирменной продукцией, приводит пример Андрей Давыдов, управляющий партнер Alpha Personnel.

Между тем встречаются и оригинальные способы мотивировать персонал. Например, Сбербанк приглашает лучших сотрудников на обед с главой правления Германом Грефом. Весьма интересную программу мотивации предлагает «Розничная сеть МТС». Каждый квартал лучшие работники компании награждаются путевками в необычные уголки мира (например, в Уганду для занятия рафтингом), причем до последней минуты они не знают о пункте их назначения. Компания «СКБ Контур», 40% сотрудников которой состоят в браке, организовала при офисе детский сад. «Что касается материальных стимулов, хорошим примером является холдинг Mail.Ru Group, в этом году объявивший о выпуске дополнительных акций для своих сотрудников. Предполагается, что выдача ценных бумаг будет осуществляться поэтапно, в течение четырех лет. Стоимость пакета акций оценивается при-

близительно в \$170 млн», — рассказывает господин Давыдов.

В компании «Росстройинвест» рассказали, что в собственном бизнес-центре оборудован концертный зал, где не реже одного раза в месяц проходят концерты и театральные постановки с участием лучших исполнителей Санкт-Петербурга. «Недавно, например, у нас выступали солисты Мариинского театра», — похвастались в компании.

Светлана Иншакова, руководитель HR-департамента Delivery Club, делится опытом: в современных e-commerce компаниях сотрудники редко уходят в отпуск, усталость в коллективе накапливается, и многие работодатели не знают, как найти баланс между отдыхом и работой своих подчиненных. Комната отдыха, настольные игры для сотрудников или даже тимбилдинг на один день или вечер вряд ли спасут ситуацию, а вот смена обстановки на неделю — совсем другое дело: такое «второе дыхание» способствует новым идеям и сплочению коллектива, заряжает энергией. «Мы успешно протестировали кейс, который перевернул наш взгляд на мотивацию и эффективность сотрудников. Однажды летом мы вывезли два стратегически важных отдела — маркетинговых и разработчиков — на восемь дней в Одессу, где компания сняла трехэтажный дом с Wi-Fi-интернетом. Отделы работали в обычном режиме — с 10:00 до 19:00, а в свободное время полноценно отдыхали на курорте. Затраты на еду и дорогу сотрудники покрывали из личных средств. Компания в поездке на 15 человек оплатила только проживание — 150 тыс. рублей (10 тыс. рублей на человека), — рассказывает госпожа Иншакова. — Вот наши результаты: все поставленные цели достигнуты — повышение эффективности работы и лояльности к компании, сплочение коллектива; оплату проживания (без дороги и питания) сотрудники восприняли спокойно и без негатива; KPI каждого отдельно взятого сотрудника в поездке превышен от 20 до 35%; в течение трех месяцев после поездки KPI все еще был превышен, как после двухнедельного отпуска. Руководство приняло решение регулярно повторять выездной опыт работы отделов».

ДРАЙВЕРЫ Экспертам Avito удалось выяснить, какие из факторов, призванных стимулировать интерес к работе и качественное выполнение задач, наиболее популярны в кризисный период. В исследовании приняли участие более 1000 пользователей категории «Avito Работа». 49% участников опроса уверены, что лучшим стимулом для сотрудников является материальная мотивация, 49% считают оптимальным сочетание материальных и нематериальных поощрений и лишь 2% рассматривают в качестве основных «драйверов» нематериальные стимулы.

Среди самых эффективных способов нематериальной поддержки в условиях кризиса участники опроса назвали личную похвалу от руководства (47%), скидки на продукцию и услуги (45%), общие корпоративные мероприятия (38%), публичную благодарность (36%), направление на курсы и тренинги или приглашение коуча (33%), регулярное информирование о ситуации (27%), участие в важных встречах и совещаниях, возможность влиять на решения (25%), конкурсы и соревнования (20%), а также другие методы (4%). ■

АВТОДИЛЕРЫ



ЕВГЕНИЙ ВАЙТЕНКОВ

ЕВГЕНИЙ ВАЙТЕНКОВ,
совладелец группы компаний «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 В», специализирующуюся на торговле машинами с пробегом и автомобилями ВАЗ. В 1995 году была создана компания «Аксель Моторс», а в 2000 году — группа компаний «Олимп».

ВАДИМ АРУСТАМЯН,
генеральный директор холдинга «Максимум»

АЛЕКСЕЙ БЕЗОБРАЗОВ,
генеральный директор ООО «Аксель Групп»

СЕРГЕЙ ВАЙНЕР,
член правления дилерского комплекса «Автополе»

МИХАИЛ ГЕВОРКОВ,
директор по продажам автоцентра «Аврора»

ДЕНИС ГУРОВ,
управляющий директор группы компаний «Автопродикс»

АЛЕКСАНДР ИВАНОВ,
председатель совета директоров группы компаний Wagner

АНДРЕЙ ИВОЙЛОВ, владелец «Р-Моторс»

ДМИТРИЙ ПАРШИКОВ,
директор операционного департамента группы компаний «Рольф» в Санкт-Петербурге

ИРИНА ПАЩЕНКО,
генеральный директор «Евросиб-Авто-УК»

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

РОМАН СЛУЦКИЙ,
генеральный директор «Аларм-Моторс»

ОФИСНЫЕ БИОРИТМЫ

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ — ЭТО НЕ В ПОСЛЕДНЮЮ ОЧЕРЕДЬ ВОЗМОЖНОСТЬ СДЕЛАТЬ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТУ СВОЕГО КОЛЛЕКТИВА. РОССИЙСКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ ОТДАЮТ ПРЕДПОЧТЕНИЕ И МОДНЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ, И КЛАССИЧЕСКИМ СПОСОБАМ ФИКСАЦИИ ЗАДАЧ. ГЛАВНОЕ, ГОВОРЯТ ОНИ, НЕ ЗАБЫВАТЬ О КОНЕЧНОЙ ЦЕЛИ.

ВЛАДА ГАСНИКОВА



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

Родился в 1961 году. В 1983 году окончил университет Инха (Республика Корея) по специальности «Инженер-механик». Начал карьеру в Hyundai Motor в 1985 году с позиции инженера цеха сборки на заводе компании в Республике Корея. Затем работал менеджером цеха сборки и департамента контроля качества. С 2002 по 2010 год занимал должность руководителя цеха сборки на заводах компании Hyundai Motor, расположенных в США и Корею, а в 2010 году был директором по производству на заводах компании в Корею и Индии.

С ноября 2010 года занимал позицию директора по производству завода «Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус», лично принимал участие в запуске коммерческого

производства автомобилей в январе 2011 года. В сентябре 2014 года назначен на должность генерального директора завода «Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус».



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

Родился в 1972 году. В 1995 году окончил МГИМО по специальности «Международные экономические отношения». В 2001 году окончил курс MBA в Школе экономики Хельсинки (Финляндия). С 1994 по 2000 годы работал в компании «Комбинова Теплотехника» (КТТ), дочерней фирме компании Noviter Oy (Финляндия), в должности управляющего отделом маркетинга и сбыта, а с 1999 года входил в состав совета директоров. С 2001 по 2004 год занимал должность консультанта в хельсинкском офисе компании The Boston Consulting Group (BCG), где работал над решением ключевых стратегических и оперативных задач для клиентов в Финляндии, Швеции и других западноевропейских странах.

В 2004 году начал работу в Nokian Tyres и

с тех пор отвечает за все аспекты хозяйственной деятельности компании в России.

ВЛАДИМИР БЕРЕЗАНСКИЙ,
генеральный директор ООО «Гестамп Северсталь Всеволожск»

ЭТНИ ДИВЕРС,
генеральный директор ООО «Магна Санкт-Петербург»

ЕВГЕНИЙ ДОРОФЕЕВ,
исполнительный директор ООО «Металлопродукция»

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

ОЛЕГ МАСЛЯКОВ,
генеральный директор завода ЗАО «Форд Соллерс» во Всеволожске

ЁСИНОРИ МАЦУНАГА,
генеральный директор филиала ООО «Тойота Мотор» в Санкт-Петербурге

ДМИТРИЙ МИХАЙЛОВ,
генеральный директор ООО «Ниссан Мэнүфэкчуринг Рус»

КАРЛ МУБЕРГ,
генеральный директор ООО «Скания-Питер»

АНДРЕЙ ПЕТРОВ,
генеральный директор ООО «Катерпиллар Тосно»

АНДРЕЙ ПОНОМАРЕВ,
генеральный директор ООО «МВ Кингисепп»

Опрошенные BG топ-менеджеры называют среди моделей и техник, которые помогают им в планировании и повышают личную эффективность, диаграмму Ганта, методику GTD (Getting Things Done, «доведение дел до завершения», описанную в одноименной книге ее создателем Дэвидом Алленом), технологию SMART и матрицу Эйзенхауэра.

Создатель свадебного сервиса Wedvice Владислав Медведев так описывает последнюю: «Основная идея в том, чтобы распределить задачи на четыре группы: „важные срочные“, „важные несрочные“, „неважные срочные“ и „неважные несрочные“. В идеале первая колонка должна быть пустой, важным и несрочным делам вы уделяете максимум времени, остальные задачи либо делегируете, либо вовсе от них отказываетесь».

Полезными бизнесмены называют книги по тайм-менеджменту Стивена Кови, Глеба Архангельского, Константина Бахшта, Дэна Кеннеди и методику антирасписания, о которой психолог Нейл Фьоре рассказывает в книге «Легкий способ перестать откладывать дела на потом». В эффективность тренингов по тайм-

менеджменту верят далеко не все руководители, в большей степени полагаясь на свой жизненный опыт. «Ходить на подобные курсы можно и, возможно, даже нужно, но это для „зеленых“ менеджеров. Без практики и самоконтроля эффективности не добиться», — уверен генеральный директор агентства персонального маркетинга Barracuda Владимир Елькин.

ОБЛАЧНЫЕ И МАТЕРИАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ Конкретные инструменты тайм-менеджмента можно разделить на две группы: программы разной степени сложности и неvirtуальные ресурсы.

Эффективными программными решениями собеседники издания называют Jira, Leader Task, Basecamp, Trello, Wunderlist, Evernote, Todoist, Outlook-календарь. Большая часть из них имеет бесплатные версии и доступна на компьютерах, планшетах, телефонах. Даже в бесплатных вариантах планировщики позволяют создавать групповые списки задач, добавлять в них определенное количество участников, получать напоминания о сроках выполнения каждого дела и уведомления о новых комментариях и произведенных с задачей



ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

ПОПЫТКИ СТРУКТУРИРОВАТЬ СВОЕ ВРЕМЯ НЕ РЕДКО ПРИНИМАЮТ ИГРОВУЮ ФОРМУ, В ЭТОМ СЛУЧАЕ ЧЕЛОВЕКУ ЛЕГЧЕ СЕБЯ МОТИВИРОВАТЬ

РАСПОРЯДОК ДНЯ

в списке действиях. Платные версии подходят для компаний с большим количеством сотрудников, участвующих в выполнении одного дела.

Своя специфика бизнеса может заставить компанию создать собственные, более сложные, системы управления ресурсами предприятия. Например, в сети «220 Вольт» существует подобная самостоятельно написанная система. «Любую новую идею мы превращаем в проект. У каждого из наших проектов всегда обозначены четкие сроки и конкретный исполнитель для каждого этапа», — рассказывает управляющий партнер компании Алексей Федоров. Но использование программы не решает всех вопросов, и чтобы не тратить время зря, в каждом проекте необходимо донести конечную цель до всех участников еще до начала разработки. «В противном случае, каждый участник будет делать свою маленькую задачку без понятия о том, что компания собирается построить в конце концов. И тратит огромное количество времени впустую, потому что без понимания конечной цели невозможно выполнить задачу правильно», — говорит Алексей Федоров.

В международной фармацевтической компании Merck используют корпоративную цифровую платформу EVA. Президент Merck в России Юрген Кениг доволен, что она позволяет ему включать в состав проектной команды участников на глобальном уровне, находить нужные контакты коллег по всему миру, получать обратную связь. «Все это очень помогает в рациональном планировании и оперативном решении сложных задач, требующих участия сразу многих коллег. Следующим этапом у нас станет внедрение на базе EVA условий «гибкого рабочего пространства». Это особенно удобно для компаний, как наша, где многие сотрудники работают удаленно, но имеют полный доступ ко всем корпоративным средствам связи, участвуют в обсуждениях и делятся материалами», — считает господин Кениг.

Но классика руководителя — не виртуальные ресурсы самоорганизации. Это бумажный ежедневник и личный помощник, которые по-прежнему пользуются большим уважением у топов крупных компаний. Они утверждают, что ничто так не упорядочивает мысли, как запись задач на бумаге, а график дел и рабочие маршруты никто не может выстроить лучше ответственного референта.

КОМАНДНОЕ ВРЕМЯ Научить своих подчиненных эффективно управлять рабочим временем — мечта руководителя. Например, в компаниях Ивана Мальцева (Moto-RR, «За рулем», Business Restyling) используют технику Дона Краутера, чтобы работать продуктивно и сфокусированно. «Вы работаете над задачей ровно 50 минут по таймеру. В это время нельзя отвлекаться ни на какие раздражители в виде соцсетей, почты, телефонных звонков. За 50 минут вы можете выполнить одну большую задачу или две задачи по 25 минут, а можете взять несколько мелких задач и «закрыть» их одну за другой. По истечении 50 минут нужно встать из-за стола, потянуться, выпить чашечку чая, немного пройтись. Через 10 минут отдыха вы снова приступаете к 50-минутному броску, не выпав из рабочего ритма», — рассказывает господин Мальцев.

В тех компаниях, где используют какие-либо техники тайм-менеджмента, для

новых сотрудников могут проводить собственные вводные мастер-классы. Опрошенные BG руководители иногда отправляют своих коллег на платные тренинги, но предпочитают не увлекаться этим.

Генеральный директор страховой компании Intouch Мария Мальковская, по ее словам, старается донести до своих сотрудников, что даже в режиме постоянной многозадачности в каждую единицу времени существует одна задача, которую надо решить. «Это позволяет удерживать фокус и внимание. Иначе многозадачность может закончиться блуждающим вниманием, расфокусировкой и в итоге провалом. Корпоративные тренинги по тайм-менеджменту, безусловно, полезная вещь, но именно управленец задает вектор работы в компании. Если топ-менеджер структурный и последовательный, это распространяется и на общий фон работы, а тренинги позволяют закрепить и отшлифовать какие-то нюансы», — считает госпожа Мальковская.

Генеральный директор издательского дома «Экстра-Балт» Екатерина Ивлева советует не ставить перед сотрудниками задачи, которые руководитель сам не смог бы решить в заданных условиях. «Только личным примером вы достигнете полной отдачи от коллектива. Все остальное будет работать со скрипом», — уверена она.

ОТЧИТАТЬСЯ ПО ДЕДЛАЙНАМ Генеральный директор SeoPult Алексей Штарев руководствуется принципом «всему свое время», поэтому строго делит день на части для решения разных задач: «Утро — это самое продуктивное время, отвожу его для планирования задач и встреч. Днем ведется основная работа по управлению проектами, вечер проходит за чтением прессы», — делится господин Штарев.

Генеральному директору интернет-сервиса «Давай сравним» Елизавете Зайцевой помогают командные встречи два раза в неделю — в ее начале и конце. «На этих встречах все члены команды отчитываются по своим дедлайнам и проговаривают, что им от кого нужно. Такая рутина очень дисциплинирует всех быть готовыми со своими задачами в намеченные сроки», — советует госпожа Зайцева.

Экономить время президенту коммуникационной группы Movie Екатерине Селявиной позволяет сокращение каналов коммуникации: по работе она общается только по телефону и электронной почте и противопоставляет себя людям, которые «не успевают ничего, кроме просмотра всех деловых приложений и социальных сетей».

Алексей Федоров из «220 Вольт» рекомендует не проводить никаких переговоров впустую — то есть всегда записывать результаты, вести протокол встречи, назначать ответственных и всегда отслеживать выполнение поставленных целей. Потому что после разговора без записи «никто из исполнителей ничего и не делает».

А президент ГК «Меди» Тамаз Мchedлидзе как врач советует рассматривать тайм-менеджмент в первую очередь с точки зрения контроля биоритмов собственного организма. Для этого следует правильно питаться, правильно распределять уровень активности, избегать психологических перегрузок и хронических интоксикаций и обязательно спать в среднем по восемь часов в сутки, в идеале с 22–23 до 6–7 часов. ■

МАШИНОСТРОЕНИЕ



ЕВГЕНИЙ ГАВРЕНКО

(ныне АО «Климов») в составе Объединенной двигателестроительной корпорации.



А. Б. КОЛЕСОВ

АЛЕКСАНДР ВАТАГИН,
исполнительный директор
АО «Климов»

Родился в 1957 году. В 1980 году окончил Высшее военно-морское инженерное училище им. Дзержинского. С 1980 по 1985 год служил в военной части испытателем, командиром испытательной группы. С 1985 по 1995 год — в Научно-исследовательском институте Министерства обороны. Участвовал в аварийно-спасательных, водолазных и подводно-технических работах, организовывал и проводил испытания новых образцов снаряжения и специальной техники.

С 1995 по 2004 год работал в производственных и общественно-политических организациях на руководящих должностях. С 2004 года — генеральный директор ОАО «Климов», с 2009 года — исполнительный директор ОАО «Климов»

АНАТОЛИЙ ФОМИЧЕВ,
генеральный директор
ОАО «Красный Октябрь»

Родился в 1945 году. С 1977 по 1986 год был директором производства СП «Ленинец» в Ленинграде. С 1986 года — генеральный директор ОАО «Красный Октябрь».

АЛЕКСАНДР БУЗАКОВ,
генеральный директор ОАО «Адмиралтейские верфи»

ЛЕОНИД ГРАБОВЕЦ,
генеральный директор судостроительной фирмы «Алмаз»

АЛЕКСАНДР КУЗНЕЦОВ,
генеральный директор ОА «Армалит»

ПАВЕЛ ПЛАВНИК,
председатель совета директоров ПАО «Звезда»

ГЕОРГИЙ СЕМЕНЕНКО,
генеральный директор ОАО «Кировский завод»

ИГОРЬ СТАРИНКОВ,
президент АО «РЭП Холдинг»

ОЛЕГ УРНЕВ,
генеральный директор ОАО «Ижорские заводы»

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

РОМАН ФИЛИППОВ,
генеральный директор ОАО «Силовые машины»

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

БЫТЬ ИЛИ КАЗАТЬСЯ

ВНЕШНИЙ ВИД РУКОВОДИТЕЛЯ КОМПАНИИ ИМЕЕТ СИЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ И НА ЕЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРОВ, И НА СОТРУДНИКОВ. КАК НАЙТИ БАЛАНС МЕЖДУ УХОЖЕННОСТЬЮ И ЕСТЕСТВЕННОСТЬЮ, РАЗМЫШЛЯЛИ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ КОМПАНИЙ ИЗ САМЫХ РАЗНЫХ ОТРАСЛЕЙ.

ВЛАДА ГАСНИКОВА

Идеально одетый руководитель — сейчас чуть ли не единственный способ повлиять на подход подчиненных к одежде, уверяет основатель «Бюро персонального стиля Cotton Candy Styling» стилист Зоя Сохор. «Тренд на простую, удобную повседневную одежду, а также некоторая „демократизация“ бизнеса привели к тому, что люди просто игнорируют деловой дресс-код и несут в офис уличную моду. Попытки HR ужесточить требования к внешнему виду воспринимаются как попытка войти на личную территорию, особенно женщинами», — объясняет она. К тому же руководитель зачастую и в вопросе одежды воспринимается сотрудниками как ролевая модель.

Госпожа Сохор рассказывает, что сейчас все больше компаний прибегают к услугам профессиональных стилистов, причем не только для менеджеров высшего звена, но и для рядовых сотрудников. «Помимо того, что сотрудники — это лицо компании, и она заинтересована в том, чтобы они выглядели в соответствии с дресс-кодом и ценностями бизнеса, есть еще один аспект. Психологами доказано, что уверенный в себе человек приобретает социальную смелость — легче идет на контакты, в том числе с незнакомыми людьми. Таким образом, стилист может косвенно влиять на результаты бизнеса, ведь уверенный в себе менеджер лучше проведет переговоры, заключит больше сделок», — говорит Зоя Сохор.

Бывает, что у топ-менеджеров есть личные стилисты, не связанные с компанией, которые полностью берут на себя внешний вид босса. Возможен вариант абонентского обслуживания: стилист на постоянной основе курирует руководителя, организует и приводит в порядок гардероб, делает необходимые покупки, готовит комплекты одежды на неделю вперед с учетом графика и планов клиента, собирает вещи в командировки, назначает визиты в салон на стрижку и груминг, таким образом контролируя безупречность внешнего вида своего клиента.

Но топ-менеджеры, участвовавшие в опросе BG, составляя свой образ, полагаются на свой вкус и здравый смысл. Генеральный директор ООО «Стрим» (занимается развитием мультимедийного бизнеса) Артем Засурский выбирает, что надеть, в зависимости от настроения, распорядка дня и погоды. «Придерживаясь правила более формального вида с понедельника по четверг, в пятницу могу ходить в джинсах и кроссовках. Модные журналы, по-моему, не столько помогают в развитии вкуса, сколько провоцируют на новые приобретения. Безусловно, вкус можно развить, так же, как освоить высшую математику — для этого нужно как следует заниматься данным вопросом, но давайте будем реалистами — мало кто это делает. Именно поэтому некоторые люди, несмотря на достаток, зачастую выглядят нелепо. Успешность топ-менеджера заключается не во внешних аксессуарах, а



ПО СЛОВАМ БИЗНЕСМЕНОВ, АДЕКВАТНЫЙ СИТУАЦИИ ВНЕШНИЙ ВИД ПРИДАЕТ ИМ УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ И СОЦИАЛЬНУЮ СМЕЛОСТЬ

во внутренней уверенности в себе и своем деле, и транслируется это скорее через прямой взгляд и хорошую осанку, чем дорогие аксессуары», — уверен господин Засурский.

Представитель IT-сферы, руководитель студии мобильной разработки «Бегемот-Бегемот» Андраш Густы избегает излишней формальности во внешнем виде. «После джобсов и цукербергов носить галстуки и туфли — неадекватно. Однако дресс-код в этой сфере все-таки существует: casual, иногда — smart casual», — говорит господин Густы. Он называет три критерия, важные в дресс-коде IT-предпринимателя или руководителя: опрятность, оригинальность, символизм, которые легко считываются при первом знакомстве.

Отправляясь на встречу с клиентами, генеральный директор PR-агентства PR Partner Инна Алексеева старается одеться в классическом стиле, но в офисе у нее при этом нет строгого дресс-кода. «Месяц назад я прошла очередной мастер-класс по деловому макияжу — три занятия по два часа. Как генеральный директор PR-агентства я часто участвую в деловых мероприятиях, встречаюсь с клиентами, провожу тренинги, поэтому мне важно, чтобы случаю соответствовала не только моя одежда, но и образ целиком. Деловой макияж не предполагает вычурности, но создает эффект ухоженного лица», — говорит госпожа Алексеева.

Генеральный директор Mary Kay Россия Алла Соколова добавляет, что безупречным у деловой женщины должен быть не только макияж, но и прическа и маникюр. Основными составляющими образа, особенно в гостиничной индустрии, генеральный директор Hospitality Income Consulting

Елена Лысенкова называет строгость, ровность цветовых решений, отсутствие рюшей и пуха, соответствие обуви и аксессуаров. Госпожа Лысенкова рекомендует использовать удобные приложения, подобные Goodlook, которое иногда подставляет интересные и уместные сочетания в одежде.

Внешний вид руководителя и его сотрудников во многом зависит от философии компании. Доказательство тому — сеть магазинов одежды для православных женщин. «Мы взяли на себя большую ответственность — создавать стильную, современную одежду для православных женщин, которая бы разрушила стереотип о том, что конфессиональная мода ущербна и скучна по умолчанию. Так как у нас работают преимущественно женщины, то не использовать этот шанс продемонстрировать достоинства нашей продукции было бы неправильно. Поэтому наши сотрудники, в том числе и руководители, носят платья и юбки бренда. Это не является обязательным строгим дресс-кодом, скорее рекомендацией, которой мы добровольно и с удовольствием следуем», — рассказывает творческий директор сети «Барышня-крестьянка» Евгения Карузина.

ВСТРЕЧАЮТ ПО ОДЕЖКЕ Внешний вид однозначно влияет на восприятие человека окружающими, которые автоматически считывают невербальные сигналы. Зоя Сохор приводит в пример случай, когда девушку, прошедшую все этапы собеседований в компании Chanel, не взяли на работу из-за чехла для телефона, на котором было что-то из английского мата. Андраш Густы неоднократно был свидетелем того, как неправильная коммуникация на

уровне одежды мешала людям заключить соглашение, но и наоборот. «Мой пример: я все лето приходил на встречи и выступления в подобии афгани, выцветшей фирменной футболке, римских сандалиях и с зелеными волосами, и на практике это скорее способствовало удачным итогам, так как органически вязалось с посылом нашего бренда», — вспоминает руководитель студии «Бегемот-Бегемот».

Несмотря на значение внешнего вида и одежды потенциального партнера, которые могут вызвать недоверие, все-таки решающим фактором станут коммерческие условия, полагает Елена Лысенкова.

НАДУМАННАЯ ПЛАНКА Сторонники разных подходов соглашались: намного важнее стоимости одежды и аксессуаров естественность и общая ухоженность человека. «На то, насколько дорого выглядит костюм, влияет не цена в чистом виде, а материал, качество кроя, правильная посадка по фигуре. Практически никто не может определить бренд костюма, не посмотрев на этикетку. При этом недорогой, но правильно посаженный костюм будет смотреться в сто раз дороже дорогого костюма, который не сидит на владельце», — уверяет Зоя Сохор.

Управляющий партнер компании BMS Ксения Ван де Камп раньше занималась бизнесом в России, теперь в США. «В первое время работы в Америке мне довелось пару раз ошибиться в оценке человека только по внешнему виду. Но на уровне интуиции видно, нарушает человек правила намеренно или из-за того, что не имеет знаний или средств на соответствующий дресс-код. На результативность совместной работы гораздо больше влияют скорость мысли, их направление, умение почувствовать человека. Так что я бы связала внешний вид с эмоциональным интеллектом. Если партнер, сотрудник или клиент не умеет чувствовать уместность своего поведения, и внешнего вида в том числе, то с ним рано или поздно будут проблемы», — говорит госпожа Ван де Камп. Постоянную ухоженность топ-менеджера, которая становится внутренним состоянием, она сравнивает с английским газоном, который надо подстригать 300 лет.

Планка стоимости одежды и аксессуаров успешного топ-менеджера — надуманный стереотип, который нам агрессивно стремятся навязать представители модной индустрии, считает Артем Засурский. «Важна не цена, а гармоничность. Обратил внимание за рубежом, что многие представители российского бизнеса часто одеваются в значительно более дорогие вещи, чем иностранные коллеги схожего социального слоя. Это особенность российского менталитета, описываемая выражением „казаться, но не быть“, распространяется на все сферы жизни — от выбора автомобиля до способов проведения досуга. Не одежда делает человека, а человек — одежду», — напоминает господин Засурский. ■

ГЛАВНЫЙ НА СТАДИОНЕ

ВОПРОС ВЫБОРА УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ ФУТБОЛЬНОГО СТАДИОНА НА КРЕСТОВСКОМ ОСТРОВЕ БУДЕТ АКТИВНО РАССМОТРЕН БУДУЩЕЙ ВЕСНОЙ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПЕРАТОРА ВТОРОЙ ПО ВЕЛИЧИНЕ АРЕНЫ ЧЕМПИОНАТА МИРА 2018 ГОДА СОСТОИТСЯ ЗА ПОЛГОДА ДО ЕЕ ПЛАНИРУЕМОГО ОТКРЫТИЯ.

ДЕНИС ГАВРИЛОВ

УПРАВЛЕНИЕ ВЫБОРОМ В мировой практике есть разные примеры компаний, управляющих футбольным стадионам. Наиболее эффективным оператором, по мнению вице-президента ArenaCom GmbH Томаса Шрейдера, является непосредственно собственник арены. Его основная цель — максимально покрыть финансовые потери, которые пришлось на этап строительства стадиона. Господин Шрейдер приводит пример футбольного клуба «Шальке», не только владеющего стадионом Veltins Arena в Гельзенкирхене, но и управляющего им. В прошлом году клуб для усиления этой роли сосредоточил в своих руках функции, которые раньше отдавал на аутсорсинг, — это управление службой безопасности, техническим обслуживанием, уборкой помещений.

Степан Светанков, партнер группы корпоративных финансов КГМГ в России и СНГ, добавляет, что футбольному клубу для управления ареной необходимо маркетинговое агентство, помогающее с организацией мероприятий, в том числе и в неигровые дни.

Другие эксперты в качестве наиболее эффективного оператора стадиона называют отдельные от футбольного клуба управляющие компании. «В этом случае есть возможность создать мотивацию для управляющей компании, привязав ее доходы к чистому операционному доходу объекта», — объясняет Андрей Филиппов, руководитель направления технического обслуживания и эксплуатации департамента управления недвижимостью Colliers International в России. Если же оператором выбираются представители городского правительства или футбольного клуба, то к управлению привлекаются люди, не имеющие стимула для достижения финансового результата.

Томас Шрейдер в качестве ошибок при выборе оператора футбольного стадиона приводит примеры из немецкой практики, когда в качестве такой структуры были определены строительные компании, непосредственно возводившие арены. Так произошло с Esprit Arena в Дюссельдорфе и после реконструкции Олимпийского стадиона в Берлине. В результате были постоянные проблемы между строителями арен, их владельцами (городскими правительствами) и клубами, которые на них играли. В дальнейшем управление было передано частным компаниям.

Такая практика не приводит к эффективному управлению, согласен вице-президент GVA Sawyer Николай Вечер: «Из-за разной природы рисков доходность девелоперского

бизнеса всегда выше, чем при управлении недвижимостью. Если по завершении девелоперского цикла не продать объект, то эта премия будет просто размыта во времени».

Положительная сторона в таком совмещении ролей, замечает Андрей Филиппов, — это знание строительной компанией конструкции и инженерии объекта, к тому же ее персонал со временем может научиться эксплуатационным навыкам. Но очевидные минусы перевешивают плюсы, так как именно отсутствие знаний в вопросе коммерческого управления генерирует основные доходы.

Управляющую компанию, по словам Степана Светанкова, необходимо выбирать на как можно более раннем этапе создания стадиона. При проектировании арены крайне важно учитывать потребности конечных потребителей, которые как раз известны будущему оператору объекта. У всех других участников процесса потребности совершенно другие, отмечает Томас Шрейдер. Так, собственник (обычно городское правительство) хочет, чтобы стадион был лучшим архитектурным проектом, строительная компания старается извлечь максимальную пользу от контракта, предлагая наиболее дешевые строительные решения, а футбольный клуб заинтересован лишь в том, чтобы 20 раз в году проводить здесь свои матчи, и не более того. Заменить оператора на ранних стадиях могут только консультанты, имеющие опыт работы с многофункциональными комплексами, добавляет Андрей Филиппов.

УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ После ввода стадиона в эксплуатацию его основными источниками дохода становятся продажа билетов и абонементов на футбольные матчи (70%), кейтеринг и спонсорские контракты (по 15%), приводит статистику Томас Шрейдер. По мнению Николая Вечера, главная статья выручки стадиона — это арендные платежи от магазинов, ресторанов, спортивных центров и других объектов, размещенных на территории арены. Сюда же включается плата за аренду от самого футбольного клуба, играющего на стадионе. Еще один источник выручки, говорит Степан Светанков, — это музей команды, которая выступает на арене. «Окупить стадион только футбольными событиями невозможно, — уверен Серж Спечинский, генеральный директор российского представительства Vk Group. — Поэтому здесь могут проводиться b2b-мероприятия, концерты, праздники». Стадионы, по его мнению, становятся местом встречи местных жителей, используются всеми, а не только футбольными болельщиками. → 62

ДОРОЖНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО И РЕМОНТ



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, владеет 50% акций компании. Второй половиной владеет соучредитель ВАД Виктор Перевалов. Компания является крупнейшим исполнителем дорожно-строительных работ на Северо-Западе России. Предыдущие два года предприятие не участвовало в городских закупках, сосредоточившись на заказах Росавтодора и его региональных подразделений. Однако в 2015 году компания все же приняла участие в нескольких городских конкурсах. Эксперты связывают это возвращение на рынок Петербурга с дефицитом заказов на федеральном уровне. Объем господрядов компании оценивается в 80 млрд рублей.

МЕВЛУДИ БЛИАДЗЕ,
председатель совета директоров ЗАО «Пилон»

АЛЕКСЕЙ ВИХАРЕВ,
генеральный директор ООО СК «Орион-плюс»

ЛЕОНИД ГИНДИН,
генеральный директор ЗАО «АБЗ-Дорстрой»

АЛЕКСЕЙ ГУДЫМ,
генеральный директор «А-проект»

ЕЛЕНА ЛАШКОВА,
генеральный директор группы компаний «Геоизол»

ВЛАДИМИР НИЖЕГОЛЬЦЕВ,
генеральный директор ЗАО «Ник»

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



АЛЕКСАНДР ПЕТРОСЯН

ДМИТРИЙ КОРЧАГОВ,
генеральный директор группы
компаний «Балтийский лизинг»

Родился в 1961 году в Ленинграде. В 1984 году окончил Ленинградский механический институт им. Устинова по специальности «Инженер-механик», в 1991 году — факультет переподготовки руководящих кадров при Ленинградском финансово-экономическом институте им. Вознесенского по специальности «Менеджмент в промышленности и непроизводственной сфере», в 1995 году — Санкт-Петербургский университет экономики и финансов, заочную аспирантуру, в 2000 году — президентскую программу переподготовки руководящих кадров, факультет менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета по специальности «Финансовый менеджмент».

С 1984 по 1992 год работал в НИИ электрофизической аппаратуры им. Ефремова, пройдя путь от инженера до научного сотрудника. С 1992 по 1994 год занимался торговой внешнеэкономической деятельностью; вырос с позиции менеджера до директора внешнеторговой фирмы АО «Невская перспектива». В компании «Балтийский лизинг» с 1994 года. С 1998 года — генеральный директор группы компаний «Балтийский лизинг».

ОЛЕГ АНУФРИЕВ,
генеральный директор ЗАО «Зест»

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

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

АЛЕКСАНДР ЕРОХИН,
региональный директор по региону «Северо-Запад» ОАО «ВЗБ-Лизинг»

ДМИТРИЙ ЕФРЕМОВ,
заместитель генерального директора по Северо-Западному региону
ООО «Сименс Финанс»

ДМИТРИЙ ИВАНОВ,
генеральный директор лизинговой компании «Северная Венеция»

ДМИТРИЙ КОЧЕРГИН,
генеральный директор ЗАО «Альянс-Лизинг»

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

ДМИТРИЙ ТИМОФЕЕВ,
генеральный директор ООО «Контрол Лизинг»

ЮРИЙ ФЕДЕЧКИН,
генеральный директор ООО «ПТК-Лизинг»

61 → Концерты, по подсчетам Александра Филиппова, дают еще 25% загрузки стадиона. По объективным причинам они могут проводиться два-три раза в год, чаще не позволяют технологическая необходимость подготовки и перепрофилирования площадки. К тому же, как отмечает Томас Шрейдер, для концертов на футбольных стадионах есть всего два «окна» — это около шести недель зимой и семи — летом. Однако если зимой проводить такие мероприятия не позволяют погодные условия, то летом более популярны фестивали на открытом воздухе и на открытых пространствах.

Одним из новых видов дохода стадионов в последние годы стала продажа их названий спонсорам. Серж Спечинский приводит несколько европейских примеров. Футбольный клуб «Барселона» собирается продать название своего будущего стадиона за треть от инвестиций в его строительство. Стоимость «нейминга» новой арены во французском Бордо составила €3,9 млн в год (контракт рассчитан на десять лет), в немецком Гамбурге — €6 млн в год, а стадион «Этихад» приносит клубу «Манчестер Сити» €11 млн в год.

АРЕНА — ГОРОД В России пока только московский «Спартак» продал право на название стадиона, вернув около 5% инвестиций в его строительство. К тому же «Открытие-Арена» является частью проекта «Тушино 2018» по благоустройству территории бывшего аэродрома. Здесь планируется строительство базы «Спартака», спортивных комплексов, жилой и коммерческой недвижимости.

Самые яркие примеры подобного подхода к вовлечению спортивного объекта в комплексное развитие территории реализованы на основе гольф-полей и яхт-центров. «Гольф-поле убыточно, объем инвестиций на его создание — \$1 млн на 1 га, то есть не менее \$60 млн. Поэтому практически везде вокруг него возводится жилая недвижимость в виде коттеджей, создаются рестораны, открытые бассейны. Стоимость этих объектов становится выше любых других из-за престижности местоположения и высокого качества. Именно это делает проект гольф-клуба прибыльным», — объясняет Николай Вечер.

Серж Спечинский говорит, что во Франции новый стадион клуба «Лион» в одноименном городе послужил катализатором реновации целого района: на прилегающей к арене территории появились центр досуга и развлечений, отели, офисные помещения, парк отдыха.

СТАДИОН НА КРЕСТОВСКОМ. ЕЩЕ НЕ ПОЗДНО? Стадион на Крестовском острове уже упустил шанс получить управляющую компанию на идеальном для этого

этапе проектирования. Но не ошибиться второй раз у городского правительства еще есть возможность.

Александр Филиппов считает, что при выборе управляющей компании для этого объекта следует провести закрытый тендер среди профессионалов в этом деле. Любой компании-претенденту придется предложить симбиоз из видения концепции коммерческого управления объектом, его эксплуатации, ключевых кандидатов на руководящие позиции, программы их обучения и стажировки, структуры своего вознаграждения с привязкой к результатам.

Николай Вечер, наоборот, склоняется к открытому конкурсу. «Однако особенностью российского рынка является страх потери собственником стратегического контроля над объектом. Поэтому, скорее всего, стадионом будет управлять компания, принадлежащая футбольному клубу „Зенит“, — резюмирует господин Вечер. Минусом этого решения будет риск выпадения из рынка, а плюсом — полный контроль над финансовыми потоками, формируемыми управляющей компанией, и сохранение контроля над активами. Наихудший для стадиона на Крестовском вариант, по мнению эксперта, — управление структурами городским правительством, так как здесь не будет внятного, прозрачного и открытого механизма мотивации самой компании-оператора.

Одним из первых шагов новой управляющей компании стадиона может стать продажа его имени. При этом, судя по мнению экспертов, выбор не обязательно может пасть на «Газпром». Степан Светанков допускает, что крупные российские и иностранные компании могут быть заинтересованы в приобретении прав на название стадиона, учитывая масштаб и большое количество болельщиков «Зенита». Он приводит следующие данные европейских сделок по продаже «нейминга»: 19% подобных контрактов заключаются с компаниями финансового сектора, 11% — с энергетическими фирмами, 10% — с автопроизводителями. Также среди завершивших сделки по приобретению права на названия стадиона есть строительные и телекоммуникационные компании. «Опыт „Спартака“ и „Открытие-Арены“ показывает, что продажа названия возможна не основному спонсору клуба. К тому же это может быть целесообразно с точки зрения финансового fair-play», — отмечает господин Светанков. Единственным серьезным препятствием при продаже имени в случае со стадионом в Петербурге, по мнению Александра Филиппова, могут быть имиджевые притязания самого инвестора. ■



АЛЕКСАНДР КОРЖКОВ

ВОВЛЕЧЕННЫЕ В СОЗДАНИЕ СТАДИОНА БИЗНЕСМЕНЫ С РАЗНЫХ СТОРОН СМОТРЯТ НА ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТЬ. ДЛЯ СТРОИТЕЛЕЙ ЭТО МЕНЬШАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ, ДЛЯ ОПЕРАТОРА — ОПТИМАЛЬНАЯ ЗАГРУЗКА



Бизнес-центр «Новоорловский» — объект инфраструктуры ОЭЗ «Санкт-Петербург»



- Общая площадь 9-этажного объекта 15 600 кв. м
- Аренда офисов с отделкой, переговорных комнат
- Открытая парковка — 170 машино-мест
- Круглосуточный пункт охраны, видеонаблюдение, охранная сигнализация, система контроля доступа
- Зеленое окружение, зона ожидания для посетителей, Wi-Fi зона, кафе/ресторан

Управляющая компания Филиал АО «Особые экономические зоны» в Санкт-Петербурге выводит на рынок офисной недвижимости города новый бизнес-центр класса «В+». Объект расположен в инвестиционно привлекательном, развивающемся Приморском районе на пересечении ул. Парашютная и дороги в Каменку. Здание бизнес-центра входит в состав инфраструктуры особой экономической зоны в Санкт-Петербурге, площадка «Новоорловская»



ЦЕНТР ОБРАБОТКИ ДАННЫХ

Услуги:

- Размещение оборудования
- Аренда оборудования
- Аренда виртуальной ИТ-инфраструктуры



Центр обработки данных

Филиал АО «Особые экономические зоны» в Санкт-Петербурге • 198096, Россия, Санкт-Петербург, дорога в Каменку, д. 74
Тел. +7 (812) 380-49-29 • Факс +7 (812) 380-49-39 • www.russez.ru • www.facebook.com/RUSSEZSPb • <https://instagram.com/oezspb/>

Гордость быть первым

Старт продаж!



Петровская
ривьера

ДОМ НА ПЕТРОВСКОМ ОСТРОВЕ

Квартиры с видом на дельту Невы

Другие проекты Компании «Северный город» на сайте sevgorod.ru



ПРЕДМЕТ ГОРДОСТИ

Адрес проекта: Петроградский район,
Петровский остров, Петровский пр., 20, лит. Н
Реклама. ООО «НИС. Жилищное строительство»
Проектная декларация на сайте www.sevgorod.ru

327-79-79
sevgorod.ru