

представить, в 2007-м было вполне реальным: «несогласным» удалось прорвать полицейские заграждения и пройти от БКЗ «Октябрьский» по Лиговскому проспекту к площади Восстания, а затем почти по всему Невскому проспекту до здания бывшей городской Думы. Тогда в ходе шествия отдельные группы участников семь раз прорвали кордоны ОМОНа. В ходе разгона акции полиция задержала 113 человек, однако никто из них в дальнейшем не был арестован.

В 2007 году шествие было несогласованным — городское правительство отказало оппозиционерам в проведении акции, объяснив это «заботой о безопасности граждан». Тем не менее, суд по комментариям опрошенных SR участников событий 2007 года, процесс согласования митингов при губернаторе Валентине Матвиенко проходил более гладко, чем сейчас. Один из организаторов «Марша несогласных» 2007 года Сергей Гуляев вспоминает: «С ней (Матвиенко.— SR) было мягко, пока не начались массовые протесты 2011 года. До тех пор можно было более или менее согласовать митинги». «Согласовать митинг при Матвиенко было проще. Но это, на мой взгляд, не связано конкретно с позицией губернатора — такова была в целом политика по стране. После протестов 2012 года стало жестче, а в городе просто следовали федеральной тенденции», — комментирует другой организатор «Марша несогласных» Евгений Козлов.

«В 2007 году шествие состоялось, потому что Матвиенко просто ничего не ожидала. Власть не ожидала, что мы пойдем по Невскому, все произошло спонтанно, мы ничего специально не планировали», — говорит депутат петербургского ЗакСа Максим Резник. Иную причину называет господин Гуляев: «Матвиенко сама не очень честна, все эти громкие истории с сыном-миллиардером. Из-за них она была осторожна, старалась до конфликтов не доводить. Для нее это было, что там (на митингах.— SR)

про Путина говорят, а не про нее лично». Губернатор же Георгий Полтавченко вовсе «закрывает диалог», считает Сергей Гуляев: «Он — человек в шинели, это его профессиональное. Страшит его всяческая инициатива — и человеческая, и политическая».

С одной стороны, согласовать политические акции было проще, и массовых арестов не было, с другой, на несанкционированных протестах сотрудники ОМОНа действовали жестко. «Тогда (в 2007 году на «Марше несогласных».— SR) бывало иногда жестко с обеих сторон. Я знаю некоторых коллег, которые шлемы и дубинки орановцев в качестве трофеев забирали и хранили. Но и мне они (сотрудники ОМОНа.— SR) позвонили ломали и руки. Но нас не сажали, не давали сроки», — вспоминает господин Гуляев. Сейчас же, по словам участников событий, власти предпочитают пресекать протест на корню: «В 2007 на „Марше несогласных“ такой драйв был, какой даст фору всем митингам, которые сейчас Навальный проводит. Или вспомнить прошлые президентские выборы, когда мы выходили на митинг у Исаакиевского. Тогда было примерно 600 задержанных, но всех в итоге отпустили. Сейчас же просто заранее меры принимают, чтобы мы сидели тихо», — констатирует Евгений Козлов.

То, что практика ареста активистов накануне политических акций появилась давно, но «расцвела» только при губернаторе Полтавченко, подтверждают и другие участники «Марша несогласных»: «Меня тогда (в 2007 году.— SR) как организатора регулярно пытались перед маршем задерживать. За пять дней перед маршем начинали какие-то люди за мной ездить. Поэтому я старался приезжать уже на место, где много народу и сложнее задержать», — рассказывает Сергей Гуляев. — Но тогда в любом случае не сажали так, как сейчас, и не было огромных штрафов и посадок по уголовным делам за якобы нападение на полицейских. Поэтому бывало, что шли напролом, и даже тогда были на воле». ■

**19 → ТАТЬЯНА ПОПОВА,**  
директор по персоналу логистической компании «Даксер»:

— Выполнение и реализация планов для меня всегда были естественными процессами на уровне интуиции. Я научилась определять цели и задачи, учить себя и других разрабатывать планы с определенными промежуточными показателями. Пользуюсь при этом электронным календарем и планингами, а также самым обычным карандашом и блокнотом. Я люблю составлять планы, подводить промежуточные итоги, менять что-то в процессе выполнения задания и вносить корректировки. И мне легче думать, когда под рукой бумага и карандаш.

**ОЛЕГ ПАРОШИН,**  
генеральный директор Amgen в России и СНГ:

— Когда я только начинал работать главой компании, мои профессиональные цели определялись как сору-paste из глобальной корпоративной стратегии. Я был похож на эдакого идеального солдата с девизом «Партия сказала, комсомол ответил „есть“». Но когда прошла первая тревожность и я почувствовал себя полностью на своем месте, глобальная корпорация как внешняя точка опоры для моего управленческого «Я» перестала быть жизненно важной. И я понял, что наиболее правильная локация моих профессиональных целей и задач находится в точке пересечения трех прямых: целей корпорации, целей людей, которые «локоть к локтю» работают со мной ежедневно, и, как ни странно, моих собственных, личных целей.

**ЛЮДМИЛА ШУСТЕРОВА,**  
заместитель генерального директора по маркетингу и развитию бизнеса BDO Unicorn Outsourcing:

— Иногда полезно, когда сотрудники сами ставят цели, фиксируют их на бумаге и защищают перед руководителем. Если ты сам сформулировал цель, мотивация на ее достижение выше.

**ДМИТРИЙ ДМИТРИЕВ,**  
генеральный директор «Инженерной компании 555»:

— Самая большая сложность в постановке задач заключается не в выборе направления и не в оценке доступных ресурсов. Сложнее всего принимать решения, во-первых, в условиях дефицита ресурсов, а во-вторых, в условиях недостатка либо избытка информации — эти обстоятельства более чем привычны для российских компаний. Принятие решений и ответственности за них на себя — это самая трудная и поэтому избегаемая многими часть ежедневной работы руководителя. Однако именно в этом и состоит ключевая роль топ-менеджера.

**АНТОН СЕРГЕЕВ,**  
основатель и руководитель федеральной сети школы танцев «Дети на паркете»:

— Уверен, что мысли владельца бизнеса очень влияют на его дело, и от того, какая цель будет записана у него в блокноте, зависит то, к чему придет компания. У нашей сети 165 отделений в 36 городах. Все эти цифры когда-то были записаны у меня в блокноте, после поставлены в качестве цели в моей личной «Мясорубке», затем презентованы команде как стратегическая цель компании.

**НИКИТА НЕПРЯХИН,**  
бизнес-тренер, телерадиоведущий, писатель:

— Как мы можем понять, какой сделать шаг, если даже не знаем, в какую сторону идем? Или сколько нужно сделать шагов, если не понимаем, куда мы должны прийти. Но цель не абсолютна, ее не стоит идеализировать, как этому учат в учебниках по менеджменту. Есть понятия форс-мажоров, турбулентности, изменений на рынке, конъюнктуры, конкурентного окружения и так далее. Именно поэтому целей мало, нужны миссии компании, нужны метацили и метазадачи. ■

## ПО ОБРАЗУ И ПОДОБИЮ ПОЧЕМУ БИЗНЕС ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЯ ОБ ОТКРЫТИИ ФИЛИАЛОВ, КОМУ ДОВЕРИТЬ РАЗВИТИЕ НОВОГО УДАЛЕННОГО ОТДЕЛЕНИЯ КОМПАНИИ, КАКИЕ ОШИБКИ В ВОПРОСАХ ЭКСПАНСИИ СОВЕРШАЮТ ОПЫТНЫЕ УПРАВЛЕНЦЫ И КАК СПРАВЛЯЮТСЯ С ИХ ПОСЛЕДСТВИЯМИ, ИЗУЧАЛА КОРРЕСПОНДЕНТ SR ВЛАДА ГАСНИКОВА.

Филиалы создаются по нескольким причинам. Например, компания «Инфосистемы Джет» из IT-сферы открыла представительство в Екатеринбурге, когда на Урале начали активно внедрять банковские системы и там стало больше работы. «Наличие специалистов на местах позволяет заметно оптимизировать затраты на проект — как наши, так и заказчика. Совсем недавно мы открыли официальное представительство в Узбекистане Jet Infosystems Central Asia. Такое решение мы приняли после того, как рост заявок на IT-услуги от местных компаний увеличился в восемь раз», — рассказывает коммерческий директор компании Андрей Самойлов.

Аналитические прогнозы подтолкнули петербургскую компанию thePsycho идти на Мальту: консультанты обещают рост европейского рынка AR/VR-технологий

на 133% в год. «Мы открыли представительство на Мальте. Во-первых, в страну приезжает в год около 2 млн туристов, которые хотят отдохнуть и изучить английский язык — поэтому им подходит наш развлекательный проект PsychoQuest на нескольких языках. Во-вторых, мальтийский филиал позволяет нам демонстрировать технологии и в Европе. Там их могут увидеть наши потенциальные клиенты», — говорит Владимир Бушуев, генеральный директор thePsycho.

У московской компании «Цифра» петербургский филиал появился путем M&A: фирма приобрела права на разработанную IT-интегратором ЛО ЦНИТИ систему мониторинга промышленного оборудования Foreman. «Мы отказались от идеи релокации приобретенного бизнеса в Москву и создали петербургский филиал. Был риск, что нам не удастся удержать

разработчиков при переезде. Чтобы этого не случилось, мы активно включились в работу: сделали большую презентацию о компании, внедрили новую мотивационную систему, добавили системности», — вспоминает Павел Рас топшин, управляющий директор «Цифры». Офис в Хельсинки его компания открыла для старта выхода на европейский рынок.

Критерий выбора города для открытия филиала прост, уверен председатель совета директоров «СёрчИнформ» Лев Матвеев. «Он должен быть центром федерального округа, и там должны быть первые клиенты. Мы строим работу компании так, чтобы сотрудники могли спокойно укладываться в правило: ночь на поезде — и ты на встрече с любым клиентом в этом регионе. Между офисом и заказчиком не должно быть больше двух часовых поясов, потому что техподдержка и вне-

дрение должны быть на связи. Кроме того, очевидно, что „своими“ людям больше доверяют, чем „москвичам“, потому местный представитель компании быстрее найдет общий язык с клиентом», — делится господин Матвеев.

Для московской компании «СТС Групп», которая занимается лизингом персонала, региональная экспансия началась с Петербурга. «Планируя открытие первого филиала в 2011 году — тогда рынок временного персонала только набирал обороты, — мы руководствовались больше интуитивными мотивами, желанием эксперимента, нежели глобальными маркетинговыми выводами и прогнозами. Считаю, что именно жажда нового, амбициозность, упрямство молодой команды и, несомненно, удача на 90% определили успех работы первого филиала в Санкт-Петербурге», — считает основатель «СТС Групп» Николай Рыжков. → 42