

Твердые знаки. Коммерсантъ года

Санкт-Петербург

Четверг, 29 июня 2017 №115

(№6109 с момента возобновления издания)

Цветные тематические страницы №13–36

являются составной частью газеты «Коммерсантъ»

Зарегистрировано в Роскомнадзоре

ПИ № ФС 77-64424 31 декабря 2015 года

Коммерсантъ

в Санкт-Петербурге

Guide

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР ВЫПУСКА



ООО «ЛСР. Недвижимость – Северо-Запад»

ПАРТНЕР ВЫПУСКА



РЕКЛАМА

МУЛЬТИФОРМАТНЫЙ ЖИЛОЙ КОМПЛЕКС

GOLDEN CITY

НА ВАСИЛЬЕВСКОМ
ОСТРОВЕ



GOLDEN
CITY

Saint Petersburg

Партнер проекта:



БАНК
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Ген. лицензия № 436 от 31.12.2014

//НОВАЯ ОТКРЫТКА ГОРОДА //



603 43 43

goldencityspb.ru



ВАЛЕРИЙ ГРИБАНОВ,
РЕДАКТОР GUIDE «ТВЕРДЫЕ ЗНАКИ»

«ПЯТЕРКА» для ГОРОДСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Газета «Коммерсантъ в Санкт-Петербурге» сегодня впервые проводит церемонию награждения премией «Твердые знаки». В будущем церемония станет ежегодной.

В этом году награждения проходят в пяти номинациях: «Сделка года», «Слово с твердым знаком», «Самый полезный чиновник для бизнеса», «Женщина у руля» и «Амбициозный проект года».

Стоит сказать пару слов о том, как мы отбирали номинантов. Победители премии — это субъективный выбор редакции, он был определен при помощи голосования среди журналистов газеты. Выбирались люди и события, которые, по мнению коллектива редакции, оказали наибольшее влияние на развитие экономики города в 2016–2017 годах. Разумеется, к награде представлены бизнесмены, руководители и компании, деятельность которых непосредственно связана с Петербургом.

«Сделкой года», по мнению сотрудников редакции, стало приобретение банка «Александровский» предпринимателями Игорем Лейтисом и Евгением Лотвиновым. Журналисты посчитали, что сохранение устойчивых независимых банков для поступательного развития экономики города крайне важно.

В номинации «Слово с твердым знаком» победил теперь уже бывший директор музейного комплекса «Исаакиевский собор» Николай Буров. Бывший чиновник Смольного боролся за сохранение нынешнего статуса одного из символов города до последнего, проявив в этом вопросе стойкость и последовательность. Чем и вызвал законное уважение редакции, да и, уверенны, всего города.

«Самым полезным чиновником для бизнеса» редакция в этом году признала председателя комитета по промышленной политике и инновациям администрации Петербурга Максима Мейксина.

«Амбициозным проектом года», практически без конкуренции, признана открытая для посетителей в конце прошлого года Новая Голландия.

А «Женщиной у руля» журналисты признали генерального директора сети медицинских центров «XXI век» Анну Соколову. Под ее руководством компания смогла стать одним из лидеров рынка, а в прошлом году победила в конкурсе на реконструкцию больницы в Гатчинском районе стоимостью 2 млрд рублей по схеме ГЧП.

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

«РУКОВОДИТЬ БИЗНЕСОМ БЫЛО СЛОЖНО ВСЕГДА» О СТАНОВЛЕНИИ ПЕТЕРБУРГСКОГО БИЗНЕСА, О НЕПРОСТЫХ ДЕСЯТИЛЕТИЯХ С 1990-Х ДО НАШИХ ДНЕЙ, ОБ ИСТОЧНИКАХ СИЛ И МОТИВАЦИИ ПРОДОЛЖАТЬ УПРАВЛЯТЬ СВОИМИ КОМПАНИЯМИ СПУСТЯ СТОЛЬКО ЛЕТ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВЛАДЕ ГАСНИКОВОЙ РАССКАЗАЛИ ИХ БЕССМЕННЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ ИЗ САМЫХ РАЗНЫХ ОТРАСЛЕЙ.

«1990-е годы — это время отсутствия системы и отсутствия знаний, время работы вслепую, время интуиции для бизнеса. Это был „бизнес на чемодане“: никто не знал, что нас ожидает завтра», — рассказывает Сергей Волков, генеральный директор ГК «Невские весы».

Эти годы с большим удовольствием вспоминает Алексей Журбин, генеральный директор инженерной группы «Стройпроект». «Это было время больших возможностей, время романтики, время становления „Стройпроекта“ из малого предприятия из четырех человек в мощный проектный институт. Признаться, что меня раздражает устоявшийся штамп — „лихие девяностые“. Мы с этой „лихостью“ никак не сталкивались. И никакого общения с бандитами у нас не было, бог миловал. В 1990-е годы началось формирование типичной для рыночной экономики и непривычной для России того времени роли заказчика: кто платит, тот и заказывает музыку. В советское время в нашей отрасли — транспортном строительстве — все было наоборот. Главным был подрядчик, он определял проектировщику, каким должно быть новое сооружение, чтобы ему было удобнее построить. Роль проектировщика сводилась к обслуживанию интересов подрядчика. А заказчик метался между подрядчиком и проектировщиком, умоляя их включить в свои планы работы новый объект. В это трудно сейчас поверить, но так было. В 1990-е годы все начало кардинально меняться. Заказчик почувствовал свою новую роль и новое место в строительном процессе. Стал интуитивно выбирать компании, которые были готовы выполнять его требования, а не навязывать свои. В этой ситуации гораздо привлекательнее выглядели новые молодые компании. Мы брались за любую работу, лишь бы получить заказ и удовлетворить заказчика», — рассказывает Алексей Журбин.

Основной проблемой девяностых для сферы дорожного проектирования и строительства была катастрофическая нехватка средств в бюджете, в результате которой возникал «кризис неплатежей». Государство могло заказать работу, но не было порой в состоянии ее оплатить, из-за этого многие молодые компании уходили с рынка.

В петербургском метростроении 1980-е годы помнят как время невиданных темпов работы, которые сменились безденежьем. «В 1990-е, хотя планы строительства были грандиозными — три новые ветки и более 60 станций, работы шли очень медленно, финансирование на развитие метрополитена не хватало. Это, пожалуй, было самым сложным: понимать, как сильно город нуждается в метро, и не иметь воз-

можности работать в тех масштабах, в которых привыкли», — говорит генеральный директор ОАО «Метрострой» Вадим Александров. «Чтобы не потерять людей, мы брались за любую работу, и опыт, который мы смогли получить в этот период, нам очень пригодился в других проектах. К примеру, когда мы строили Комплекс защитных сооружений Санкт-Петербурга от наводнений», — замечает он.

Генеральному директору digital-агентства its.agency Сергею Комнатному 1990-е в целом запомнились неприглядно. «Мы начинали с нуля, и речи о выборе клиентов не было. Работа сталкивала нас с самыми необычными клиентами, в основном с представителями микробизнесов. Под стать времени среди этого пласта предпринимателей царили невежество, хамство и деспотия. Практика „кидка“ была общераспространенной, а успех работы зависел от субъективных пристрастий хозяина, а иногда и секретаря. Необходимо было уйти от этого как можно дальше, и мы стали поднимать качество услуг и их стоимость. Так изменился и пул клиентов», — говорит господин Комнатный.

Сергей Гирдин, президент ГК Marvel (дистрибутор IT-оборудования), вспоминает: «Мы встретили девяностые молодыми, энергичными ребятами, студентами или вчерашними выпускниками вузов. Никто не знал, что будет со страной, поэтому мы ничего не боялись. В IT пошли те, кто окончил технические вузы и знал английский достаточно, чтобы изучать литературу о новых технологиях. Конечно, мы тогда развивались в условиях „джунглей“ — в правовом вакууме и при отсутствии регулирования. Но в какой-то степени вся эта обстановка и создавала возможности для роста. Это было время, когда „слово купеческое“ оказывалось важнее бумаги».

НОВАЯ ЭРА Начало нового тысячелетия бизнесмены вспоминают как время, когда в стране появились деньги и началось формирование законодательной базы в самых разных отраслях.

«2000-е годы стали годами расцвета страны, отрасли и „Стройпроекта“. Финансовые возможности бюджета сильно возросли. В Петербурге активно реконструировались мосты через Неву, строилась Кольцевая автодорога, началось строительство Западного скоростного диаметра. В Сочи началось проектирование и строительство олимпийской транспортной инфраструктуры. Все эти объекты помогли „Стройпроекту“ вырасти в большую инженерную группу: к нам присоединились коллеги из Великого Новгорода, Ростова-на-Дону, Москвы, Саратова, Сочи», — рассказывает Алексей Журбин.

Тогда же появился Бюджетный кодекс, согласно которому заказчик мог объявлять торги на проектирование и строительство только в том случае, если у него в бюджете имелись на это средства, и это способствовало уверенному развитию профильного бизнеса. Правда, началось и активное законодотворчество в области строительства и госзакупок, которое привело к такому регулированию отрасли, что применять новые технологии стало практически невозможно.

В сфере дизайна основным трендом с середины 2000-х годов стало то, что компании «переоткрыли» самих себя, нашли какую-то специализацию, считает Сергей Комнатный. «Кто-то ушел в массовый сегмент, кто-то в эксклюзивную и сложную разработку. Кто-то стал комплексным, предлагая широкий спектр сопутствующих услуг. А кто-то, наоборот, сконцентрировался на узком направлении, например, только на дизайне или интернет-маркетинге», — поясняет он.

Александр Кузьмин основал компанию RH/Retail & HoReCa («РусХолтс», многопрофильный холдинг, специализирующийся на ведении нетопливных бизнесов сетей АЗС) в 1993 году. «За эти годы менялись запросы клиентов, менялась сама компания, но остались общие подходы к бизнесу. Например, „честным быть выгодно“. Эта стратегия не менялась у нас с течением времени. В 1990-е годы это было смешно. В 2000-е — вызывало интерес. В 2017-м — это доказанная стратегия поведения», — говорит господин Кузьмин.

Генеральный директор группы компаний «Балтийский лизинг» Дмитрий Корчагов уверен, что двадцать лет назад бизнесу было гораздо легче: было больше свободы и творчества. «Рынок находился в стадии формирования, первые предприниматели одновременно и учились, и набирались практического опыта. Постепенно государство вводило все больше ограничений и механизмов контроля, свободы становилось все меньше. Появилась необходимость формировать в компаниях новые структуры, обеспечивающие запросы государства: компаниям приходилось увеличивать штатную численность бухгалтерии, юридических подразделений. Из-за этого эффективность бизнеса существенно снизилась. В 2000-х чиновники отличались пониманием того, что бизнесу нужна поддержка. И реально оказывали ее. Сейчас предприниматели находятся в жестких рамках разного рода законодательных ограничений и требований. Давно возникло ощущение, что ты работаешь не благодаря поддержке государства, а вопреки растущему контролирующему прессу. Во взаимоотношениях

У ИСТОКОВ СИСТЕМЫ



ПЕТР КОВАЛЕВ

БИЗНЕСМЕНЫ, НАЧИНАВШИЕ В 1990-Е ГОДЫ, ТО ВРЕМЯ ВСПОМИНАЮТ С НОСТАЛЬГИЕЙ: ТОГДА УПРАВЛЯТЬ ПРЕДПРИЯТИЕМ БЫЛО ПРОЩЕ, ВЕДЬ СЕЙЧАС НУЖНО СЕРЬЕЗНО ЗАНИМАТЬСЯ РЫНКОМ, А ДВАДЦАТЬ ЛЕТ НАЗАД ДОСТАТОЧНО БЫЛО ИМЕТЬ КАЧЕСТВЕННЫЙ ТОВАР И РЫНОК СУЩЕСТВОВАЛ САМ СОБОЙ

с государственными органами все чаще возникает ощущение вины, что ты априори виноват в том, что ты предприниматель. Чиновники выполняют эффективно только функцию контроля и сбора налогов, но никак не поддержки, у них нет такой задачи. Даже если бизнесмена чиновник приглашает выступить на совещании по вопросам поддержки бизнеса, это происходит в большинстве случаев формально. С конкретными предложениями потом никто не работает — в реальности они никого не интересуют», — сетует господин Корчагов.

Алексей Журбин согласен: развивать компанию сейчас сложнее, чем в непредсказуемые 1990-е годы. «Любое изменение на стадии строительства требует прохождения повторной экспертизы, а для этого нужны и время, и деньги. В то же время государственный контракт имеет жесткие сроки, фиксированную цену. В результате подрядчику легче ничего не менять в проекте, чем пойти на какую-то инновацию, выгодную и для него, и для государства. При этом в бюджетном строительстве сохранились государственные расценки. Цены на строительные материалы и механизмы у нас рыночные, а расценки на строительство — государственные. Все эти проблемы, плюс экономический кризис, привели к очень сложной ситуации на рынке транспортного строительства в 2010-е годы. Мы наблюдаем массовое банкротство строительных и проектных компаний, еще недавно очень успешных и крупных. Только в Санкт-Петербурге ушли с рынка „Мостотряд № 19“, „Мостострой № 6“, „Ленмостострой“, „Дорожник-92“. Такая же ситуация и в других регионах. К этому добавляется еще и запределная активность различных проверяющих органов, на которые уходит уйма времени, сил и нервов — не только у нас, но и у подрядчиков, и заказчиков», — рассказывает генеральный директор «Стройпроекта».

СЛОЖНО И ПРОСТО В ЛЮБУЮ ЭПОХУ

Есть такой анекдот: в 1990-х годах многие хотели быть бандитами, в 2000-х — бизнесменами, а в 2010-х потянулись в политику, напоминает генеральный директор страховой компании «Капитал-полис» Алексей Кузнецов. «Эта шутка отражает, что в определенный период времени оказывалось на вершине пирамиды доходов и счастья. А руководить бизнесом было сложно всегда. В определенные времена были свои трудности: в 1990-е на рынке медицинского страхования была слабая конкуренция, не было понимания медицинского страхования, спрос на наши услуги был невелик. В 2000-е при росте спроса конкуренция начала обостряться, в 2010-е проблемы конкуренции остались такими же острыми, спрос замедлился, но при этом ужесточилось регулирование со стороны Центрального Банка», — говорит господин Кузнецов.

Генеральный директор «Первой мебельной фабрики» Александр Шестаков считает, что сейчас управлять бизнесом стало намного сложнее. «Все понимают коррупцию как проблему власти, а на самом деле эта проблема присутствует и в средних звеньях обычных коммерческих предприятий. Чем крупнее компания, тем сложнее контролировать коррупцию внутри нее. Это гигантская общероссийская проблема, причем раньше ее почти не было. Коррупция в бизнесе развивается годами и на сегодня является очень серьезной проблемой, которая реально мешает работать. Нам приходится тратить много времени на проверку, контроль и подбор персонала. К сожалению, люди, которые сейчас нанимаются на работу, в массе своей стали менее честными, чем в 1990-х. И управлять предприятием гораздо сложнее, чем в 1990-е: сейчас нужно серьезно заниматься рынком, а тогда нужно было иметь качественный товар, а рынок существовал сам собой. Доходы населения росли, а не падали, как в

данный момент», — поясняет свою мысль господин Шестаков.

Если сравнивать сложность управления компанией в 1990-е годы (когда она была маленькой, а все ее сотрудники неопытными в бизнесе) с нынешними временами (когда коллективы разрослись до сотен и тысяч сотрудников, но при этом появились опыт и бизнес-знания), то сложно выбрать победителя.

Вопрос не в количестве сотрудников, а в изменении модели бизнеса, уверен Дмитрий Корчагов. «На начальном этапе это предпринимательская модель: руководитель заражает всех личным примером. Все работают рядом, все на виду в одном офисе. Идет накопление и обработка информации, решения принимаются быстро. Когда же в компании 700 человек и десятки офисов по всей стране, это требует абсолютно другого стиля управления, других компетенций. В такой ситуации предпринимательский дух головного офиса нужно переносить в точки продаж в других городах. И тут необходим опыт построения сложных комплексных систем. Для этого нужно уметь подбирать персонал, делегировать, контролировать, понимать, какие компетенции должны быть у сотрудника, заниматься оптимизацией процессов и организационной структуры, совершенствовать IT-платформу», — перечисляет руководитель «Балтийского лизинга».

Сложно было всегда, говорит Алексей Кузнецов. «В 1990-е была очень большая неопределенность, неясно было, что нас ждет через пять лет, будет ли существовать бизнес, компания. Сегодня ситуация в этом смысле более предсказуема, и опыт более двадцати лет сказывается. Есть понимание того, что будет происходить, но при этом есть свои нюансы. Коллектив стал гораздо больше — и донести идеологию, ценности до каждого конкретного сотрудника, как это было раньше, труднее. Это приводит к необходимости

применения иных процедур и регламентов для того, чтобы компания, как и прежде, разделяла ценности, которые были заложены в основе», — считает директор «Капитал-полиса».

Генеральный директор строительной компании «БФА-Девелопмент» Людмила Коган думает, что сложнее все-таки приходится второму поколению руководителей, которым выпадает управлять уже сложившимся коллективом и крупными финансовыми потоками. «Надо суметь удержаться на плаву и не ударить в грязь лицом. Я считаю, что нашему поколению очень повезло: у нас риски росли вместе с количеством людей, за которых ты отвечаешь и на которых можешь опереться. Мы могли сами регулировать нагрузки, которые надо выдержать. Главным достижением нашей компании можно считать то, что все финансовые кризисы этих двадцати лет остались позади, а мы смело смотрим в будущее», — говорит госпожа Коган.

ГДЕ БРАТЬ СИЛЫ Бессменные руководители компаний, управляющие своими компаниями больше двадцати лет, находят в себе ресурсы бороться с профессиональным и эмоциональным выгоранием. Алексею Журбину из «Стройпроекта» в этом помогает решение увлекательной задачи: подготовить к управлению компанией следующее поколение. Ведь прежде молодым руководителям сегодня по 50–60 лет.

Противостоит выгоранию развитие личностных качеств, уверен Сергей Волков из группы компаний «Невские весы». «Через обучение, внедрение новых технологий ведения бизнеса, модернизацию производства, повышение эффективности работы коллектива — через развитие компании происходит активация внутренней энергии, открываются новые возможности организма», — говорит он.

Сергею Гирдину из Marvel, кроме бизнес-вызовов, победить рутину помогает общественная и дипломатическая работа. «Уже несколько лет я являюсь почетным консулом Гвинейской Республики в Петербурге и Ленинградской области. В определенный момент я „заболел“ Африкой и всем, что с ней связано. Отсюда появилась страсть к коллекционированию. Мне удалось собрать значительную коллекцию африканского искусства, которую я передал в дар Эрмитажу, сегодня она уже представлена в Главном штабе. А чтобы совсем перезагрузиться, я уезжаю на рыбалку. Ощущения от того, что поймал своего „самого большого тунца“, передать сложно, знающие люди меня поймут», — делится господин Гирдин.

«Мы начинали как инвестиционная компания, тщательно прорабатывая каждую сделку. Сейчас занимаемся розничным лизингом, осуществляем десятки тысяч сделок ежегодно. Все перемены в компании происходили в непрерывном процессе, я сам менялся вместе с ней. Я сейчас и я 27 лет назад — совершенно разные люди. Что дает силы для этих изменений? То же самое, что дает силы вообще жить в этой стране. Оптимистичный настрой и вера в команду и в то, что все трудности можно преодолеть вместе. Это просто жизнь, ты делаешь то, что должен. Ты живешь и развиваешься вместе со своей компанией, своей семьей, друзьями, со своей страной», — заключает Дмитрий Корчагов из «Балтийского лизинга». ■

«НУЖНО ЗАНИМАТЬСЯ ТОЛЬКО ТЕМ, ЧТО УМЕЕШЬ»

ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА «АЛЕКСАНДРОВСКИЙ» ЕВГЕНИЙ ЛОТВИНОВ В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ АГАТЕ МАРИНИНОЙ РАССКАЗАЛ О СТРАТЕГИИ, КОТОРАЯ ПОЗВОЛЯЕТ РАСТИ, И ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ ДЛЯ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ.

GUIDE: Банк «Александровский» показывает уверенный рост. Каковы дальнейшие планы?

ЕВГЕНИЙ ЛОТВИНОВ: В 2016 году банком был утвержден стратегический план развития на три года, соответственно которому мы и движемся. Банк «Александровский» намерен активно расти — со скоростью, значительно опережающей рост банковской системы в целом. По итогам прошлого года мы выполнили план и выросли в два раза. В результате вошли в тройку самых активно растущих банков региона. В 2017 году рост несколько замедлился, но мы считаем, что во втором полугодии наверстаем упущенное.

G: Чем было вызвано отклонение от стратегического плана?

Е. Л.: Во-первых, непросто три года подряд расти на 100%. Это понимаем и мы, хотя ставим себе максимально высокую планку, и все, кто слышит о наших планах. На реализацию нашей стратегии роста, разумеется, влияет эффект низкой базы и множество внешних факторов. Надо понимать, что три года в России — это и минимальный, и максимальный срок, на который можно планировать. Ситуация меняется гораздо быстрее, можно каждые полтора месяца строить новые планы. Когда составлялась стратегия, невозможно было учесть несколько факторов, которые в результате оказали сильное влияние.

G: Какие это факторы?

Е. Л.: Мы полагали, что рост обеспечит переход к нам клиентов из других банков Северо-Западного региона. Предполагалось, что это будут в основном небольшие организации, которые будут себя чувствовать в нынешней экономической ситуации не совсем уверенно, и их клиенты станут искать более надежный частный банк. Это предположение оказалось не совсем верным. Большая часть сегодняшних клиентов приходит из крупных федеральных банков. Качество такой клиентской базы несравненно лучше, и мы, конечно, этому рады. Но встает вопрос о продуктовом ряде. Он изначально был настроен на другую аудиторию, и мы вынуждены были динамически перестраивать продуктовое предложение для наших новых клиентов.

Второй фактор связан с намерением расти за счет сделок слияний и поглощений, приобретения других банков. Нам удалось сделать это лишь частично, присоединив СМБ-банк. Мы вели переговоры и действительно провели большую работу в этом направлении. Но, к сожалению, процесс не увенчался конкретными сделками. Качество активов, которые банк анализировал, оказалось хуже, чем мы рассчитывали. А собирать бесконечное количество банковских лицензий ради масштаба не планировалось. Это не означает, что банк отказывается от этой программы, но пока решили не торопиться.



АЛЕКСАНДР КОРЖКОВ

G: В связи с этим за счет чего планируется обеспечивать рост?

Е. Л.: Банк будет развиваться по схеме классического увеличения капитала первого и второго порядков. Уже планируется дополнительная эмиссия акций среди инвесторов и привлечение субординированных депозитов. Поскольку рентабельность и скорость роста банка достаточно высокие, мы рассчитываем на успешную реализацию наших планов.

G: Если приводить конкретные показатели, то каковы они?

Е. Л.: Размер банка сейчас составляет 16,5 млрд рублей. Изначально мы планировали достичь 30 млрд рублей до конца 2017 года, но сейчас понимаем, что такого темпа роста уже не будет. Более реальный прогноз — 20–25 млрд рублей по итогам года. Но вопрос не в размере, а в доле рынка. Мы поднимаемся в рейтинге не только потому, что сами растем, а также потому, что конкурентов становится меньше. Если рассматривать частные банки на Северо-Западе, то шансы достичь нашей цели — стать вторым в регионе частным банком — со временем увеличиваются. И банк движется к этой цели со скоростью большей, чем прогнозировали.

Можно планировать много цифр, но мало кто в них поверит. Когда на рынке спад, а в конкретном банке рост, все сразу говорят, что так не бывает и что-то здесь не так. Но на самом деле все про-

сто. Есть неотъемлемые составляющие, без которых экономика не может существовать. И банки входят в этот список. И есть люди, которые знают, как сделать успешный частный банк. Для этого нужно заниматься только тем, что умеешь, и делать это профессионально. Если ты никогда не работал в банке, то сейчас создавать свой банк не стоит. Когда открытие банка становится не самостоятельным бизнесом, а средством для другого бизнеса — это «плохой» сценарий. Такие начинания почти всегда заканчиваются неудачей. Философия такова: «Чтобы получить хороший английский газон, надо всего лишь 400 лет сеять и подстригать его». И если ты успешно работал всю жизнь и имеешь опыт, это называется «профессионализм», продолжай этим заниматься.

G: Как развиваются продуктовые линейки?

Е. Л.: Одно из новых для нас направлений — работа с розничным сегментом в части активных операций. Тематика сложная, потому что с учетом всех кризисных явлений многие банки в принципе свернули программы розничного кредитования. Долгое время оставалась только ипотека с господдержкой. Мы пошли другим путем. Понимая, что «в уходящий поезд прыгать бессмысленно», мы выбрали другой вектор — автокредитование. Этот рынок умереть не может, потому что если человек в нашей стране начал ездить на своей машине, то

уже не переседает на общественный транспорт. Когда мы начинали проект год назад, автодилеры находились в состоянии пессимизма. Сейчас статистические данные внушают оптимизм: продажи автомобилей растут. У нас есть собственная программа автокредитования. Параллельно с этим, зная, что многие игроки рынка уже ушли далеко вперед, мы стали приобретать портфели автокредитов у других банков. В результате получили эффект синергии. Клиенты стали использовать другие продукты банка, и мы получили актив, который генерирует достаточно большой денежный поток с невысоким уровнем просрочки. Нас это вполне устраивает.

Второе направление, которое мы развиваем, — кредиты малому и микробизнесу. Зачастую у предпринимателей сложности с финансированием. По классической схеме им получить кредит практически невозможно. Мы кредитует таких людей как физических лиц и предлагаем кредит, который можно использовать для бизнеса, на доступных условиях. Ни один из петербургских банков в этом направлении активно не работает. Нам нравится миссия поддерживать локальный бизнес. Мы хорошо понимаем, что именно малый бизнес создает все то, что нас окружает ежедневно: от чашки кофе до детских площадок. Мы помогаем бизнесу, чтобы поддерживать комфортный уровень жизни в нашем городе. ■

caviar

BAR & RESTAURANT

«Икорный бар» — единственный в Петербурге ресторан,
где представлено более 10 видов икры, включая золотую
икру осетра-альбиноса, в сопровождении современной
русской кухни и богатой карты напитков.

Belmond Grand Hotel Europe, Санкт-Петербург, Михайловская ул., 1/7, +7 812 329 6622

ЗАКАТИВШИЕСЯ ЗВЕЗДЫ

МНОГИЕ ВИДНЫЕ ПЕТЕРБУРГСКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ 1990-Х ГОДОВ, ВЫШЕДШИЕ ИЗ ЭПОХИ «ПЕРВОНАЧАЛЬНОГО НАКОПЛЕНИЯ КАПИТАЛА», НЕ НАШЛИ СЕБЕ МЕСТА В 2000-Х. УСПЕШНЫЕ В 1990-Х И НАЧАЛЕ НОВОГО ВЕКА, ОНИ НЕ СМОГЛИ ИЛИ НЕ ЗАХОТЕЛИ ПЕРЕСТРОИТЬСЯ НА НОВЫЙ ПОЛИТИЧЕСКИЙ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КУРС — И ПОТОМУ КАНУЛИ В ЛЕТУ. АННА СМЕРНОВА

Известный советский и российский журналист, в 1990-е годы работавший главным редактором и вице-президентом корпорации «Русское видео», Дмитрий Запольский называет нескольких людей, которые, по его мнению, заслуживают права считаться «звездами» петербургского бизнеса 1990-х годов.

«Константин Яковлев, или Костя-Могилы, в середине девяностых взял под контроль почти весь медиабизнес Петербурга: рекламные потоки городского телевидения. Он стал владельцем Регионального ТВ, 36-го канала, 22-го канала и ряда других СМИ. Через связи в правительстве города и Ленобласти имел инсайдерскую информацию по планам строительства КАД и нефтегазопроводов. Выкупал у владельцев земельные участки, продавал их городу и области с огромной прибылью», — вспоминает господин Запольский.

Выходец из семьи ленинградских интеллигентов Константин Яковлев имел огромное влияние на «теневую» оборот города и области, а также считался важнейшим криминальным авторитетом, близким к московским «коллегам». В начале нулевых в Петербурге у него начались проблемы, из-за чего ему пришлось переехать в столицу. Там он и был убит киллером в своей машине в мае 2003 года. Господин Запольский считает, что Яковлев не увидел или не захотел принять смену вектора, когда криминальное влияние в экономике и политике сменилось «силовым».

Еще один петербуржец, чье имя принято ассоциировать и с криминалом, и с бизнесом одновременно, — Роман Цепов. Отставной офицер внутренних войск в начале 1990-х создал охранную фирму и без серьезных вложений, за счет личных связей, сумел вывести ее едва ли не в коридоры Смольного. По крайней мере, сам он бывал там не раз.

«За несколько лет он сумел стать координатором взаимодействия „теневых“ Петербурга с „официальным“, — убежден Дмитрий Запольский. — Несколько раз арестовывался по разным обвинениям, но всегда выходил сухим из воды. Смог через свои связи в мэрии стать посредником между городской властью и игорным бизнесом, приносившим огромные доходы. С приходом на пост губернатора Владимира

Яковлева влияние ослабло, но резко возросло в начале нулевых».

В 2004 году Роман Цепов, чье имя долгое время было хорошо известно большей части городского бизнеса на протяжении десятилетия, внезапно умер. Как позже выяснило следствие — был отравлен.

Не своей смертью умерли и некоторые другие известные петербургские бизнесмены из 1990-х, легальность экономической деятельности которых принято ставить под сомнение. Например, Александр Крупица или Павел Капыш: первый контролировал поставки муки и зерна в город и был убит на глазах собственных детей во время игры в футбол, а второй — создатель крупной компании-нефтетрейдера — расстрелян из гранатометов в бронированном джипе.

СИДЕЛЬЦЫ Есть среди бизнесменов тех лет люди и с чуть более удачными биографиями: сохранившие жизнь, но лишившиеся свободы. Самый известный из таких коммерсантов — Владимир Барсуков (Кумарин). В прошлом соучредитель нефтеперерабатывающего завода ОАО «Киришинефтеоргсинтез» и вице-президент Петербургской топливной компании, последние десять лет пребывает в бесконечной череде судов, планомерно увеличивающей срок его заключения. Периодически имя «ночного губернатора» Санкт-Петербурга попадает в информационные хроники в связи с новыми судебными заседаниями или обвинениями.

Другое громкое петербургское бизнес-имя — Александр Сабадаш. В 1990-е он был эксклюзивным дистрибутором марки «Абсолют». «Вскоре оборот „Абсолюта“ в российских торговых точках превысил объем поставок из Швеции, — рассказывает Дмитрий Запольский. — Потом Александр построил свой водочный завод в Красном Селе, буквально в чистом поле, и залил весь рынок своей водкой. Затем приобрел „Ливиз“».

В какой-то момент во второй половине девяностых, поясняет Запольский, Александр Сабадаш поставлял водку даже в США. В начале нулевых Сабадаш стал владельцем Выборгского ЦБК. С этим связано несколько скандалов, когда владелец пытался взять под контроль принадлежа-



СЕРГЕЙ ПОЛОНСКИЙ НАЧИНАЛ СВОЙ БИЗНЕС В ПЕТЕРБУРГЕ В 1994 ГОДУ. В 2000-Е ОН «ВЗЛЕТЕЛ» НА ВЫСОТУ БАШЕН «МОСКВА-СИТИ». НО В ИТОГЕ «ПРИЗЕМЛИЛСЯ» В ОДНОМ ИЗ СИЗО СТОЛИЦЫ

щее ему производство. Скандалы удалось погасить, Сабадаш стал сенатором Совета федерации, но мандата лишился, а впоследствии был арестован, осужден и сейчас отбывает срок.

Еще один известный сиделец, начинавший свою бизнес-карьеру в Петербурге, — Сергей Полонский. В 1994 году вместе с Артуром Кириленко они создали строительно-отделочную компанию ООО «Строймонтаж», реализовавшую в городе несколько проектов. Но в 2000 году Полонский отправился покорять столицу. Все было удачно до 2008 года, когда кризис ударил по его новой строительной компании «Миракс Групп». За дальнейшими приключениями Сергея Полонского могла следить практически вся страна: они активно освещались на российском телевидении. Особенно задержание Полонского на собственном острове в Камбодже и последующая депортация его в Россию, где он сейчас и находится — в одной из московских тюрем.

Судьба его партнера Артура Кириленко сложилась лучше: «Строймонтаж», основным владельцем которого он остался после переезда Полонского в Москву, тоже с трудом пережил кризис и в итоге был ликвидирован. Сам Кириленко все это время прожил за границей, а год назад объявил о планах продолжить заниматься бизнесом в России. Впрочем, пока заметных проектов у него не появилось.

СОВЕТСКОЕ НАСЛЕДИЕ Несмотря на большое количество крупных предприятий, Санкт-Петербург никогда не славился своими «красными директорами». Даже те, кто стал владельцем промышленных объектов по наследству от советской власти, были мало похожи на управленцев, выросших на книгах по марксизму-ленинизму вместо учебников по менеджменту. Отличный пример — Петр Семенов, возглавивший в 1987 году Кировский завод, а спустя пять лет с успехом переживший его акционирование. Став совладельцем предприятия, первый расцвет которого приходится еще на конец девятнадцатого века, Семенов сумел сохранить Кировский завод в конце века двадцатого. Неизвестно, что было сложнее. Особенно с учетом того,

что Петербург в последнее десятилетие прошлого века имел славу бандитского, а потому наверняка привлекал к себе взгляды городских гангстеров всех мастей. Но Петр Семенов, которого рабочие называли не иначе как хозяином, пережил во главе предприятия 1990-е и наверняка дожился до наших дней, возглавляя Кировский завод, если бы не его трагическая смерть в Сочи в 2005 году. После этого завод перешел под управление к сыну Петра Семенова Георгию, которому на тот момент было всего 23 года.

ПСИХОЛОГИЯ 1990-Х По мнению исполнительного директора HEADS Consulting Никиты Куликов, развал СССР, резкая смена экономического курса и новая парадигма власти сделали максимально жестким для бизнесменов переход из 1990-х в 2000-е, а потом и в 2010-е.

«С тем обилием перемен, которые пришли на Россию, мало кто мог бы справиться. Если кто-то приспособливался к одним реалиям и достаточно плотно в них погружался, это означало, что тем тяжелее ему будет от них отказываться и меняться», — считает господин Куликов. «Именно поэтому люди, вполне уверенно чувствующие себя при одном порядке, не могли или не хотели меняться вслед за временем. Вряд ли перечисленные персонажи смогли пережить все случившиеся смены курса: в одном периоде ценились жесткость и сила, в другом требовалась мягкость и услужливость. Поэтому сейчас они вряд ли бы достигли тех вершин, которые у них были раньше», — говорит господин Куликов.

Аналитик Forex Optimum Иван Капустянский считает, что 1990-е — это годы, когда рынки были пусты и практически в каждую сферу можно было войти и быстро сделать состояние. «Более того, от бизнесмена не требовалось каких-то особых навыков ведения бизнеса в высококонкурентной среде. Со временем рынки насытились, и предприниматели, не сумевшие адаптироваться к новым условиям, просто не смогли выдержать конкуренцию и ушли с рынка. Это касается не только Санкт-Петербурга, подобные изменения произошли на всей территории страны», — полагает он. ■

«ЕЩЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД РЫНОК БЫЛ БОЛЕЕ ПОНЯТЕН»

ПЕТРОВСКИЙ ОСТРОВ ИМЕЕТ ШАНСЫ СТАТЬ НОВЫМ АРХИТЕКТУРНЫМ ЦЕНТРОМ ПРИТЯЖЕНИЯ ПЕТЕРБУРГА, ЕСЛИ УДАСТСЯ ИЗБЕЖАТЬ ЕГО ХАОТИЧЕСКОЙ ЗАСТРОЙКИ. ТАКОЕ МНЕНИЕ ДМИТРИЙ ХОДКЕВИЧ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДЕВЕЛОПЕРСКИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ ГРУППЫ ЛСР В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, ВЫСКАЗАЛ КОРРЕСПОНДЕНТУ ТАТЬЯНЕ КАМЕНЕВОЙ.

GUIDE: Как бы вы охарактеризовали актуальную ситуацию, сложившуюся на петербургском строительном рынке в сегменте элитной недвижимости?

ДМИТРИЙ ХОДКЕВИЧ: Рынок элитной недвижимости Петербурга за последние годы претерпел изменения. Еще несколько лет назад рынок был более понятен, поскольку действовало ограниченное количество крупных игроков, один из них — строительная корпорация «Возрождение Санкт-Петербурга», которая начала строить в центре более двадцати лет назад и на тот момент являлась предприятием группы ЛСР.

Сейчас мы строим под другим юридическим наименованием, но суть от этого не меняется — группа ЛСР обладает уникальным масштабным опытом в элитном домостроении. В целом же в сегменте дорогого жилья мы сегодня видим гораздо большее разнообразие за счет появления компаний одного дома, одного проекта. При этом происходит размывание самого понятия элитной недвижимости. Есть компании, которые в шикарных локациях реализуют проекты, не соответствующие параметрам жилья высокого класса, хотя и заявленные в этом классе. Иногда так происходит потому, что это первый опыт реализации проекта жилья для компании, успешно строившей ранее комфорт-класс. Существует целый ряд характеристик, которые для элитной недвижимости являются обязательными. У нас перечень стандартов элитной недвижимости был прописан еще в 1990-е годы, и он постоянно обновляется.

Г: Что же это за стандарты?

Д. Х.: Прежде всего — локация. Участок должен быть выбран так, чтобы максимальное количество квартир имело хорошие видовые характеристики. Кроме того, объект должен располагаться рядом с естественным водоемом, либо вблизи от парковых ансамблей, либо рядом с памятниками архитектуры — то есть иметь свою уникальную особенность. Важна и транспортная доступность. Традиционно применительно к сегменту элитной недвижимости она понималась как наличие разветвленной сети автодорог. Однако сегодня покупатели жилья такого класса заинтересованы и в близости маршрутов общественного транспорта, поскольку это обеспечивает транспортную доступность объекта для обслуживающего персонала. Территория жилого комплекса должна быть максимально комфортна для пешеходов, но без ущерба для автовладельцев. Соответственно, необходим подземный паркинг.

Также очень важна качественная и комфортная инженерия: от степени очистки воды до систем кондиционирования. Разумеется, существуют и определенные



НИКОЛАЙ СЕРГЕЕВ

стандарты в планировках такого жилья. В комфорт-классе популярны компактные планировки. Покупатели элитной недвижимости хотят получить также уникальность, простор, ощущение свободы. Это предполагает большие холлы, наличие нескольких санузлов. Хороший тон сегодня — три санузла в квартире: гостевой, для родителей и для детей. Предполагаются также просторные кухни-гостиные либо просто увеличенные кухни. Обязательно разграничение общественной зоны и приватной зоны хозяев.

И, конечно, при строительстве элитного жилья применяются лучшие материалы. Например, в проектах группы ЛСР элит-класса используются кирпично-монолитные технологии, навесные вентилируемые фасады, натуральные материалы в отделке, отдельное внимание уделяется декору фасадов. Необязательно делать весь дом в мраморе (сегодня дворцовые интерьеры не в моде), но натуральный камень, дерево должны присутствовать.

Г: В последнее время группа ЛСР выводит только «точечные» объекты элит-класса. Планируется ли старт крупных проектов такого рода в ближайшей перспективе?

Д. Х.: Действительно, в последние годы элитных проектов было несколько меньше, чем за пять-шесть лет до этого, поскольку мы хотели предложить рынку что-то очень высокого уровня, не ниже, а даже выше, чем мы строили всегда. Для этого были нужны хорошие участки, и мы нашли их на Петровском острове, где будем реализовывать очень крупные проекты — жилые комплексы Neva Haus, Neva Residence и Neva Art. Первый из них будет выведен на рынок уже осенью нынешнего года.

Сегодня Петровский остров — перспективная и востребованная локация

для строительства элитных жилых комплексов. Но чтобы эта территория стала именно центром премиальной недвижимости, там должны появиться не отдельные дома, а проекты, затрагивающие достаточно большой участок территории, чтобы предложить покупателям с деньгами достаточно большой объем проживания в однородной среде, а всему нашему городу — новый парадный вид в традиционной стилистике Петербурга.

Г: По силам ли эта задача одному застройщику?

Д. Х.: Да, нам это по силам. Достаточно вспомнить построенный нами «Парадный квартал», который стал первым опытом элитной квартальной застройки в Петербурге. Или наш еще более масштабный текущий московский проект — «ЗИЛАРТ». Группе ЛСР всегда были более интересны именно такие истории, хотя, конечно, мы строим и более компактные дома.

Г: Какими будут ваши жилые комплексы на Петровском острове с точки зрения архитектуры?

Д. Х.: Задумывая проект на Петровском, мы очень много дискутировали о его архитектурном облике. Это должна быть застройка премиум-класса на высоком современном уровне, отвечающая в то же время концепции самого Петровского острова, у которого есть богатая история и свое лицо. Ранее здесь была немецкая слобода, а впоследствии строились промышленные предприятия (завод «Бавария», например). На Петровском царствовал красный клинкерный кирпич, и мы не хотим нарушать эту традицию. Общая полезная площадь трех комплексов составит 238 тыс. кв. м, при этом будет построено всего 2 тыс. квартир.

Большая часть территории будет застраиваться по проекту архитектурной мастерской «Евгений Герасимов и партне-

ры», также над частью проекта работает мастерская «Земцов, Кондиайн и партнеры». С этими архитекторами мы сотрудничаем с середины 1990-х годов, реализовали не один проект. Думаю, менее опытные архитектурные мастерские не справились бы с работой подобного масштаба и сложности. В границах территории застройки два участка, один из которых выходит на Крестовский остров, а второй, где размещалась ранее ремонтно-эксплуатационная база речного флота (РЭБФ), — вообще на парадную акваторию Невы. Эти дома будут видны со стороны многих знаковых точек, поэтому на архитекторах лежала особая ответственность не только в процессе проектирования, но и при согласовании в комитете по градостроительству и архитектуре.

Г: На что, кроме комфорта и эстетики самих домов, обращаете внимание при разработке проектов комплексного освоения территории в элитном сегменте?

Д. Х.: Конечно, в таких проектах важны детские сады и школы. Обычно мы предусматриваем как социальные объекты, которые будут впоследствии переданы городу, так и помещения под частные образовательные учреждения. Важно нетиповое благоустройство территории с использованием проектов ландшафтного дизайна и малых архитектурных форм (фонарей и прочей атрибутики), разработанных по авторскому проекту. И, конечно, должны создаваться уникальные общественные пространства. Так, на участке РЭБФ будет обустроена красивая набережная протяженностью 1,5 км. Конечно, есть уже жилые комплексы, застройщики которых заявляют о создании собственной набережной, но не столь протяженной. Мы создаем прецедент.

Г: Какие еще территории вы бы обозначили как перспективные для строительства элитного жилья?

Д. Х.: Гуляя по центру города, мы можем увидеть очень много домов с черными глазницами окон. Они расселены и охраняются государством, но средств на их восстановление в бюджете нет. Участки с такими объектами — мощный ресурс для развития сегмента элитного жилья. Самый разумный вариант — предоставлять девелоперам возможность сохранять фасады либо полностью реконструировать жилые здания первой линии — как правило, вдоль улиц строились красивые доходные дома, они-то и имеют историческую ценность. А во дворах, где корпуса гораздо скромнее и нередко появились гораздо позже, можно было бы строить новые здания, стилистически коррелирующие с домами первой линии. И такие проекты уже есть. Например, объекты СК «Возрождение Санкт-Петербурга» на улице Галерной, 10, на Большой Морской, 4. ■

«STROGANOFF STEAK HOUSE ПРЕВРАТИЛСЯ В ГОРОДСКУЮ ГАСТРОНОМИЧЕСКУЮ ДОСТОПРИМЕЧАТЕЛЬНОСТЬ»

ПЕРВЫЙ РЕСТОРАН STROGANOFF GROUP ПОЯВИЛСЯ В ПЕТЕРБУРГЕ ДЕСЯТЬ ЛЕТ НАЗАД. ГЛАВНЫЕ ПРОЕКТЫ ГРУППЫ СЕГОДНЯ — ЭТО ТРИ РЕСТОРАНА ПРЕМИУМ-КЛАССА, СЛУЖБА КЕЙТЕРИНГА И «ФАБРИКА-КУХНЯ». ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР STROGANOFF GROUP ДМИТРИЙ ГОЛЬДФАРБ РАССКАЗАЛ КОРРЕСПОНДЕНТУ АННЕ СМИРНОВОЙ О ПЛАНАХ ВЫХОДА НА РЫНОК МОСКВЫ.

GUIDE: Почему десять лет назад ваша группа в качестве стартовой выбрала концепцию стейк-хауса?

ДМИТРИЙ ГОЛЬДФАРБ: У акционеров была идея открыть ресторан. В городе на тот момент эта ниша была свободна: так появился Stroganoff Steak House, но с определенными концептуальными дополнениями. С одной стороны, были жестко соблюдены высокие стандарты классического стейк-хауса, с другой — учитывались особенности, предопределенные местом, где мы живем. Проще говоря, должны быть в меню традиционный русский салат и бефстроганов — они у нас есть. В то время подобный формат был малоизвестен, поэтому коллектив стажировался за границей, перенимал опыт, чтобы предлагать клиентам продукт надлежащего качества. Но это позволило нам одними из первых внедрять новые технологии, например, мясо сухого вызревания. Ресторан огромный, по нашим данным, это самый большой стейк-хаус в России и один из самых больших в Европе — более 1000 кв. м, 400 посадочных мест. Во время сезона бывают дни, когда все восемь залов заполнены.

Г: Что это за дни? Чем обусловлена такая посещаемость?

Д. Г.: За десять лет наш ресторан превратился в городскую гастрономическую достопримечательность. Мы много лет сотрудничаем с туроператорами, поскольку интерес со стороны иностранных гостей города только растет. Поэтому турпоток у нас колоссальный. Приятно и то, что мы интересны нашим соотечественникам, которые приезжают в Санкт-Петербург.

Г: А нынешняя экономическая ситуация не отразилась на потоке гостей?

Д. Г.: Скажем так: их число сильно не возросло. Но мы довольно долго работаем в этом сегменте, и наш гость знает нас очень хорошо. Однако мы интересны и гостям города. Большую роль в этом, конечно, играет локация.

Г: Как вы считаете, если Исаакиевский собор все-таки передадут церкви, это сильно скажется на ваших туристических потоках?

Д. Г.: Думаю, что нет. Если Исаакиевский собор останется открытым для посещения, он всегда будет интересен.

Г: В этом же здании, буквально в 200 метрах, находится второй ресторан группы — «Русская рюмочная № 1». Как такое соседство сказывается на посещаемости?

Д. Г.: Они разные. На самом деле, все идет к тому, что со временем периметр Конногвардейского бульвара станет ресторанным кластером. Во многих городах Европы такая практика не редкость. В Петербурге сейчас есть такая зона — улица Рубинштейна, много ресторанов и на Невском проспекте.



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

Конногвардейский постепенно становится таким местом, где появляются рестораны разной концепции. Это не конкуренция, а насыщение рынка. Поэтому рядом спокойно соседствуют стейк-хаус и ресторан русской кухни — у них совершенно разные потребители. По нашим подсчетам, они пересекаются всего процентов на двадцать — совсем небольшая зона перекрытия.

Г: В состав вашей группы входит Музей русской водки. Что это за формат?

Д. Г.: Это экспозиционная часть нашей «Русской рюмочной № 1» — ресторана русской кухни разных исторических периодов. В меню представлено 300 сортов водок, есть и абсолютные раритетные. Это единственный в городе водочный ресторан и, наверное, один из немногих в России.

Г: «Русская рюмочная № 1» — это исключительно водочный ресторан?

Д. Г.: Конечно, нет, там можно попробовать блюда русской и петербургской кухни, которые разработал, а некоторые восстановил по старинным рецептам шеф-повар ресторана Андрей Власов. А водочный он благодаря концепции: здесь максимально представлены все российские производители.

Г: Как вы ищете поставщиков?

Д. Г.: Наша компания заняла активную позицию в плане поиска качественных продуктов. В ресторанах регулярно проводят слепые дегустации с привлечением не только сотрудников, но и фокус-групп, организуют конкурсы среди поставщиков, более того, шеф-повара сами ездят и выбирают продукты на местах.

Мы не просто их ищем, у нас есть свой private label. Сейчас мы готовим к выходу полугар, это наш совместный проект с винокурней «Родионов с сыновьями», единственными производителями полугаров. Он будет называться «Русская рюмочная № 1»

и продаваться только у нас. Сейчас этот напиток проходит сертификацию и, думаю, в течение месяца появится в продаже.

Г: Private label — это больше имиджевая история?

Д. Г.: Это история интересная. У нас есть свое вино, свой коньяк, свое пиво. Все они производятся исключительно для нас и продаются только в наших ресторанах. Мы не работаем с сетями и розницей, нам это не столь интересно.

Г: Ресторанная индустрия динамично развивается, и клиенты из поколения в поколение сильно отличаются друг от друга. Как вы готовитесь к неизбежным изменениям аудитории?

Д. Г.: Понимая, что есть другой потребитель, мы думаем над более демократичным сегментом. Но наши рестораны в большей степени гастрономические и в меньшей — событийные. Мы работаем по стандартам, которые регулярно обновляются, и многие гости отмечают, что качество кухни и уровень сервиса растут. Такой подход будет востребован всегда, поэтому наш формат устойчив.

Г: Есть ли у Stroganoff Group альтернативные проекты?

Д. Г.: На максимуме у нас было четыре ресторана: Stroganoff Steak House, «Русская рюмочная № 1», «Строганов Бар и гриль» и рыбный «Фиш Хаус». Последний закрыли в 2014 году. Он себя не оправдал, наверное, не совпало все: локация, чек, наверное, петербуржцы не готовы посещать чисто рыбные рестораны. Наверное. Потому что есть успешные рыбные проекты, но мы им не стали.

Когда начался кризис, возникла потребность в импортозамещении. Для этого в январе 2015 года мы запустили проект «Фабрика-кухня» — собственное производство площадью более 500 кв. м. Это по-

зволило полностью заместить кондитерскую линейку трех ресторанов: до этого все ингредиенты для десертов были зарубежными.

Благодаря «Фабрике-кухне» у нас появилась возможность создать собственную кейтеринговую группу. Мы думали, что, поскольку умеем работать в собственных помещениях, значит, сложностей не будет. Но оказалось, что это параллельный и очень тяжелый бизнес. Начиная кейтеринговую деятельность, конечно, рассчитывали на известность Stroganoff Group. Но люди реагировали по-разному. «Строганов? Значит, очень дорого. Нет, не надо». «Строганов? У вас же, наверное, там только мясо? Не надо, спасибо». Кейтеринговое направление — это отдельное меню, отдельные повара, отдельный шеф, абсолютно другая команда.

Совместными усилиями мы добились желаемого уровня. Сейчас у нас есть серьезные заказчики, которым мы регулярно предлагаем интересные форматы проведения мероприятий.

Г: Вы не думали делиться своим опытом с начинающими рестораторами и заниматься консалтингом?

Д. Г.: Консалтинг в ресторанном бизнесе — это очень индивидуально. Мы можем проконсультировать, как открыть наши рестораны. А вот как открыть чужой ресторан... Каждый инвестор в ресторанном бизнесе сразу же считает себя ресторатором. И объяснить таким людям, что они могут совершить ошибку, достаточно тяжело, так как обычно это люди, состоявшиеся в другом бизнесе...

Г: ...и которые часто посещают рестораны и знают о них все...

Д. Г.: Да, но знают только с позиции посетителя. Кстати, это одна из причин, по которым наша группа не работает с внешними инвесторами. Все, что мы делаем, мы делаем исключительно на собственные средства. Поэтому, наверное, мы медленные. На вопрос, а сколько вы открыли ресторанов за последние два года, я могу ответить: «Мы ни одного не закрыли. Мы никого не уволили. Не сократили ни одно рабочее место, мы только расширили штат».

Г: Какие у вас планы на будущее? Планируете открытие новых заведений?

Д. Г.: Планируем. Мы хотим быть успешными в Москве, но все так или иначе будет зависеть от выбора локации. Сейчас мы очень внимательно изучаем инфраструктуру, ищем помещение в столице и готовы открыть там флагманский ресторан. Еще мы думаем над новым продуктом: хотим предложить еще одну мясную концепцию, но в более демократичном сегменте, нежели Stroganoff Steak House. ■

Время совместных решений



Реклама

*Надежные партнерские
отношения для будущих побед*



ВТБ

Мир без преград

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

Банк ВТБ (ПАО). Генеральная лицензия Банка России № 1000

«СЕГОДНЯ БЫТЬ БЕЗОТВЕТСТВЕННЫМ НЕВОЗМОЖНО»

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И КОММУНИКАЦИЯМ PAROS В РОССИИ ТАИСИЯ СЕЛЕДКОВА В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ АГАТЕ МАРИНИНОЙ РАССКАЗАЛА О ПРОГНОЗАХ НА 2017 ГОД, О ТРЕБОВАНИЯХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ К СТРОИТЕЛЬНЫМ МАТЕРИАЛАМ И О ПЛАНАХ ПО РАЗВИТИЮ КОМПАНИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ.



ЕВГЕНИЙ ПЛАВТЕНКО

GUIDE: В прошлом году на строительном рынке по-прежнему ощущались последствия кризиса. Как ситуация развивалась в этом году? Каковы тенденции?

ТАИСИЯ СЕЛЕДКОВА: Мы рассчитываем на то, что строительный сезон 2017 года окажется успешнее прошлогоднего. Производители строительных материалов не оторваны от общих политических и экономических течений, под влиянием которых формировались тенденции строительной отрасли последних лет. Прошлый год по-прежнему был непростым с нисходящими тенденциями. Сокращение показателей было зафиксировано во всех сегментах. Снижение объемов ввода в эксплуатацию объектов как жилого, так и коммерческого назначения неминуемо привело к сокращению объемов продаж и производства строительных материалов. Однако в целом спад был уже не таким большим. В частно-

сти, если по итогам 2015 года мы говорили о сокращении рынка на уровне 15–20%, то в прошлом году этот показатель был зафиксирован уже на уровне 7–8%. Соответственно, наши планы по производству и сбыту также были скорректированы. Рыночная ситуация была непростая, но мы смогли адаптироваться. Важно было внимательно следить за сегментами, которые показывали наиболее позитивную динамику. Мы как производственная компания стремились предлагать те продуктовые решения, которые были актуальны на конкретный момент.

G: Как, по вашему мнению, будет развиваться ситуация в дальнейшем? Какие показатели ожидаются по итогам текущего года?

Т. С.: В условиях стабилизации экономики и с учетом позитивных прогнозов Минстроя мы ожидаем, что объемы потребления

строительных материалов будут расти. Пока рано говорить о конкретном росте, о каких-то точных процентах. Определенно в этом году также ожидается спад, но речь идет уже о более «мягком» снижении — на 5–6%. Так что рынок не вырастет, но и не снизится так сильно. Это касается строительной отрасли в целом, так что определенные позитивные движения все же есть. Конечно, масштабных проектов в коммерческой недвижимости или производственной сфере пока не наблюдается. Инвесторы все еще сомневаются в стабильности, но положительные сигналы уже присутствуют. В 2018 году отрасль вполне может выйти из падения, а, возможно, и продемонстрирует полноценный рост.

Если говорить о нашей компании, то мы по сравнению с конкурентами наблюдали меньшее снижение. Достичь этого удалось в основном за счет реализации

утвержденной общей стратегии, которая, с одной стороны, глобальна для всех регионов присутствия, а с другой, тщательно проработана — до мелочей и нюансов, что дает определенную уверенность в завтрашнем дне. У нас есть ряд программ, которые направлены на производственную и логистическую оптимизацию, работу с поставщиками. Но одно из наших главных преимуществ — возможность быть маневренными и гибкими. Крупные холдинги нам в этом часто проигрывают.

G: Что позволяет с оптимизмом смотреть в будущее?

Т. С.: Эти прогнозы во многом основаны на тех заявлениях, которые мы слышим со стороны правительства, потому что все же рынок необходимо поддерживать. В прошлом году основным драйвером спроса в жилищном строительстве стала государственная программа по субсидирова-

нию процентной ставки. В этом году мы также рассчитываем, что действия правительства по поддержке строительной отрасли благоприятно скажутся на рынке. В частности, своеобразным катализатором строительной активности может стать программа капитального ремонта и расселения ветхого аварийного жилья, которая сегодня активно обсуждается в Москве. Может казаться, что до ее активной реализации еще далеко, однако это не совсем так. Ее запуск может стать стимулом для нового развития всей отрасли.

Г: Еще одним важным направлением для производителей строительных материалов является рынок DIY. Какие тенденции в этом сегменте?

Т. С.: В прошлом году розничный рынок строительных и отделочных материалов, товаров для дома и сада сократился на 6%. Это рекордный показатель снижения с 2009 года. Особенно просели продажи строительных материалов. До середины 2008 года объемы реализации в сфере DIY росли колоссальными темпами. Это было время активной экспансии в Россию европейских ритейлеров с широким ассортиментом, которые старались максимально нарастить обороты. Россия выглядела самым привлекательным среди развивающихся рынков в мире. Но кризис 2014 года внес свои коррективы. Когда возник финансовый дисбаланс с поставками в страну импортных товаров, многим пришлось существенно сократить планы по реализации. Некоторые позиции стали существенно дороже. При этом на фоне подорожания привозимых товаров упали и доходы населения. В итоге обороты существенно снизились. Игрокам рынка DIY пришлось пересмотреть свои стратегии.

Г: И какие они сделали изменения?

Т. С.: Многим компаниям удалось достаточно быстро сориентироваться и пересмотреть ассортимент с точки зрения импортозамещения. Ослабление рубля и снижение покупательского спроса обусловили рост доли товаров российского производства и развитие собственных товарных марок. Подобная практика позволила оптимизировать цены и снизить зависимость от скачков валютного курса.

Сейчас рынок демонстрирует положительные сигналы. Мы полагаем, что в этом году этот сегмент может показать незначительный рост. Речь идет об одном-двух процентах. В основном это будет достигнуто за счет отделочных материалов и товаров для дома. «Тяжелый» DIY будет менее динамично развиваться, в первую очередь потому, что объемы ввода индивидуальных домов продолжают сокращаться. Складывается впечатление, что многие потребители заняли выжидательную позицию, отложив ремонтные работы или сократив их. С другой стороны, на рынок DIY оказывает влияние рост объемов ввода жилья с отделкой. Покупатели все чаще смотрят на готовые квартиры, и мы не можем не учитывать этот фактор. Еще одним трендом на рынке DIY является увеличение объемов интернет-торговли. Это связано с укрупнением существующих игроков на рынке и с развитием сервисных услуг.

Г: Каковы планы по развитию собственно производства Paros в России?

Т. С.: Когда в 2013 году мы открывали наш завод в Тверской области, это был большой инвестиционный проект не только для компании, но и для всего региона.

Инвестиции в создание производства составили около €60 млн. Конечно, проект рассчитан на перспективное развитие. Мы полагали, что удастся осуществить запуск второй очереди в 2015 или 2016 году. И наши планы остаются в силе, но сроки их реализации немного скорректированы. В перспективе мы рассчитываем увеличить объем производства с 50 до 100 тыс. тонн в год. Для этого нам потребуются открыть вторую, а затем и третью очередь. Все возможности для этого есть. Но мы считаем, что время для этого еще не наступило. Думаю, скорее это произойдет в 2020–2025 годах.

Г: Россия по-прежнему сохраняет статус приоритетного рынка для Paros, как заявлялось ранее?

Т. С.: В этом нет никаких сомнений. Приоритеты определены стратегией развития холдинга на ближайшие три-пять лет. И российский рынок остается одним из самых интересных для развития. Но сейчас с точки зрения новых масштабных инвестиций взята небольшая пауза. Все-таки былой уверенности в стабильности российского рынка пока нет. Мы совершаем точечные вложения в развитие определенных направлений в российском подразделении и по-прежнему заинтересованы в увеличении доли на рынке. Но интерес по более активному развитию пока сместился на другие регионы присутствия компании. Сегодня более эффективными с точки зрения инвестиций для Paros являются Польша, Германия, Скандинавия. В настоящее время именно эти направления являются нашими рынками роста. В глобальном смысле немного смещены акценты, однако это не отменяет планов относительно развития в России.

Российское подразделение Paros сосредоточено не на экстенсивном, а на интенсивном развитии. Компания больше работает над увеличением доли и ассортимента своих продаж в дилерской сети. В целом мы работаем не только на обеспечение результата здесь и сейчас, но и на получение гарантированных заказов в более долгосрочной перспективе.

Г: На фоне сокращения российского рынка некоторые производители строительных материалов обратились к экспорту. Какова позиция Paros на этот счет?

Т. С.: Мы не ставили перед собой задачу по резкому увеличению экспортных поставок. В настоящее время они осуществляются в Белоруссию, Грузию и Казахстан. Глобальных планов по расширению этого направления нет. Действующая мощность российского предприятия Paros позволяет экспортировать около 10% продукции. Существенно увеличивать эту долю не планируется, хотя действительно некоторые компании в кризис предприняли такой шаг.

Г: В кризис производители стремились вывести на рынок более экономичные продукты. Paros работает с продукцией премиум-сегмента. Изменилась ли позиция компании?

Т. С.: Действительно, многие работали над себестоимостью и делали ставку на более экономичную продукцию. Paros позиционирует себя в премиум-сегменте, так что мы не могли сильно упасть в цене на те продукты, которые у нас были представлены. Наш путь — диверсификация продуктового портфеля для того, чтобы предложить рынку максимально гибкое ценовое предложение за счет сбалансированного ассортимента продуктов и ре-

шений. Иными словами, мы стремились производить продукцию, делать ее с теми характеристиками и качествами, которые необходимы потребителю.

Г: Как сейчас потребители относятся к инновационным решениям? Есть ли к ним интерес?

Т. С.: Сложность с инновационными материалами нового поколения в том, что пока никто не знает, как они себя проявят в будущем. Год от года на рынке появляются различные строительные и отдельные материалы, характеристики которых прописываются на бумаге, а в реальной жизни они не проходят испытаний «на прочность». Немногие строители готовы рисковать и оперативно внедрять инновации в строительные процессы, но это вопрос времени и накопления опыта и результатов натурных испытаний и исследований. Вот, к примеру, если мы говорим о каменной вате, то мы можем быть уверены в эффективности ее использования. Есть опыт ее применения, есть объекты, которые в реальности показывают все характеристики этого материала. Кстати, именно каменная вата продолжает оставаться самым популярным теплоизоляционным материалом на российском рынке. В прошлом году ее доля в общем объеме продаж всех изоляционных материалов составила почти 50%. По прогнозам, она продолжит расти в ближайшие несколько лет.

Г: Несмотря на увеличение доли в объеме продаж, рентабельность производства в этом сегменте падает?

Т. С.: Это обусловлено несколькими факторами. Первый из них — переизбыток производственных мощностей, который приводит к снижению средних цен. В прошлом году оно составило до 8%. От этого существенно страдает маржинальность. Более того, в некоторых регионах, где наблюдается наибольшая насыщенность производствами, ряд предприятий был вынужден работать буквально себе в убыток. По нашим оценкам, в 2017 году давление на цены будет продолжаться. В итоге конкуренция будет еще жестче, и не исключено, что некоторые игроки будут вынуждены сойти с дистанции. На этом фоне можно прогнозировать случаи слияния и поглощения. Кроме переизбытка производств, на рентабельность сильно влияют и рост тарифов на энергоресурсы, и повышение цен на сырье, и увеличение расходов на логистику.

Г: В России с 1 июля вступает в силу стандарт по эксплуатации минераловатных изоляционных материалов. Как в Paros оценивают это событие?

Т. С.: Мы считаем утверждение и внедрение стандарта крайне важным шагом, поскольку он дает возможность всем потребителям получить представление об эффективности утеплителя при длительной эксплуатации. Как известно, до настоящего времени в Российской Федерации отсутствовал нормативный документ, устанавливающий метод определения срока эффективной эксплуатации минераловатных изоляционных материалов. Поэтому и частные потребители, и профессиональные участники рынка задавались вопросом, сколько же служит материал в составе конструкций, смонтированных на объектах, изменяются ли со временем его характеристики. В Европе, где накоплен серьезный опыт использования минеральной ваты, также работали в этом направлении, изучая конструкции,

где материал был установлен более 60 лет назад. Результаты таких исследований доказали, что минеральная вата является надежным материалом, теплотехнические свойства которого стабильны на протяжении долгого периода времени.

Являясь активными членами ассоциации «Росизол», мы как производитель принимали участие в разработке российского стандарта, опираясь на наш опыт и понимание, что материалы Paros этому стандарту должны соответствовать. Так что с появлением этого нормативного документа у Paros есть еще одна возможность подтвердить, что наша минераловатная продукция надежна и долговечна и обеспечивает потребителю именно ту функцию, ради которой он ее и приобретает.

Г: Как европейский производитель, который большое внимание уделяет экологичности материалов, отмечает ли вы изменения в отношении в России к вопросам энергоэффективности?

Т. С.: В Европе к этой теме действительно относятся очень внимательно. Согласно политике нашей компании, у нас даже корпоративные автомобили должны быть с определенным классом выброса. В России, конечно, такого большого значения экологичности и энергоэффективности пока не придают. Однако мы видим, что движение в этом направлении все же происходит. Государство стремится стимулировать всех участников строительного процесса больше задумываться над этим вопросом и предпринимает определенные шаги в этом направлении.

Мы все понимаем, что это длительный и медленный процесс. Но вектор задан. Важно понимать, что если сегодня потратить на 5–10% больше, то в будущем удастся сэкономить. Если управляющая компания сделала правильное решение при выборе технологий и материалов для капремонта, то в перспективе счет каждого жильца за обслуживание дома станет меньше. Это будет небольшая сумма в месяц, но в пересчете на жизненный цикл здания экономия будет уже весьма ощутимой. Тут также важна роль государства, которое делает только первые шаги к тому, чтобы создавать дополнительные стимулы для использования соответствующих технологий. Проблема в том, что пока нет большого количества примеров. Такие кейсы только начинают появляться.

В Paros мы просчитываем и показываем эффективность на конкретных реализованных проектах в Европе. В ближайшей к Петербургу Финляндии есть дома, которые были построены 10–20 лет назад с использованием наших материалов, и на их примере можно проследить эффективность наших теплоизоляционных решений.

Важно, что процесс запущен. Его развитие зависит от совместной работы государства и всех участников профессионального сообщества. Сегодня быть безответственным уже невозможно. Важно принимать правильные решения, думать о будущем, стремиться к устойчивому развитию. На наш взгляд, лучше быть готовым сегодня недополучить лишний рубль, но быть уверенным в том, что клиенты оценят выбор, и уже завтра это будет идти на пользу бизнесу. Мы этой позиции строго придерживаемся и рассчитываем, что в этом нас поддержат и партнеры. ■

НЕ ПРОСТО ПАРК

ТРАДИЦИОННЫЕ ПАРКИ В КРУПНЫХ РОССИЙСКИХ ГОРОДАХ ПОСТЕПЕННО УСТУПАЮТ МЕСТО КРЕАТИВНЫМ ОБЩЕСТВЕННЫМИ ПРОСТРАНСТВАМ. ЧАЩЕ ВСЕГО К РАЗВИТИЮ ПРЕЖДЕ ДЕПРЕССИВНЫХ ТЕРРИТОРИЙ ГОРОД ПРИВЛЕКАЕТ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТОРОВ. ТАКИЕ ПРОЕКТЫ, ХОТЬ И НЕ ПРИНОСЯТ БЫСТРОЙ И ВЫСОКОЙ ПРИБЫЛИ, НО ПОМОГАЮТ ИНВЕСТОРАМ РЕШИТЬ БОЛЕЕ ДОЛГОСРОЧНЫЕ КОММЕРЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ.

АЛЕКСАНДРА ЯХОНТОВА

Примеров успешного развития городских территорий, когда в не слишком популярном (или вовсе депрессивном) месте появляется точка общественного притяжения, за последние годы появилось множество. Речь идет не просто о лофт-проектах, когда инвестор берет в аренду или покупает историческое здание и приспособливает его для современного использования, а о цельных пространствах с единой концепцией, которые включают в себя и парковую зону, и точки общественного питания, и выставочные комплексы.

ФЛАГМАН ОБЩЕСТВЕННЫХ ПРОСТРАНСТВ

Для Санкт-Петербурга классическим примером такого общественного пространства является Новая Голландия — проект, реализованный на острове в Адмиралтейском районе, где в XVIII веке располагались судоремонтные склады, а в XIX веке — морская тюрьма. Тендер на реконструкцию острова петербургская администрация объявила в 2004 году, с тех пор инвестор менялся дважды: структура Шалвы Чигиринского и Игоря Кесаева не смогла реализовать проект, а в 2010 году новый конкурс выиграла компания Романа Абрамовича.

В 2011 году, после трех летних сезонов работы, Новую Голландию закрыли на реконструкцию. Два года назад пространство снова открыли — уже для работы в круглогодичном режиме. На данный момент инвестор вложил в проект около 5 млрд рублей без учета культурных мероприятий. Реализация проекта завершится в 2025 году, и к этому времени на острове появится, помимо парка с благоустроенными выходами к воде, многофункциональный и общественно-деловой центры в отреставрированных исторических зданиях. От нового строительства инвестор отказался. «В городе есть дефицит благоустроенных общественных пространств. Нам стало понятно, что просто хороший парк притянет больше посетителей, чем любое новое здание», — объясняет креативный директор компании «Айрис. Новая Голландия» Роксана Шатуновская.

ОДНО РАБОТАЕТ НА ДРУГОЕ Другой популярный общественный проект — «Бенуа 1890», расположенный на территории прежде заброшенной фермы Бенуа в Калининском районе. Как и в Новую Голландию, туда можно прийти просто погулять в парке. Но на территории проекта расположен также ресторан «Ферма Бенуа» (в помещении бывшего коровника) и «Школа Бенуа» — образовательный центр для детей. Этот проект реализует ГК «Бестъ», инвестиции компании на данный момент составили более 700 млн рублей. «Ресторан „Ферма Бенуа“ и „Школу Бенуа“ мы не рассматриваем отдельно друг от друга. Поэтому, если говорить об



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

НА ДАННЫЙ МОМЕНТ ИНВЕСТИТОР ВЛОЖИЛ В ПРОЕКТ «НОВАЯ ГОЛЛАНДИЯ» ОКОЛО 5 МЛРД РУБЛЕЙ. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ЗАВЕРШИТСЯ В 2025 ГОДУ, И К ЭТОМУ ВРЕМЕНИ НА ОСТРОВЕ ПОЯВЯТСЯ, ПОМИМО ПАРКА С БЛАГОУСТРОЕННЫМИ ВЫХОДАМИ К ВОДЕ, МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ И ОБЩЕСТВЕННО-ДЕЛОВОЙ ЦЕНТРЫ В ОТРЕСТАВИРОВАННЫХ ИСТОРИЧЕСКИХ ЗДАНИЯХ

окупаемости, то одно работает на другое», — объясняет глава совета директоров ГК «Бестъ» Андрей Лушников. Сейчас инвестор разрабатывает концепцию парка, который, в отличие от самого здания фермы, находится в собственности города. Концепция подразумевает три направления: детская игровая зона, спортивная площадка и место для проведения крупных районных и городских мероприятий — например, ландшафтных выставок.

Среди других успешных проектов эксперты называют петербургский Музей стрит-арта — «пока он развивается скорее как социальный проект, но уже обеспечил узнаваемость и определенную популярность территории Завода слоистых пластиков», — говорит генеральный директор Colliers International в Санкт-Петербурге Андрей Косарев.

В начальной фазе реализации находится другой крупнейший проект, полностью коммерческий и реализуемый только на частные инвестиции, — Art Play на Новочеркасском проспекте. Говоря о проектах, которые могут появиться в Петербурге в этом сегменте в будущем, управляющий директор департамента управления активами и инвестициями NAI Bescar Ольга Шарыгина вспоминает о реконструкции Конюшенного двора и Апраксина двора, в ходе которой будут созданы, в том числе, и общественные зоны.

СОГЛАСОВАНИЯ ПОЛУЧИТЬ ЛЕГЧЕ В Петербурге застройщики часто берут на себя обязательства по благоустройству городских территорий по договоренности со Смольным. Если инвестор обязуется заниматься благоустройством прилегаю-

щей территории или даже пространством, не имеющим прямого отношения к проекту, получить согласование на застройку гораздо легче, и в этом — основная выгода для бизнеса, говорит Ольга Шарыгина. Компании, инвестирующие в создание креативных общественных пространств, также преследуют преимущественно долгосрочные коммерческие цели. Такие проекты нельзя назвать бизнесом, но и благотворительностью — тоже, говорит эксперт: это скорее та нагрузка, которая позволит решить параллельные бизнес-задачи (согласование других проектов, корректировку имиджа). «Формат лофт-проекта предполагает обслуживание резидентов, зону парка дополняет ресторан, который платит за свое размещение арендную плату, это и другое подобное сотрудничество, вероятно, позволяет девелоперу выходить в „ноль“», — замечает госпожа Шарыгина.

Андрей Косарев, напротив, обращает внимание, что при правильном управлении первоначальные инвестиции в создание таких пространств довольно быстро приносят отдачу — место становится популярным, кардинально меняется имидж и формируются «правильные» потоки, после чего заметно повышаются спрос и ставки аренды на расположенную там недвижимость. Это видно на примере московских проектов Art Play, «Красный Октябрь», «Винзавод». Да и в случае с петербургской Новой Голландией, как указывает эксперт, очевидно, что за счет создания общественного пространства уже задолго до начала активного реновации сформировался имидж проекта, появились потоки посетителей, что одно-

значно будет работать на успешность проекта в целом. «Инфраструктура в таких проектах — спортивные функции, общепит, ритейл и прочая коммерция — может стать точкой притяжения как для будущих жителей, так и для всех горожан», — утверждает господин Косарев.

В компании «Айрис. Новая Голландия» мотивацию инвестора объясняют желанием «создать интересный проект, включающий в себя культурные и коммерческие элементы, занять в Петербурге определенную нишу». «Наши задачи — привлечение внимания к проекту и месту в целом — месту, которое было закрыто многие годы. Привлечение потенциальных партнеров, спонсоров, арендаторов, в перспективе — повышение ставок на аренду», — рассказывает госпожа Шатуновская.

Андрей Лушников указывает, что все проекты, которыми занимается ГК «Бестъ», являются коммерческими, однако наличие социальной составляющей это не отменяет: «Восстановленная ферма Бенуа украшает наш город, делает городскую среду лучше, отвечает современным требованиям к семейному досугу и отдыху».

ЧЕРЕЗ ТЕРНИИ К ЗВЕЗДАМ Эксперты отмечают, что при создании креативных общественных пространств инвесторы могут столкнуться с разного характера трудностями. Реконструкция исторического пространства зачастую вызывает отторжение горожан, замечает Ольга Шарыгина: «Люди могут с радостью отнестись к восстановлению парка, но довольно консервативно воспринимают любые новшества в формировании среды. Таков наш менталитет — жители болеют за сохранение старого Петербурга, даже если объекты, о которых идет речь, разрушены и не способны выполнять любые функции в текущем состоянии». Этому способствуют также, по ее словам, сложная система согласования проектов с администрацией города и слишком строгое законодательство в части работ с исторической частью Петербурга.

В городе не существует механизма, по которому инвестор может прийти и сказать: «Согласуйте мне проект», для этого нет юридических оснований, обращает внимание господин Лушников: «Воплощать в жизнь концепцию город может, только проведя конкурс и выделив на это бюджетные средства». Однако, несмотря на отсутствие механизмов, предприниматели видят в креативных и общественных пространствах потенциал, убежден господин Лушников. «Мы все видим, как мест для городского досуга и общественных пространств становится больше — в том числе и благодаря привлечению средств частных инвесторов», — подчеркивает он. ■

до **50%**
СКИДКА НА КОЛЛЕКЦИЮ
ВЕСНА-ЛЕТО 2017



*на коллекцию Bogner man и Bogner woman. Реклам



BOGNER

Галерея бутиков «Гранд палас»,
Невский пр., д. 44/Итальянская ул., д. 15,
бутик 343.347
тел: +7 (812) 449-95-506, 449-94-16

Большой пр. Петроградской стороны, д. 48
тел. +7(812) 449-84-42; 449-84-43

www.bogner.spb.ru

«У МЕНЯ НЕТ ЖЕЛАНИЯ ВООБРАЖАТЬ СЕБЯ МЕССИЕЙ»

ОДИН ИЗ САМЫХ УСПЕШНЫХ ПЕТЕРБУРГСКИХ МУЗЕЙНЫХ КОМПЛЕКСОВ «ИСААКИЕВСКИЙ СОБОР» — ИЛИ, КАК РАНЬШЕ ЕГО НАЗЫВАЛИ, МУЗЕЙ ЧЕТЫРЕХ СОБОРОВ — ЗА ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ СТАЛ МУЗЕЕМ ДВУХ СОБОРОВ, А ВСКОРЕ, ВЕРОЯТНО, СТАНЕТ МУЗЕЕМ ОДНОГО. В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ МАРИИ КАРПЕНКО НЕДАВНО ПОКИНУВШИЙ ПОСТ ДИРЕКТОРА МУЗЕЯ НИКОЛАЙ БУРОВ РАССКАЗАЛ, ПОЧЕМУ, БУДУЧИ ПРОТИВНИКОМ ПЕРЕДАЧИ СОБОРА ЦЕРКВИ, НИКОГДА НЕ ПОДДЕРЖИВАЛ ПРОТЕСТОВАВШИХ НА УЛИЦАХ.



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

GUIDE: Сколько мы ни освещали скандалы, связанные с петербургской культурной политикой — Исаакий, доска Маннергейма, мост Кадырова и прочие решения, вызвавшие общественный резонанс, — городские чиновники с грустью говорили: мы ни при чем, это решение Москвы, все идет оттуда, и показывали пальцем вверх. Как вы считаете, действительно ли петербургская культурная политика настолько вписана в вертикаль принятия решений?

НИКОЛАЙ БУРОВ: Это очень удобный способ. Это проще всего — показывать пальцем вверх, мол, это не я, это мне навязали. Вот это «не я» — оно становится таким же, каким было до 1991 года. Прошло 26 лет с момента политического слома в нашей стране, а мы опять пытаемся наступить на те же грабли: человек, не осознающий правоты движения, не должен участвовать в движении. Должна быть искренняя вера в то, что идешь туда, куда надо. Может, я слишком либерал, но мне ближе люди сомневающиеся — не циники, а сомневающиеся, потому что именно сомнение указывает путь к истине. Если сомнений нет — получается секта.

Г: Эту тенденцию — когда людей тошнит, но они делают то, что велено, не будучи убежденными в правоте своих действий, в петербургской культурной политике вы замечаете?

Н. Б.: Безусловно. Например, если решение целиком и полностью зависит от Законодательного собрания, то на сегодняшний день там удивительное единство в квалифицированном большинстве. Есть оппозиционеры, но в количественном сравнении это, разумеется, смешно. Важно то, что мы все время в ситуации каких-то выборов, перерыв между ними — максимум года два. И если в обществе в значительных масштабах возникает ощущение подтасовок, какой-то неловкой игры — это очень опасная штука. В следующем году нам предстоят главные выборы — президентские, сразу после этого мы будем выбирать губернатора. Но как мы к этому идем? По дороге мы делаем массу глупостей, которые не надо бы делать именно в этот момент. Все, что затеяно с Исаакием, на мой взгляд, — это очень неловкая, неуклюжая ситуация, которую лучше бы отложить. Потому что в обществе она трактуется и так, и эдак. Не знаю, может быть, политехнологии предложат вдруг неожиданное решение, которое сгладит ситуацию.

Г: Сейчас процесс затормозили.

Н. Б.: Ситуация зависла, и до выборов ее явно уже никто не тронет. Зачем ее вообще было трогать, тем более — в 2017 году? Мы все время забываем, что мы народ «датский», и к датам кратным мы относимся с особым уважением. Для кого-то столетие Великого Октября — это повод писать посты в блогах, а для кого-то — на улицы с митингами выходить.

Г: По-вашему, инициаторы передачи Исаакия не понимали, каков будет уровень общественного протеста?

Н. Б.: У меня такое впечатление, что да. Еще в самом начале я задал вопрос (не скажу, кому): «Вы понимаете, что будет волна?» Мне ответили: «Ничего не будет». Я сказал, что будет — высокая и мутная. «Я не боюсь», — был ответ. А я — боюсь. Не нравится мне все это, и волна не нравится: она очень мешает работать.

Г: За то время, пока длится конфликт вокруг Исаакия, вы никогда публично не поддерживали протестовавших против его передачи церкви политиков, однако свою позицию выражали четко, несмотря на то, что она шла вразрез с позицией, транслируемой петербургскими властями.

Н. Б.: Я по определению государственник, для меня государственные интересы превыше всего. Потому что государство — это и есть мы, отрывать эти понятия друг от друга очень губительно. Но вряд ли себя имеет право называть государственным человеком, который только со всем соглашается — и все. Будучи чиновником, я всегда спорил — не могу сказать, что яростно и вынося сор из избы на публичное обсуждение, но внутри процессов я достаточно упрямый человек. Надо же иметь все-таки свою позицию — конечно, в упрямстве она не должна доходить до идиотизма. Роман «Иллюзии» Ричарда Баха начинается с сюжета о том, как несколько существ сидят на дне реки и держатся за камни, но один из них перестает цепляться, его увлекает течение, и все остальные видят, что он плывет по поверхности реки, и называют его мессией. Так вот, у меня нет желания отрываться от своего дна и воображать себя мессией.

Г: Как по-вашему, почему именно в последнее время обострились конфликты вокруг произведений искусства под лозунгами борьбы за нравственность?

Н. Б.: Вы обратили внимание, что таких склок не было в «нулевые» годы, в то

время, когда произошел резкий рост благосостояния? Эти конфликты берутся от «неустроя», от того, что мы стали жить напряженнее. Страна в тяжелой ситуации, но при этом я нахожусь на стороне наших правителей: нам надо было проявить характер, заявить позицию по Крыму и по Сирии. Из-за этой позиции у нас отнимают пряники — вводят санкции. Когда ужесточаются условия жизни бытовые, материальные, человек начинает искать дырочку для выхода негативной энергии. Все эти борцы за нравственность нашли дырочку, свисток, откуда пар можно выпустить.

Г: Конфликт с Исаакием — тоже из серии «выпустить пар»?

Н. Б.: Скорее из серии очень неудачного, непродуманного, несовершенного закона, который неясно, как исполнять. А кроме того, роль сыграли личностные качества персонажей из музейного и церковного цехов: сошлись люди упрямые, волевые, с накачанной мускулатурой. Одни опираются на закон, и вторые на закон, только законы разные. Приняли в свое время закон непродуманный, купированный под интересы одной стороны, — отсюда конфликт. Такой закон должен быть избирательным, а он сегодня тотальный.

Уходя с поста директора Исаакиевского собора, я давал рецепт — три действия, которые позволили бы всем сохранить лицо, успокоить людей и сохранить музей. Единственное — церковь, сохранив лицо, не получила бы ничего материального, к чему стремится. Рецепт простой: объявить Исаакий ставропигиальным, то есть патриаршим храмом — в таком храме отсутствует приход с ежедневными нуждами и требованиями. Закрепить за Исаакием обязанность проведения всех двенадцатых праздников на уровне патриарха и митрополитов, но не ниже епископов. Музей полностью учитывал бы потребности таких богослужений и брал бы на себя всю подготовительную, расходную часть обязательств — под чутким руководством специально назначенного человека от епархии — и экскурсионную работу формирует в соответствии с необходимостью проведения таких служб. Но подчинение музея должно измениться: раз храм ставропигиальный, то и подчинение должно быть московским — лучше всего не Минкульту, а управлению делами президента.

Как ни странно, этот сценарий решает все проблемы. Лицо церкви сохранено, отвергнуты все обвинения в стремлении зарабатывать деньги — можно сказать: вот, пожалуйста, музей как был, так и есть, а церковь только о святом заботится. Никаких расходов даже на управделами президента не ложится. И такая модель более всего походила бы на дореволюционную. Более того, учитывая, что у музея сейчас есть новые здания, там можно было бы создать музей президентской власти в России. Мы в XXI веке живем, нам нужно придумывать новые ходы! Но это по-другому видят в епархии.

Г: Почему у вас не сложились отношения с нынешней епархиальной командой?

Н. Б.: Я быстро понимаю, что за человек передо мной, обычно люди сразу определяют в своих намерениях. Если человек приходит к тебе домой в гости и спрашивает: «Что это за болван здесь стоит?» — «Это не болван, это мой дядя». — «Неправильно, здесь должен стоять мой дядя». — «Подождите, ведь это вы пришли ко мне в гости». — «Неважно». Вот так мы с этими людьми общались. Раньше у нас была очень слаженная, добрая, хорошая команда, были прекрасные отношения между сотрудниками музея и церковью. 12 июня, в день Исаакия Далматского, в соборе служил владыка Владимир, митрополит на отдыхе. И после службы все музейщики провожали его, чуть не плакали. При нем был мир, было равновесие. Но была и его воля, когда он говорил: «А Смольный собор-то надо бы отдать...» Все равно мы очень уважительно общались и равновесно, не было хамства и «черезголовья», когда вопрос пытаются решить не через меня, а через какого-то моего начальника. У всех нас один главный начальник — Господь Бог.

Г: Не потому ли, что стилистика общения была другой, скандалов, подобных «исаакиевскому», не было при передаче церкви Смольного и Сампсониевского соборов?

Н. Б.: Действительно, не было скандалов! За оба собора музей получал равноценную замену — здания на Думской и Большой Морской улицах. По поводу Исаакия и Спаса на Крови было заявлено, что о них разговора нет. Ключевое различие — это стиль общения. Тот, кто приносит в этот город огульную стилистику, всегда вызывает отторжение. Умение вести компромиссный диалог — это в современном мире необходимость. ■

ТУПИКОВОЕ РАВЕНСТВО

РАВНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДОЛЕЙ В БИЗНЕСЕ ЯВЛЯЕТСЯ МИНОЙ ЗАМЕДЛЕННОГО ДЕЙСТВИЯ, КОТОРАЯ РАНО ИЛИ ПОЗДНО ДЕТОНИРУЕТ, УВЕРЕНЫ ЭКСПЕРТЫ. ЧАСТО ТАКОЙ РАСКЛАД ДОЛЕЙ ПРИВОДИТ К ДЕДЛОКУ И РАСПАДУ БИЗНЕСА. СПАСТИ СИТУАЦИЮ, ПО СЛОВАМ УЧАСТНИКОВ РЫНКА, МОЖЕТ НАЗНАЧЕНИЕ ВНЕШНЕГО УПРАВЛЯЮЩЕГО ДИРЕКТОРА ИЛИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ. ОДНАКО ЧАЩЕ ВСЕГО В РОССИИ ЭТА СХЕМА НЕ РАБОТАЕТ.

АЛЕНА ШЕРЕМЕТЬЕВА

Истории российских компаний, основанных на равном долевом управлении, часто заканчиваются печально. По мнению Кирилла Краснова, директора бизнес-клуба R2 в составе «Рыбаков Фонд», дело в том, что понятие «партнерство» в России не закреплено законодательно, а все, с чем мы имеем дело, — это компании с долевым участием, и путать эти понятия не стоит.

Алексей Калачев, эксперт-аналитик ГК «Финам», считает, что худшее, что можно сделать для устойчивости бизнеса, — это поделить доли в нем поровну. «При любых серьезных разногласиях деятельность компании будет парализована, принятие не только стратегических, а часто текущих решений станет невозможным, и все это может закончиться затяжным конфликтом и потерей управляемости», — предупреждает господин Калачев.

По наблюдениям Павла Хлюстова, партнера коллегии адвокатов города Москвы «Барщевский и партнеры», самые сложные и трудноразрешимые корпоративные конфликты происходят в компаниях, где оба участника обладают равным количеством долей. «Как правило, ситуация усугубляется еще и тем, что один из таких участников одновременно занимает пост генерального директора. Обычно все заканчивается тем, что ранее успешный бизнес перестает быть конкурентоспособным и медленно погибает. Сами же участники теряют значительную часть того, на что они могли рассчитывать в случае мирного урегулирования на ранних стадиях конфликта», — отмечает Павел Хлюстов.

Александр Дмитренко, управляющий партнер рекламного холдинга DMA, говорит, что в среднем и крупном, как российском, так и зарубежном бизнесе практически нет компаний, в которых собственники владеют равными долями. «Как правило, позволить себе равное распределение долей компании могут владельцы лишь малого бизнеса. В крупной компании должна быть четкая вертикаль власти», — говорит господин Дмитренко.

История зарубежного и отечественного бизнеса знает немало ситуаций «развода» собственников компаний с равными долями. Эмиль Мартиросян, доцент Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА) РАНХИГС, в качестве примера приводит Теодора и Карла Альбрехтов, владельцев розничной сети Aldi. Из отечественных историй он приводит в пример конфликт собственников ТНК-BP, когда каждая участвующая сторона созывала свой совет директоров и принимала решения в пользу своих акционеров.

Примером успешной работы компании с равными долями делится Владислав Горкунов, генеральный директор ООО Кондитерский холдинг «Нева»: «Компа-



КАК ПРАВИЛО, ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ РАВНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДОЛЕЙ КОМПАНИИ МОГУТ ВЛАДЕЛЬЦЫ ЛИШЬ МАЛОГО БИЗНЕСА. В КРУПНОЙ КОМПАНИИ ДОЛЖНА БЫТЬ ЧЕТКАЯ ВЕРТИКАЛЬ ВЛАСТИ

ния существует и активно развивается более 15 лет. В состав учредителей входят четыре человека с равными долями. Каждый занимается своим делом: первый — руководит коммерческим департаментом компании, второй — отвечает за производственные процессы, третий — возглавляет службу безопасности, четвертый — руководит логистикой предприятия. Решение всех вопросов проходит путем голосования».

ПРАВОВЫЕ СЛОЖНОСТИ Участники рынка сетуют на то, что в отечественном законодательстве практически нет инструментов, позволяющих преодолеть дедлок.

По словам Алексея Елисеенко, юриста юридической фирмы LegalStudio — Grata International, действующее российское законодательство не предусматривает какого-либо эффективного механизма преодоления тупиковой ситуации в случае, если учредители не смогут договориться между собой. «Так, например, в случае возникновения тупиковой ситуации в обществе с ограниченной ответственностью преодоление такой ситуации возможно либо через исключение одного из участников общества по иску другого, либо через принудительную ликвидацию общества в судебном порядке по заявлению одного из участников. Однако следует отметить, что в настоящее время сложилась судебная практика, затрудняющая применение указанных выше механизмов преодоления тупиковых ситуаций», — поясняет господин Елисеенко.

Видимо, по этой причине большинство споров среднего и крупного бизнеса рассматривается в международных арбитражах, в том числе в Лондонском международном арбитраже. «Это обусловлено низким уровнем коррупции и практическим удобством английского законодательства, отвечающего нуждам предпринимателей», — говорит Марат Хасанов, партнер юридической группы Paradigma.

Кирилл Краснов также считает, что проблема неудачного долевого управления не в людях, а в законодательстве, которое не предполагает устойчивой модели равных партнеров в бизнесе. «Вес слова приравнивается к количеству акций, но при этом не учитывается труд и роль в компании. На мой взгляд, очень важно, чтобы в России появился такой феномен, как партнерство, совет директоров, условия, при которых люди садились бы за один стол, где голос каждого равен остальным, а отношения регулируются понятными правилами», — делится мнением господин Краснов.

Александр Дмитренко обращает внимание на то, что с 2014 года в ГК РФ ввели новый правовой инструмент — «корпоративный договор», который позволяет собственникам «на берегу» договориться обо всех нюансах совместной деятельности.

Марат Хасанов добавляет, что корпоративной практике давно известны институты мирного разрешения подобных конфликтных ситуаций. «Например, в соглашении между акционерами возможно закрепление всем известной «русской рулетки», когда при возникновении дедлока акционер направляет другому акционеру

предложение выкупить принадлежащий первому пакет акций за цену, (цена или порядок ее определения стороны также заранее устанавливают в корпоративном соглашении). Если второй акционер отказывается от такого приобретения, то он обязан продать первому свой пакет акций», — поясняет господин Хасанов.

РАЗДРОБИТЬ ДОЛИ Эксперты сходятся во мнении, что равное распределение долей чревато неразрешимыми конфликтами. Однако дробление долей способно нивелировать отрицательный эффект.

По мнению Алексея Калачева, распределение долей поровну как 25/25/25/25 уже лучше, чем 50/50, но все же не лишено риска деления голосов поровну. «Если делить поровну доли, то лучше на нечетное количество участников — 3 x 33% или еще лучше 5 x 20%, тогда, по крайней мере, возможны блокировки участников и, таким образом, получится избежать паралича при принятии решений. Если основных участников двое, а деление поровну принципиально, тогда правильным будет пригласить формально (пусть и с маленькой долей) третьего участника, третьему мнению которого оба партнера доверяют. В этом случае распределение голосов можно будет сделать, например, как 49/49/2 или даже 49,9/49,9/0,2», — советует господин Калачев.

Иван Починщиков, управляющий партнер компании IPG.Estate, считает, что самая рабочая схема в ситуациях — когда бизнесом владеет несколько собственников, основана на управлении компанией наемным профессиональным руководителем, который, в свою очередь, отчитывается перед владельцами.

По словам Кирилла Краснова, в России наем генерального директора — это чаще всего провальная попытка, так как собственники не готовы отойти от операционного управления и продолжают принимать решения «через голову» генерального директора, таким образом, дискредитируя его авторитет в компании. «О неэффективности этого инструмента свидетельствует не только опыт, но и статистика кадровых перестановок топ-менеджмента: только в крупных российских компаниях, по статистике Ward Howell, за год сменяется от 31 (в 2009 году) до 17 (в 2016 году) управленцев, — констатирует господин Краснов. — Совет директоров и работа управляющих компаний в России часто малоэффективны по аналогичной причине. На эту тему существует известный кейс IKEA, когда совет директоров дважды блокировал решение Ингвара Кампрада выйти на российский рынок. Если бы совет директоров в России попытался заблокировать страстное желание собственника, на следующий день этот совет директоров бы распустили». ■

«У НАС ДЕЙСТВУЕТ ПРЕЗУМПЦИЯ ДОБРОСОВЕСТНОСТИ ИНВЕСТОРА»

ПОЧЕМУ ПЕТЕРБУРГСКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ ПРОСЯТ ГОРОДСКИЕ ВЛАСТИ НЕ СНИМАТЬ САНКЦИИ И ЗА ЧТО ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ МОЖЕТ ЛИШИТЬСЯ ЗЕМЛИ, КОРРЕСПОНДЕНТ МАРИНА КОСТЮКЕВИЧ УЗНАЛА У ПРЕДСЕДАТЕЛЯ КОМИТЕТА ПО ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКЕ И ИННОВАЦИЯМ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА МАКСИМА МЕЙКСИНА.



АЛЕКСАНДР ПЕТРОВСКИЙ

GUIDE: Вы не раз публично заявляли о том, что петербургский бизнес просит не снимать санкций. Какие же выгоды бизнесу они приносят, на ваш взгляд?

МАКСИМ МЕЙКСИН: Любую фразу необходимо рассматривать в контексте. Понятно, что для любой страны санкции и какие-либо ограничения — это плохо. Если мы говорим про финансовую часть, то, конечно, санкции являются препятствием для доступности денег, контактов, взаимодействия с партнерами. Другое дело, что очень многие предприятия за этот период обнаружили для себя серьезные рыночные ниши. Им для планирования своей деятельности нужны сроки отмены санкций: они опасаются за вложенные в развитие производства средства и просят, чтобы санкции не снимали как можно дольше. В первую очередь это касается пищевой промышленности — лидера импортозамещения, также фармацевтики, энергомашиностроения. Но здесь речь идет скорее не о санкциях, а о режиме протекционизма, который за последние годы привел к повышенному вниманию к отечественному производителю.

Практические результаты очевидны: в этом году мы идем на рекорд — в городе появится 20–22 новых крупных предприятия, девять уже открылись. В прошлом году у нас появилось 12 новых производств, и это тоже было рекордом — лет шесть-семь назад в городе открывалось по три-четыре предприятия в год.

G: Недавно ООО «Вириал» потеряло статус резидента особой экономической зоны «Санкт-Петербург». Есть ли еще кандидаты на выбывание из ОЭЗ?

М. М.: У «Вириала» закончился срок соглашения, но от проекта он не отказывается. Они готовятся подавать заявку на повторное получение статуса резидента. Мы постоянно ведем работу по проверке резидентов на предмет выполнения требований соглашений, которые они сами заключили с Минэкономразвития. У нас нет задачи выгонять резидентов из зоны за мелкие замечания — нам важно, чтобы проекты были реализованы. Но есть резиденты, которые даже не приступали к работе. Таких мы, конечно, будем просить освобождать территории. Тем более что у нас очередь из желающих стать резидентами ОЭЗ.

G: Много ли компаний, не приступивших к реализации проектов?

М. М.: Есть две-три компании, которые являются кандидатами на то, чтобы, возможно, покинуть ОЭЗ. Я не готов их сейчас называть. У нас все-таки действует презумпция добросовестности инвестора. Вдруг они за день до окончания соглашения построят завод?! Есть у нас прецедент, когда мы проверяли одну из компаний, тоже не буду ее называть, которая построила завод, который будет запущен в этом году, но при этом нарушила ряд условий федерального закона и своего соглашения. Мы будем этот вопрос выносить на обсуждение с Министрством экономического развития — как поступать с этим резидентом. До сих пор такой практики у нас не было. Например, по федеральному закону юрлицо, являющееся резидентом ОЭЗ, не может иметь обособленных подразделений вне экономической зоны. Оно может иметь подразделения, которые не должны при этом являться отдельными юрлицами.

G: На какой стадии находится подготовка законопроекта о специальных инвестиционных контрактах (СПИК)?

М. М.: Мы находимся в финальной стадии. Проект постановления о специальных инвестиционных контрактах находится на согласовании с членами правительства Петербурга. Мы в течение нескольких недель согласуем его и вынесем на заседание правительства. Фактически подготовлены два документа. Один — это постановление правительства Санкт-Петербурга, второй — закон о налоговых льготах. Проект постановления открывает нам возможность начать отбирать компании, претендующие на заключение специнвестконтрактов. Это не быстрый процесс — есть подача заявок, потом их рассмотрение. Более того, процедура предусматривает рассмотрение специнвестконтрактов на Совете по инвестициям и принятие отдельного постановления правительства о его заключении.

Срок принятия закона о налоговых льготах, который должен быть рассмотрен Законодательным собранием Петербурга, напрямую не увязан с заключением специнвестконтрактов. Льготы для инвесторов уже известны. Закон мы постараемся внести также в течение нескольких недель. Другое дело, что депутаты вряд ли его успеют принять в весеннюю сессию и рассмотрят его, скорее всего, уже после каникул.

G: Инвестор, заключивший СПИК, получит возможность платить налог на прибыль в размере 12,5%. Какие еще существенные льготы предоставит город инвестору?

М. М.: Из существенных мы приняли позицию, что если 90% оборота предприятия будет осуществляться в рамках специнвестконтракта, то мы идем на обнуление налога на прибыль — и федеральной, и региональной его частей при заключении трехстороннего контракта. Я считаю это серьезной преференцией. Мы идем на то, чтобы реализовывать целевое предоставление земельных участков для заключивших СПИК. Предусмотрен ряд льгот по платежам за землю — у заключившего СПИК будет нечто среднее между ставкой обычного пользователя и стратегического инвестора.

G: Сколько компаний уже обратилось к вам с предложением заключить специнвестконтракты?

М. М.: Восемь компаний уже хотят заключить трехсторонний (город, Минпромторг, инвестор. — **G**) специнвестконтракт — это крупные фармацевтические компании, среди которых есть «Герофарм» и «Биокад», автомобилестроители. Примерно с десятью компаниями обсуждаем возможность заключения двусторонних (без участия Минпромторга. — **G**) специнвестконтрактов. Это компании из различных сфер, в том числе и социально значимые. Так, есть предложение по строительству лифтового завода. В городе серьезно стоит вопрос по замене лифтов, и Петербургу хотелось бы иметь свое подобное производство, оставляя налоги и создавать рабочие места у себя.

G: Как проходит объявленный в мае процесс инвентаризации, во время которого власти города обещали выявлять предприятия, использующие земли не по назначению. Кого уже лишили территорий?

М. М.: Никто никого ничего не собирается лишать! Это крайняя мера. Изъятие земли в промышленных зонах действительно предусмотрено Градостроительным кодексом, но это не безвозмездная передача — нужно еще договориться с собственником о сумме компенсации. Так, у нас в одной из промзон собственник вместо того, чтобы построить промышленный объект, возвел жилой дом. И если собственник не переориентирует его под какие-либо другие цели, то мы, наверное, будем вынуждены идти на изъятие. Это

один пример на весь город. Но процедура хоть и прописана в законе, не отработана на практике.

Самоцель инвентаризации — не изъять земли, а стимулировать собственников, использующих земли не по назначению, платить налоги в соответствии с фактическим использованием. Промышленные земли подпадают под льготные платежи, а за ведение торговли или размещение офисов предусмотрены платежи в несколько раз больше. По нашей оценке, около 20% проверенных участков имеют замечания или используются не по назначению.

G: Какие предприятия в ближайшее время могут последовать примеру завода «Светлана», который перевел 33 га под застройку?

М. М.: Зачастую гораздо проще продать участок, перевести его в другую категорию, нежели пытаться на нем осуществлять деятельность. Это хищнический подход. Понятно, что если мы начнем выдавливать жильем промышленность и все заявки на перевод одобрять, то мы угробим и науку, и инновации. За последние несколько лет мы обработали около 3 тыс. заявок на перевод, но 99% из них вынуждены были отклонить. К сожалению, 6–10 лет назад, к примеру, в Невском районе, огромную промзону точно перевели в жилье, сделав невозможным в дальнейшем развитие там промышленности. И таких примеров, увы, много. Мы прорабатываем сейчас вопрос введения платы за перевод категории земель, чтобы убрать огромный дисбаланс между доходностью от перевода и продажи участка для возведения жилья и промышленной деятельностью, как это уже сделали в Москве.

G: Над какими инициативами сейчас работаете в комитете?

М. М.: Сейчас мы обсуждаем квотирование в системе госзаказа на закупку инновационной продукции, указанной в Реестре госконтрактов. Есть у нас совместная с Фондом развития промышленности идея со временем заменить субсидии на покупку отечественного производственного оборудования льготным лизингом. Фактически мы достигаем аналогичной цели, но возвратным способом. Это существенная экономия для бюджета города, но не принципиальное изменение для промышленников. ■

СВОЙ СРЕДИ ЧУЖИХ

РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ АКТИВНО ОСВАИВАЮТ ИНОСТРАННЫЕ РЫНКИ: ПРЕДСТАВИТЕЛИ САМЫХ РАЗНЫХ ОТРАСЛЕЙ ЭКСПОРТИРУЮТ СВОЮ ПРОДУКЦИЮ ПО ВСЕМУ МИРУ. ЧТО ДАЕТ ОТЕЧЕСТВЕННЫМ КОМПАНИЯМ ВЕРУ В ТО, ЧТО ОНИ БУДУТ ВОСТРЕБОВАНЫ ЗА РУБЕЖОМ, С КАКИМИ СЛОЖНОСТЯМИ ИМ ПРИХОДИТСЯ СТАЛКИВАТЬСЯ, КАК АДАПТИРОВАТЬ СВОЙ ПРОДУКТ И ГДЕ НАХОДИТЬ ЛЮДЕЙ ДЛЯ РАБОТЫ В ЗАГРАНИЧНЫХ ОФИСАХ И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВАХ, УЗНАВАЛА ВЛАДА ГАСНИКОВА.

Китай привлекает российский бизнес своей масштабностью: в 2016 году по товарообороту он достиг уровня рынка США, говорит директор по развитию бизнеса компании Splat в Китае и странах Азиатско-Тихоокеанского региона Игорь Темиров. «В России 98% населения пользуется зубной пастой при чистке зубов, а в Китае этот показатель составляет всего 60%. Но учитывая численность населения этой страны, мы не могли обойти вниманием столь перспективный рынок», — объясняет господин Темиров решение компании о международной экспансии.

Группа предприятий «Тенториум» (производит продукцию для поддержания здоровья и красоты из меда и его производных) выбрала Китай для своего продвижения, поскольку население страны предпочитает активно следить за своим здоровьем самостоятельно. «Велнес, цигун, танцы, ушу, целебные источники, массаж и употребление здоровой пищи — это философия жизни китайского народа. Они просто не хотят раз за разом лечить приобретенные заболевания. Потребителей не пришлось подготавливать — с самого начала они были готовы принять нас как российского производителя экологически чистой продукции. Кроме того, стали поступать запросы от наших соотечественников, проживающих в Китае», — так объясняет выход на азиатский рынок президент «Тенториума» Раиль Хисматуллин.

Компания «Энергоформ» производит экранирующую спецодежду и спецобувь, необходимую для работы специалистов на неотключенных ЛЭП. «Наша токопроводящая одежда эксплуатируется в компаниях США, Канады, Великобритании и Венгрии. Наша продукция на 30–40% дешевле заграничных аналогов. Кроме того, требования к производителям средств индивидуальной защиты и работодателям в России во многом жестче, чем за рубежом, поэтому наша продукция более надежная», — объясняет успех своей компании за границей генеральный директор ООО «ПО „Энергоформ“» Валентин Фараджев.

Для аудиторско-консалтинговой фирмы «Финэкспертиза» выход на зарубежные рынки стал вынужденной мерой. «В один момент развития нашей компании встал вопрос: надо было обеспечивать за границей интересы наших клиентов из крупных российских и международных корпораций. Изначально мы рассматривали вариант членства нашей компании в одной из существующих международных аудиторско-консалтинговых сетей. Но нам пришлось отказаться от этого варианта: ни одна из сетей, с которой мы вели переговоры, не разделяла в полной мере нашего видения философии развития и не предоставляла эффективной инфраструктуры для обслуживания интересов



НЕСМОТЯ НА СЛОЖНОСТИ РАБОТЫ НА ЧУЖОЙ ТЕРРИТОРИИ, ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ ПРИВЛЕКАЮТ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СВОЕЙ ШИРОТОЙ И ПЕРСПЕКТИВНОСТЬЮ

наших клиентов. Поэтому мы решили создать собственную международную сеть и закрепить ее статус путем вступления в „Форум фирм“ (Forum of Firms), объединяющий крупнейшие международные сети аудиторских и консалтинговых компаний», — вспоминает заместитель генерального директора «Финэкспертизы» Ильгиз Баймуратов. Собственная международная сеть компании сейчас представлена в Армении, Турции, Белоруссии, Египте, Киргизии, Казахстане и на Кипре.

Разработчик решений автоматического перевода PROMT в 1991 году начинал работу с перевода на русский и с русского языка. Но в 1997 году компания взялась за разработку переводчиков с одного иностранного языка на другой — и нашла партнера из Франции, фирму Softissimo. Она стала эксклюзивным дистрибутором программ перевода с английского, немецкого и испанского языков на французский.

Компания iSpring продает в Северной Америке, Европе и Азии инструменты для разработки онлайн-курсов. Ее флагманский продукт — приложение iSpring Suite, которое позволяет делать курсы для дистанционного обучения на основе презентаций PowerPoint и дополнять их тестами, интерактивностями, видео. «Начинали мы с приложений iSpring, которые позволяли неопытным пользователям конвертировать презентацию в формат Flash. В мире на тот момент было 300 млн пользователей PowerPoint, и мы

предполагали, что подобный инструмент должен был бы пользоваться спросом. Сделали сайт на английском языке, наладили продвижение, и в 2008 году нам пришлось отказаться от сторонних заказов и заниматься только iSpring — такой большой был спрос», — рассказывает основатель iSpring Юрий Усков. По его словам, в индустрии дистанционного обучения компания оказалась случайно. «Мы анализировали отзывы пользователей, их замечания и предложения, и поняли, что многие используют наш конвертер для того, чтобы создавать электронные курсы. Мы начали добавлять функции, необходимые для разработчиков курсов. И хотя мы до сих пор лучшие в конвертировании презентаций PowerPoint в онлайн-форматы, более 90% дохода мы получаем от продуктов и сервисов для дистанционного обучения. Так что сейчас мы целиком и полностью ориентируемся на эту индустрию, которая активно растет: по прогнозам, в этом году рынок e-learning достигнет \$255 млрд», — объясняет господин Усков.

В ЧУЖОЙ МОНАСТЫРЬ Выходу на зарубежный рынок предшествуют огромная предварительная работа по его аналитике и адаптации продукта. Для стран Ближнего Востока «Балтика» разрабатывала полностью безалкогольные солодовенные напитки. «Рецептура и вкусы подбирались на основе потребительских пред-

почтений и особенностей рынка: помимо вкусов яблока, лимона и зернового, был выбран и вкус имбиря. Мы меняем логотип наших брендов, идущих на экспорт: пишем на латинице. Специально для Китая мы запустили „специалитеты“ („Балтика 4“, „Балтика 5“, „Балтика 6“ и „Балтика 8“ обычно продаются в бутылках) в банках — такая упаковка очень популярна в стране», — говорит директор по экспортным продажам и внутригрупповым поставкам «Балтики» Елена Вольгушева. Сложности и многообразие законодательства — характерная особенность рынка США: от штата к штату локальные законы очень сильно отличаются. «Это касается и налоговой политики (одно и то же пиво через улицу может стоить на доллар дороже), и правил продажи (права на дистрибуцию в некоторых штатах передаются по наследству, где-то разрешена только оптовая продажа, только в одном штате разрешены продажи через интернет), и употребления (в одном из штатов на улице можно появляться с пивом с понедельника по четверг) — список нюансов и сложностей можно продолжать», — перечисляет представитель «Балтики».

Андрей Суворов, директор по развитию бизнеса безопасности критической инфраструктуры «Лаборатории Касперского» (у компании представительства более чем в 200 странах), рассказывает что на технологическом уровне изменения касаются больше поддержки платформ, которые присутствуют на локальном рынке. «Очень яркий пример — Япония, где промышленные предприятия используют в основном решения от местных вендоров. На уровне бизнес-моделей быстрая принятия решения и гибкость опций зачастую определяют успех. В Китае, например, важно практически на начальном этапе захода с новым решением проработать вопрос локализации интерфейса и выбрать ключевого интегратора для представления решения на рынке практически под локальный бренд», — делится господин Суворов.

В iSpring разработали региональные версии продукта: сейчас продукт есть на русском, английском, немецком, французском и китайском языках. «С самим продуктом все просто: он делает свою работу хорошо, что такое качество, понятно всем, в любой культуре. Но когда происходят обращения в техподдержку или нужно общаться с потенциальным покупателем, очень важен правильный подход, зачастую нужно использовать условные, клишированные формулировки, которые приняты в той среде. Если общаться столь же прямолинейно, как в России, иногда это может быть воспринято как грубость», — рассказывает о невозможности обойти разницу в менталитетах и культурах Юрий Усков. → 32

31 → Для вывода продукции компании PROMT на европейский рынок было выбрано другое название — Reverso, так посоветовал французский партнер. «Под этой маркой наши технологии до сих пор продаются на рынках Франции и Испании», — говорит Светлана Соколова, генеральный директор группы компаний PROMT. Кроме адаптации самого сервиса переводов под нужды европейских стран, для выхода на зарубежные рынки компания серьезно занималась подготовкой документации для своего продукта.

Иногда вопрос адаптации материала может заключаться только в замене наименования продукта, рассказывает Максим Горячев, руководитель дивизиона TN-International компании «ТехноНиколь» (работает в 80 странах мира). «Заимствованные из английского языка слова и созвучия для российского потребителя могут быть просто запоминающимися, а у клиентов из европейских стран — вызывать смех или даже негативную реакцию. В другом случае может возникнуть ситуация, что то, что очень популярно в России, в некоторых странах совсем недопустимо или не востребовано, и, чтобы предложить клиентам продукт, который полностью будет отвечать их требованиям, приходится не только адаптировать или разрабатывать новый, но и модифицировать производственную линию. Например, по некоторым теплоизоляционным материалам в Европе требуются другие толщины, которые вообще не используются в России. Одним из оперативных решений для нас была склейка плит до необходимой толщины. А потом уже дополнительная комплектация для модернизации производственного процесса», — делится господин Горячев.

Для оператора облачных коммуникаций «Манго Телеком» приятным открытием в Германии стала скорость решения организационных и бюрократических вопросов. «Там можно очень быстро получить все необходимые разрешения и лицензии, чтобы начать работать. Но есть и сложности. Когда денежные средства впервые переводятся на счет дочерней компании в Германию из-за рубежа, определенное время занимает их проверка контролирующими органами. На этот срок операционные средства заморожены», — рассказывает руководитель отдела маркетинга «Манго Телеком» Андрей Козловский. По его словам, большой проблемой для компании в Германии стала нехватка квалифицированных кадров, особенно в IT и маркетинге. «Сильные профессионалы существенно дороже, а средний уровень квалификации — ниже, чем в России. Переработки не приняты. Это не зависит от срочности или важности проекта — вы можете столкнуться с тем, что сотрудники в любом случае будут уходить с работы точно по расписанию», — говорит господин Козловский. В итоге сейчас всей разработкой, локализацией и адаптацией продуктов «Манго Телеком» для Германии, а также маркетингом и рекламой занимаются специалисты из Москвы.

СВОИ ЛЮДИ Разработчик программного обеспечения Naumen (работает на Филиппинах, в Малайзии, Австралии, Германии, Чехии, Польше, Азербайджане, Белоруссии, Иране и Египте) начал освоение зарубежных рынков с откры-

тия собственного офиса на Филиппинах, которым руководил русскоговорящий сотрудник. «Такая конфигурация имеет ряд очевидных минусов. Во-первых, вы вынуждены тратить деньги на местный офис, во-вторых, русский человек плохо понимает местных, никого не знает. В итоге мы наняли местного country manager. Офис на Филиппинах до сих пор является непосредственно нашим офисом. На других рынках мы действуем через партнеров. Причем ищем их очень прицельно. У нас не стоит задачи найти их много, достаточно одного-двух, но активных. Партнеры помогают нам делать локализацию, у нас не возникает затрат на офис, местную специфику также они понимают лучше, чем мы. Кроме того, партнерская схема позволяет нам быстро масштабироваться», — говорит директор по развитию Naumen на международном рынке Михаил Черешнев. Но в этом варианте есть и свои минусы: во взаимодействии с иностранным партнером нередко возникает недопонимание в, казалось бы, простых ситуациях, которые в России решаются сами собой. Идеальная конфигурация — это местная команда и русский «смотрящий» на территории страны, считает господин Черешнев.

Российский производитель систем мониторинга транспорта ГЛОНАСС/GPS Omnicomm работает в 109 странах, компания использует два способа для развития за рубежом. «Первый подход — мы организуем свое представительство в конкретной стране, как, например, в Индии, Мексике, Бразилии. Второй — централизованные продажи через наше европейское представительство в Эстонии на все англоговорящие страны», — говорит генеральный директор Omnicomm Борис Паньков. И в том, и в другом случае все решают кадры, уверен он. «Как показала практика, любые аналитические выкладки может затмить просто грамотный управленец. То есть когда у руля находится квалифицированный менеджер, который понимает местную специфику и потребности. Он может дать правильный импульс для старта бизнеса в конкретной стране, и дальше все бизнес-процессы начинают сами развиваться. Но неграмотный и ленивый менеджер способен загубить любой проект, даже предлагая уникальный продукт при благоприятной конъюнктуре. С этим мы столкнулись в Турции», — делится господин Паньков.

Маркетинг и продажи во Франции своего продукта PROMT доверяет своему партнеру. «Местные компании-партнеры лучше знают местный рынок, менталитет, им проще выстраивать связи со СМИ и любыми местными органами власти, бизнесом», — поясняет Светлана Соколова.

Несмотря на сложности работы на чужой территории, зарубежные рынки привлекают российских производителей своей широтой и перспективностью. Кроме того, как говорит руководитель PROMT, в России доходность и прибыльность не всегда зависят от конкретных усилий бизнеса, во многом ситуация определяется общей экономической обстановкой в стране. Кроме того, нередко за границей продукция российской компании продается дороже, чем на родине: поэтому все опрошенные компании планируют выходить на рынки новых стран. ■

ЧТО СКРЫВАЮТ ЦИФРЫ

НИКАКОЕ ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ НЕ МОЖЕТ ГАРАНТИРОВАТЬ УСПЕХ БИЗНЕСА, ПОЛАГАЮТ ЭКСПЕРТЫ. ИДЕИ СОЗДАЮТ ТВОРЦЫ, А ОПЕРАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ НА ТОПОВЫХ ДОЛЖНОСТЯХ ПРИНИМАЮТ СИЛЬНЫЕ ЛИЧНОСТИ — ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ СЛУЖАТ ЛИШЬ ОСНОВОЙ ИХ ВЗВЕШЕННОСТИ.

ЕЛЕНА БОЛЬШАКОВА

В совместном исследовании аналитический отдел компании Courseburg.ru и Институт дизайна и урбанистики ИТМО проанализировали 800 публичных резюме директоров и высшего менеджмента из Санкт-Петербурга, размещенных на двух крупнейших площадках по поиску работы. Выяснилось, что 43,7% этих людей имеют высшее образование в сфере экономики (от бухучета до макроэкономики). 24% — это «технари» (технологи производств, специалисты в области IT и программирования, строители, инженеры-конструкторы и другие инженерные специальности). 13,6% получили образование в сфере управления: персоналом, предприятием, государственным управлением. На четвертом месте группа гуманитарных направлений (педагогика, психология), таких — 10%. Удивил организаторов исследования малый процент управленцев, обучавшихся юриспруденции. «Это противоречит устоявшемуся мифу, что у руководителей часто юридическое образование», — прокомментировали специалисты аналитического отдела компании Courseburg.ru.

При этом большинство менеджеров, чьи резюме были просмотрены, получили высшее образование заочным или вечерним способом (то есть либо совмещая его с работой, либо уже имея практический и управленческий опыт) с целью дальнейшего роста. Из тех, кто указал форму обучения, очно институт окончили только 37%. И данные резюме, предупреждают аналитики, могут быть сознательно приукрашены. «Наличие высшего и особенно экономического образования не гарантирует высокую должность, но большинство руководителей имеют именно его, возможно, и не как первое», — резюмировали специалисты Courseburg.ru.

ПОНИМАТЬ НЕ ЗНАЧИТ ДЕЙСТВОВАТЬ Однако только лишь экономическое образование не может гарантировать директору, а тем более владельцу компании, долголетие бизнеса. В современной России достаточно примеров, и вовсе опровергающих его необходимость при получении руководящих постов: Владимир Якунин, экс-президент ОАО «Российские железные дороги», окончил «Военмех» по специальности «Производство летательных аппаратов»; Андрей Дубовский, президент МТС — режиссерский факультет ВГИКа; генеральный директор ПАО «Татнефть» Наиль Маганов окончил Московский институт нефтехимической и газовой промышленности им. Губкина по

специальности «Технология и комплексная механизация разработки нефтяных и газовых месторождений», а председатель правления ГК «Ренова» Алексей Москов — факультет «Техническая кибернетика» Московского института инженеров транспорта; глава российского отделения компании Pfizer Данил Блинов имеет степень магистра в области социальных наук и политики Ланкастерского университета.

Если копнуть глубже, многие предприниматели мирового значения не имели не просто экономического — никакого полного высшего. Хрестоматийные примеры: Генри Форд, Билл Гейтс и Стив Джобс.

«Экономист — это человек, обладающий мышлением под лозунгом „экономика должна быть экономной“. То есть: не тратить, не внедрять, если дорого, не заниматься НИОКР, если это непредсказуемо. Экономисты в основном — логики, которым не свойственно рисковать и креативить», — объясняет бизнес-ментор Галина Роткова.

«Такие люди прекрасно трудятся в компаниях, занимая при этом отнюдь не лидирующие позиции. При этом многие выпускники других специальностей — например, философских факультетов — изобретают идеи и готовы их воплощать, привлекая к сотрудничеству своих приятелей „с экономфака“», — согласен руководитель «Банка студенческих стажировок» Егор Литвиненко.

С одной стороны, экономист знает, как устроена финансовая кухня, что немаловажно, но с другой стороны, руководитель, а уж тем более предприниматель, — это человек, который готов рисковать и брать ответственность на себя. «Не нужно также забывать о предпринимателях первой и второй волны, где зачастую у собственника вообще нет высшего образования, это обусловлено, конечно же, историей России, ее переходом к рыночной экономике», — напоминает партнер рекрутинговой компании «Марксман» Наталья Валдаева.

Более того, многие блестящие выпускники экономических вузов оказываются совершенно неэффективными практиками. Наглядный пример — великий ученый, нобелевский лауреат по экономике Йозеф Шумпетер. «Гордость Австрии, настоящий революционер в экономике оказался нелепо кудышным министром финансов и еще более ужасным директором австрийского банка, который он довел почти до полного краха. К слову, Шумпетер считал, что предпринимательство это не профессия,

этому невозможно научиться. Она требует творческого подхода и специфических черт личности: сильной интуиции, дара предвидения, воли, независимости. А вот интеллект, по его мнению, иногда может даже навредить предпринимателю, потому что в этом случае он сеет сомнения, вынуждает долго сравнивать различные варианты и отнимает много времени на принятие решения», — рассказывает совладелец и директор по развитию компании «Экоокна» Нина Филоненко.

ТРЕБУЮТСЯ ЛИЧНОСТИ Трудно поверить, что выносив и реализовав идею бизнеса, встроив его в глобальную экономику, владелец не будет ждать от оперативного руководства своей компании адекватных знаний. Однако в Петербурге, говорят данные аналитики сайта HeadHunter за май, чаще всего наличие высшего экономического образования выступает обязательным условием работодателя к бухгалтерам, специалистам по планированию, экономистам, аналитикам и операционистам. «Если перевести статистику в плоскость профессиональных областей, всего 5% предложений от работодателей для специалистов из сферы „Высший менеджмент“ предполагают обязательное наличие высшего экономического образования у управленцев», — говорит директор по Северо-Западу HeadHunter Юлия Сахарова.

Зато каждый год требования ужесточаются к таким аспектам, как опыт работы на аналогичной должности в конкретной отрасли, опыт руководства, а также знание иностранных языков. Работодатели ждут от руководителей не только ярко выраженных *hard skills*, но и *soft skills*, добавляет госпожа Сахарова. Например, важны наличие выраженных лидерских и организаторских качеств, аналитических способностей, умение оказывать влияние, быть наставником и лидером изменений, проактивность, гибкость и системность мышления.

«Знания, полученные в техническом университете через такие дисциплины, как теория вероятности, высшая математика, пригодились мне в бизнесе, поскольку страхование основано на теории вероятности, статистике и теории вероятности», — делится своей историей генеральный директор СК «Капитал-полис» Алексей Кузнецов. Первое высшее образование он получил в ГУАПе по специальности «инженер», второе, экономическое, в СПбГУ — по специальности «менеджмент».

Под руководством господина Кузнецова трудятся 125 сотрудников, 70% имеет специальное экономическое образование. Оно, по мнению гендиректора страховой компании, имеет значение на позициях топ-менеджеров: «Человек знает принципы существования экономики, бизнес, принципы его существования и развития». Однако конкретных требований здесь нет. «В начале становления СК „Капитал-полис“ сотрудники и руководители были без экономического образования, но при этом многие из них были успешными», — рассказывает Алексей Кузнецов. — Бывает такое, что человек может иметь диплом MBA, ученую степень, но он никогда не встроится в нашу систему, потому что он „не наш“».

В российском подразделении компании Imperial Tobacco многие руководители в составе топ-менеджмента тоже изначально



ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО — ЭТО НЕ ПРОФЕССИЯ, ЭТОМУ НЕВОЗМОЖНО НАУЧИТЬСЯ. ОНО ТРЕБУЕТ ТВОРЧЕСКОГО ПОДХОДА И СПЕЦИФИЧЕСКИХ ЧЕРТ ЛИЧНОСТИ: СИЛЬНОЙ ИНТУИЦИИ, ДАРА ПРЕДВИДЕНИЯ, ВОЛИ, НЕЗАВИСИМОСТИ

но не обучались на экономических специальностях. «Национальный HR-менеджер в моей команде имеет высшее педагогическое образование, старший GR-менеджер — кандидат физико-математических наук, а операционный директор, который отвечает за продажи в рамках страны, — филологическое образование одного из ведущих вузов России», — перечисляет директор по персоналу Imperial Tobacco Галина Пташкина. Компания растит свои кадры самостоятельно (менеджеры среднего звена, пройдя «боевую подготовку», пополняют ряды топ-менеджеров), и наибольшую ценность в этом случае представляют личностные качества: целеустремленность, амбициозность, организованность, предприимчивость, нацеленность на результат.

В компании «Балтийский лизинг» работают более 900 человек, около 96% сотрудников — с высшим образованием, три четверти из них — с экономическим. «На большинстве позиций, как линейных, так и руководящих, оно является необходимым требованием. Это сотрудники всех финансовых подразделений и большинство сотрудников коммерческих подразделений, так как мы продаем финансовую услугу. Даже при приеме в непрофильное подразделение мы предпочитаем сотрудника с базовым экономическим образованием», — говорит начальник отдела управления персоналом ООО «Балтийский лизинг» Татьяна Онилова. Но и она отмечает, что это не является гарантией результата: многое определяется личностными характеристиками и внутренней мотивацией сотрудника.

И данные исследования Odgers Berndtson только подтверждают правильность такого отношения: многие CFO, несмотря на экономическое образование и глубокое понимание финансов и экономики компании, не видят себя генеральными директорами.

По мнению генерального директора ООО «ПССГ» Сергея Нуриджанова, важнее образования — культура: корпоративная — для компании и личная — для

менеджеров и владельцев бизнеса. Вторым важным моментом — самообразование, которое господин Нуриджанов понимает как самостоятельный поиск ответов и вопросов, участие в групповых занятиях, и главное — поиск наставника, «сенсея». «15 лет назад я занимался реструктуризацией „Уралмашзавода“ и тогда же стажировался в Японии. Знаете, что бросалось в глаза на примерно сопоставимом производстве, одном из заводов Mitsubishi? Отношение к работе было другое. Инженер, контролирующий заготовку под сосуд высокого давления, кропотливо измерял, буквально излазил все со штангенциркулем. Инструмент на мобильных тумбочках не прятали „под ключ“. Инженеры от рабочих вообще, кроме касок и ботинок с крагами, по одежде ничем не отличались. И все-все, как пчелки, без малейшей остановки трудились», — рассказывает он.

КОПИЛКА ЗНАНИЙ Рассуждая о том, что важнее экономического образования для руководителя, не стоит нивелировать ценность его наличия как такового. Учредитель, управляющий партнер группы компаний «Нексия Пачоли» Светлана Романова констатирует: «Предпринимателю любого рода просто необходимо разбираться в экономических категориях. Размер объекта хозяйствования — малый бизнес ли это или крупное предприятие — принципиальной разницы не имеет. Экономическая задача по определению возникает только там, где объем используемых ресурсов является ограниченным. И для экономиста здесь речь идет не просто об учете доходов и расходов, главное — уметь интерпретировать каждую цифру с экономической точки зрения, видеть за ней сущность хозяйственных процессов».

Сейчас среди работодателей ценится экономическое образование в Российской экономической школе (РЭШ), Высшей школе экономики (ВШЭ), Финансовом университете при правительстве РФ, Академии народного хозяйства при правительстве РФ (РАНХиГС) и Российском эко-

номическом университете им. Плеханова. «Ценятся также выпускники МГУ им. Ломоносова, МГИМО и технических вузов (например, МГТУ им. Баумана, МФТИ, НИТУ „МИСиС“). Считается, что техническое образование хорошо „структурирует“ мозг, тренирует логику, учит строить причинно-следственные связи», — перечисляет старший консультант компании Odgers Berndtson Ксения Потапова.

Если нет профильного образования или не хватает экономических знаний для работы, а иногда и для соответствия статусу топ-менеджера, управленцы получают степень MBA или Executive MBA. Чаще выбирают американские или британские школы. «Из европейских самая популярная школа Insead. Из российских школ котируется Московская школа управления „Сколково“. Сюда поступают, если нет возможности часто летать или важно наладить связи именно в российской бизнес-среде», — рассказывает госпожа Потапова.

Среди преимуществ, которые приобретают выпускники MBA, — полезные знакомства в бизнес-среде, вход в закрытое сообщество выпускников бизнес-школы, упорядочение знаний, умение структурировать накопленный опыт и так называемый *helicopter view*. Для получения степени MBA «с отрывом от производства» уезжают учиться на один год. Для получения Executive MBA уходит два года, при этом летать на учебу нужно каждые несколько месяцев. Цены на обучение варьируются от нескольких десятков до сотен тысяч долларов.

«Многие бизнесмены до сих пор ездят получать экономическое и финансовое образование в Европу и США. В этом есть определенный смысл, потому что знания, которые дают в этих странах, формировались в эпоху капитализма, — комментирует Нина Филоненко. — Но в чистом виде никакие экономические знания нигде применять нельзя (тем более в России), они требуют адаптации под бизнес-реалии конкретной компании». ■

«НЕВАЖНО, В КАКОЙ ТЫ СТРАНЕ И В КАКОМ ГОДУ РАБОТАЕШЬ»

КАК НАХОДИТЬ ОБЩИЙ ЯЗЫК С ГОСУДАРСТВОМ И ПАРТНЕРАМИ, КАКИМ ОБРАЗОМ ЛИЧНАЯ ОТКРЫТОСТЬ СВЯЗАНА С МОДЕЛЬЮ БИЗНЕСА, ЧТО ДЕЛАТЬ С ПРЕДУБЕЖДЕНИЯМИ В ОТНОШЕНИИ ЖЕНЩИН-РУКОВОДИТЕЛЕЙ, КОРРЕСПОНДЕНТУ ВЛАДЕ ГАСНИКОВОЙ РАССКАЗАЛА ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ МЕДИЦИНСКИХ ЦЕНТРОВ «XXI ВЕК» АННА СОКОЛОВА.

GUIDE: Вы основали «XXI век» уже 18 лет назад и все эти годы руководите компанией. Что изменилось за это время: в отношениях с государством, с партнерами, клиентами?

АННА СОКОЛОВА: В каждом времени, практически в каждом году есть своя специфика, и в стране в целом, как и в любой другой, есть специфика. Чтобы управлять компанией, надо понимать, что происходит вокруг. Неважно, с кем ты строишь отношения: с подчиненными, с государством, с партнерами — всегда нужно оценивать несколько моментов. Это внешние обстоятельства: например, цикл изменения законов или сезонность. И это то, какие ожидания и потребности конкретно у персоны напротив тебя. Если ты это улавливаешь, то неважно, в какой ты стране и в каком году работаешь. Если ты не способен это считывать, то это создает сложности. И со временем эта задача не теряет своей актуальности, всегда было и будет так.

Г: А вам лично становится проще управлять бизнесом от того, что вы становитесь более опытным руководителем?

А. С.: Не могу сказать, что я стала намного умнее, чем тогда, когда начинала этот бизнес. Я реалистичный человек. Сейчас в обществе присутствует повышенная напряженность, людям стало сложнее, они в большей степени несут финансовую ответственность за свои потребности и желания. И эта сверхответственность за себя и близких накладывает отпечаток на стили взаимодействия. За время работы у меня прибавилось, конечно, рассудительности, благодаря самым разным произошедшим ситуациям. Но дело в том, что каждый раз они новые. Поэтому я не могу сказать, что сейчас у меня есть запас случаев, позволяющий не думать о завтрашнем дне. Новый день приносит новые вызовы, и надо заново прикладывать усилия, разум и душу.

Г: Сколько у вас сейчас сотрудников в подчинении?

А. С.: Почти две тысячи.

Г: Как вы сейчас решаете вопрос делегирования ответственности внутри компании?

А. С.: Плохо. Я с удовольствием отдала бы больше участков работы, лишь бы люди были готовы и хотели их взять. Как только появляется коллега, который демонстрирует, что у него есть опыт, а главное желание вести какое-то из направлений целиком, я с радостью и облегчением отдаю. Понятно, что нужно развивать сотрудников не только профессионально, но и растить по статусу, и это не самая быстро решаемая задача. При этом сейчас в компании очень компетентная команда топ-менеджеров, с большинством из которых мы вместе начинали наше дело. Взаимодействие в компании построено на принципах партнерства и откровенности. У меня непростой для повторения стиль работы — открытость и, может быть, даже



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

излишний, позитивизм, а это требует вложения энергии.

Г: А ваша бизнес-модель как-то завязана на вашей личной открытости?

А. С.: Вероятно, да. Изначально «XXI век» был создан в форме автономной некоммерческой организации (АНО). Поэтому у нас нет понятия собственников, в АНО нет выплаты дивидендов. Люди, которые приходят к нам, работают в первую очередь для себя и на развитие. Прибыль расходуется на открытие новых направлений деятельности или обновление и инновацию существующих, и это правило, которое никоим образом не может быть упразднено. На мой взгляд, такой принцип взаимодействия является серьезным фактором успеха нашей бизнес-модели.

Г: Где вы работаете, кроме Петербурга?

А. С.: У нас пока своеобразная география, например, мы работаем на Валдае: там была острая потребность в медицине, поэтому мы открыли свое амбулаторное подразделение в 2015 году и начали возить туда наших врачей. Мы работаем там «в ноль», но отказываться от этого и оставить 20 тыс. жителей Валдая без нашей помощи не можем. А еще в Новосибирске.

Г: Туда вы тоже возите врачей из Петербурга?

А. С.: Нет, конечно, там свои специалисты. Но в местных подразделениях те же принципы работы, что и в Петербурге. А главное, благодаря современным средствам связи у них есть, при необходимости, безграничная возможность напрямую обсуждать пациентов с нашими специалистами, это разговор профессионала с профессионалом. Для качественной медицины это важно, и в целом мы намерены там обеспечивать петербургскую бизнес-модель.

Г: В прошлом году был подан иск о банкротстве «XXI века» в Новосибирске. Почему это произошло и в каком положении сейчас находится ваш сибирский медцентр?

А. С.: Когда-то нам поступило предложение из Новосибирска купить долю в бизнесе. И мы приехали туда с целью создать дочернюю структуру через покупку бизнеса. Там было три соучредителя. Один из них сказал, что продает свою долю и больше участвовать в этом бизнесе не хочет. Двое других сказали, что они хотят посмотреть, что может сделать в Новосибирске «XXI век». Поэтому мы сначала купили одну долю из трех. Затем нашли общий язык с одним из двух оставшихся партнеров. Последний развернул против нас большую судебную «разборку», и мы были вынуждены бороться с этими необоснованными финансовыми претензиями. Мы долго пытались договориться, защищались, но в итоге сказали: «Мы не сможем выполнить эти претензии, поэтому то юридическое лицо, в котором вы соучредитель, пусть будет банкротом». В Новосибирске два наших филиала, а «дочку» вытянуть было невозможно, поскольку эти долги из прошлого и претензии мешали нормальной деятельности. В Новосибирске, вообще, случилось много «приключений»: так, из того офиса, в котором мы начинали работу и в «стены» было много и неоднократно вложено, нас внезапно попросили съехать, поскольку у собственника объекта появились другие планы, он здание снес, какое-то новое строительство ведет.

Г: Вы занимаетесь проектом создания Ленинградской областного центра медицинской реабилитации в Коммунаре в формате государственно-частного партнерства. Это глобальный проект — площадь центра составит более 22 тыс. кв. м, он будет рассчитан на 300 коек, 120 из которых будут работать по системе ОМС. Не страшно заниматься им: тут все будет зависеть не только от вас, но во многом и от государства?

А. С.: Почему мы этим проектом занимаемся? Во-первых, мы понимаем, какова

потребность в этом проекте: это будет серьезная реабилитация для тяжелых пациентов. Сейчас в городе и области есть стационары, в которых делают то, что могут сделать в непригодных для ранней реабилитации условиях. Есть санатории. Между этими двумя этапами реабилитации есть провал, имеющегося количества реабилитационных коек в Санкт-Петербурге, и тем более в Ленинградской области, недостаточно. Более того, в силу того, как построена работа, там с тяжелыми пациентами работать сложно. Нужно специально организовывать пространства, подбирать определенный персонал, его нужно дополнительно обучать и выстраивать медицинские и технологические процессы. Мы создадим реабилитационный центр нового типа. Сейчас много санаториев, но это реабилитация третьего уровня, а ниша специализированной медицинской реабилитации не занята. Во-вторых, нам очень импонирует, то как к этому проекту относится Ленинградская область, как нам стараются содействовать. Если говорят: «Нет, мы это не можем», то мы понимаем, что это не чиновничья «отмазка», а есть объективные факторы, не позволяющие сделать это. Представители Ленобласти стараются максимально помочь в реализации проекта. Возможно, если бы к нам не было такого отношения, не было бы такой потребности и мы бы не знали, как это должно быть сделано, то мы бы за эту задачу не взялись. Мы делаем этот проект не потому, что сейчас модно ГЧП, и не ради увеличения оборота денежных средств, а потому, что знаем, что нужно и как это будет работать.

Г: Как вы думаете, вы могли бы быть управленцем в любой сфере?

А. С.: Пожалуй, нет. Лет десять назад я получила предложение занять какой-то пост, но отказалась. Потому что мне важна свобода, которую я имела тогда и сейчас, которую при иных обстоятельствах не найду.

Г: А вы сталкивались с какой-то дискриминацией, несерьезным отношением к вам как руководителю бизнеса из-за того, что вы женщина?

А. С.: Есть разные исследования на эту тему, но у меня есть собственное мнение о том, что женщинам в бизнесе тяжелее, исходя из внутренних предпосылок. Мужчина-бизнесмен имеет намного больше способов выстраивать отношения и коммуникацию за пределами стола переговоров и рабочих встреч. Но при этом у женщин фора, потому что они женщины: тут все зависит от того, как ты будешь представлять. У меня были моменты в жизни, когда меня не воспринимали поначалу из-за того, что я не мужчина. Но это кратковременные явления: переосмыслила эту ситуацию и пошла дальше. По сути, это всего лишь еще один внешний фактор, который нужно учитывать. ■

Профессиональный подход к планировке и дизайну интерьера БОЛЕЕ 20 ЛЕТ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ



РЕКЛАМА


ROSSI

WORLD COLLECTION
SINCE 1993

Специальная программа скидок от производителя

Лермонтовский пр. 40 | наб. р. Фонтанки 66 | Крестовский пр. 15 | Литейный пр. 11 | ул. Большая Морская 26
+7-812-251-69-87 +7-812-315-99-72 +7-812-601-68-18 +7-812-242-12-83 +7-812-315-76-00

www.rossi-spb.ru

ТЕМАТИЧЕСКИЕ
СТРАНИЦЫ

Коммерсантъ

ЭКОНОМИКА РЕГИОНА/ ЛЕНИНГРАДСКАЯ ОБЛАСТЬ

ПРОЕКТ ИЗ СЕРИИ
BUSINESS GUIDE —
ПРИЛОЖЕНИЕ
К ГАЗЕТЕ «КОММЕРСАНТЪ»,
ПРИУРОЧЕННОЕ КО ДНЮ
ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ



25 ИЮЛЯ
2017

ФОРМАТ — А3.
РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ С ГАЗЕТОЙ «КОММЕРСАНТЪ»

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