

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ ЛИЦА ГОРОДА

КАК ЦЕЛИ ПОЛОЖИТЬ / 15
БИЗНЕС НА ОДНОМ
«КОЛЕСЕ» / 22
ЧАСТНОСТИ
НЕВСКОГО ПРОСПЕКТА / 32
ПОДПИСНЫЕ
В ИЗГНАНИИ / 39



Четверг, 26 апреля 2018 №73
(№6311 с момента возобновления издания)
Цветные тематические страницы №13–44
являются составной частью газеты «Коммерсантъ»
Зарегистрировано в Роскомнадзоре
ПИ № ФС 77-64424 31 декабря 2015 года
Коммерсантъ
в Санкт-Петербурге

SOCIAL REPORT

LEGENDA
INTELLIGENT
DEVELOPMENT

ООО «ЛЕГЕНДА»

Н+Н
Газобетон

ПАРТНЕРЫ ВЫПУСКА



Уральский Банк
реконструкции и развития
ПАО КБ «УБРиР»



ООО «ЦДС»

**СТРОИМ
ДЛЯ ЖИЗНИ**

Реклама

Бранч Имperiал

ВОСКРЕСЕНЬЕ

13:00—16:30



**ИЗЫСКАННЫЕ ФРАНЦУЗСКИЕ,
РУССКИЕ, ИТАЛЬЯНСКИЕ
И ПАНАЗИАТСКИЕ БЛЮДА**

Дары моря, суши, сашими
Фирменные блюда ресторанов отеля
Шоколадный фонтан

Живая музыка, моментальные
фотокарточки, детская комната,
специальные цены для детей


BELMOND
GRAND HOTEL EUROPE
ST PETERSBURG

Belmond Grand Hotel Europe
Санкт-Петербург, Михайловская ул., 1/7
+7 812 329 66 22



ЕЛЕНА БОЛЬШАКОВА,
РЕДАКТОР SOCIAL REPORT
«ЛИЦА ГОРОДА»

ПОИСК АЛЬТЕРНАТИВ

Рейтинг открытости петербургского истеблишмента вновь меняет правила. Мы отказались от деления массы информации на цифровых и реальных носителях на новостную и обзорную — посчитали цитаты петербургских бизнесменов как в электронных, так и в бумажных версиях традиционных деловых СМИ, включая выпускаемые ими тематические приложения. Связано это с очередными трансформациями на медиарынке Северной столицы, о которых подробно рассказано в одном из материалов SR.

Газеты, друзья, перестают выходить на бумаге, их покупают и продают, не сильно скрывая политических мотивов. Не деловой активностью объясняется популярность первой тройки наших спикеров — бывшего директора ГМП «Исаакиевский собор» Николая Бурова, совладельца «Юлмарт» Дмитрия Костыгина и директора Эрмитажа Михаила Пиотровского. Православные деяния, суды и аресты — насущное самого европейского города России. В остальном все спокойно: подавляющая часть наиболее часто цитируемых на страницах бизнес-изданий топ-менеджеров связана со строительством и недвижимостью. Причем как специалистов в «реальном» секторе, так и экспертов (второй год мы ранжируем последних в отдельной таблице).

Примечательно увеличение в общем хоре голосов числа представителей туристической сферы, гостиничного бизнеса и рестораторов, которое можно объяснить повышенным интересом к состоянию городской сферы NoReCa в связи с предстоящим чемпионатом мира по футболу. Градус волнений по этому поводу неприлично высок: тут тебе и новый стадион, и аттестация гостиниц, и — никуда не денешься — вложения в транспортную инфраструктуру. В связи с этим мы решили напомнить читателям о существовании и развитии в Петербурге и других видах спорта, менее известных и незаслуженно менее почитаемых городскими властями и зрителями.

Авторы SR ищут альтернативы — как в обзоре нетривиальных экскурсионных маршрутов по городу или при обсуждении возможного изменения карты знаковых архитектурных объектов Северной столицы, так и в попытке выяснить наличие «непрофильных» интересов петербургских фармацевтических магнатов.

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

«ПОПЫТКА ДОСТИЧЬ РЕЗУЛЬТАТА РЕЗУЛЬТАТОМ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ»

для одного целеполагание в работе подразумевает список дел и задач, для другого — возможность правильного делегирования, для третьего — нахождение гармонии между интересами личными, корпоративными и коллегиальными. В опросе SR петербургские предприниматели поделились своим опытом и сложностями в постановке правильных целей, рассказали об умных находках, которые помогают их преодолеть, и вспомнили немало пословиц.

ПОДГОТОВИЛА КРИСТИНА НАУМОВА



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

КАК СЧИТАЮТ БИЗНЕСМЕНЫ, ПОПУТНОГО ВЕТРА СТОИТ ОЖИДАТЬ ТОЛЬКО В ТОМ СЛУЧАЕ, ЕСЛИ ЗНАЕШЬ, КУДА ЛЕЖИТ ТВОЙ ПУТЬ

ОКСАНА КОЛЧИНА,
коммерческий директор компании АТОЛ:

— Чтобы получить необходимый результат, нужно правильно поставить задачу. Иначе это будет просто потеря времени, что повлечет за собой задержки в предоставлении услуг клиентам и, как следствие, финансовые потери. 50% успеха зависит именно от того, понимают ли сотрудники, что им делать, когда и каким образом. Не стоит забывать и про мотивирующие факторы: в идеале каждая задача приближает нас к той или иной глобальной цели. Когда сотрудники видят свой вклад в развитие компании, они работают на результат и с большим энтузиазмом.

МАХЕР БАТРУНИ,
генеральный директор Wrigley в России:

— В компании Mars (владеет брендом Wrigley.— **SR**) процесс постановки целей построен по принципу каскадирования: в первую очередь определяются общие бизнес-цели компании на следующий год, далее они спускаются в функции и подразделения с тем, чтобы те опреде-

лили, каким образом могут повлиять на их достижение. И далее по цепочке на основании целей каждого подразделения формируются индивидуальные цели сотрудников. Таким образом, абсолютно все служащие могут внести свой личный вклад в общее дело. Бизнес-целей у каждого не может быть больше пяти. При этом существуют еще индивидуальные цели на развитие конкретных компетенций, их не может быть больше трех.

МАРГАРИТА КАШУБА,
маркетинг-директор онлайн-школы английского языка EnglishDom:

— Постановка задач сотрудникам должна быть не только четкой, но и конкретизированной. К примеру, «подготовь мне отчет о работе подразделения за прошлый месяц» — достаточно четко сформулированная задача. Но если подумать, работа в подразделении ведется над одним проектом, но направлений этой работы может быть больше десятка. Поэтому подготовленный по данной задаче отчет на 99% не удовлетворит руководителя. И в этом нет

вины сотрудника, потому что задача не была конкретизирована и не имела конкретной цели. Надо всего лишь это учесть: для чего нужен отчет, по какому направлению, какие данные, какие цифры?

ВЯЧЕСЛАВ ЗОЛОТУХИН,
основатель системы управления задачами с функцией мотивации сотрудников на технологии BlockchainEvoDesk.ru:

— Одна из самых эффективных методологий постановки задач — это технология Scrum. Все большие цели и задачи разбиваются на недельные отрезки. В понедельник рывок начинается, в воскресенье или пятницу заканчивается. В понедельник важно определить, какие именно задачи реально выполнить на предстоящей неделе. При этом все новые задачи регулярно записываются в общий список. Это важно, чтобы полностью разгрузить голову от информации. И только при таком подходе вы никогда не забудете ни одной задачи. Чем больше вы их оставляете в своей голове, тем больше шанс что-то забыть или пропустить. → 19

ПРЯМАЯ РЕЧЬ

«КОМАНДА КОНСУЛЬТАНТОВ — ЭТО ВТОРОЙ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР»

И ХОРОШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ МОЖЕТ НЕ ВИДЕТЬ ОЧЕВИДНЫХ СДЕРЖИВАЮЩИХ ФАКТОРОВ ИЛИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, ЕЩЕ ЧАЩЕ ТОП-ПРОФЕССИОНАЛ БЕРЕТ НА СЕБЯ ВСЮ ОПЕРАТИВНУЮ РАБОТУ, НЕ ОСТАВЛЯЯ СЕБЕ ВРЕМЕНИ НА РЕШЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ. КАК ОБУЧЕНИЕ И РАБОТА С КОНСУЛЬТАНТАМИ «ПРОСВЕТЛЯЮТ» РУКОВОДСТВО, ВЛАДЕ ГАСНИКОВОЙ РАССКАЗАЛ КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР SAMOLOV GROUP ИВАН САМОЛОВ.

SOCIAL REPORT: У вас есть программы обучения для управленцев разного уровня. Кто такой хороший руководитель?

ИВАН САМОЛОВ: Тот, кто может решить максимальное количество задач с помощью людей и ресурсов, которыми он располагает. Плохой руководитель неправильно расставляет приоритеты и вместо решения задач излишне погружен в отношения и процесс.

Первый шаг — научиться ставить задачи. Потом подбирать членов команды по компетенциям, научиться грамотному делегированию. У нас в России есть проблема: руководители делают все. Это обратное делегирование: подчиненные просят руководителя как более опытного выполнить их задачу. А ему не сложно, потому что он ответственный и, когда видит проблему, принимается ее решать. В итоге подчиненный возвращается и спрашивает: «Ну, что сделано, какие успехи?» И кто тут руководитель? Мы учим закреплять ответственность за подчиненными. Отыгрываем на тренингах эти ситуации и показываем, как грамотно отбрасывать подобные задачи обратно.

Неправильно, когда топ-менеджеры лезут в дела подчиненных и требуют не по результату, а по процессу. В таких случаях все три уровня управления переворачиваются — и вот ты уже вместо стратегического погряз в оперативном.

SR: За счет чего происходит внутреннее перестроение и меняется поведение топ-менеджмента после ваших тренингов?

И. С.: Мышление меняется: на тренингах мы показываем слабые стороны людей, демонстрируем в игровых кейсах, как ими манипулируют — на работе, в текучке, люди этого не осознают. У нас они привыкают считать такие ситуации. Как с ездой на велосипеде: если ты научился кататься, уже не разучишься.

Мы учим оценивать профессионализм подчиненных по компетенциям, а не только по взаимоотношению, опыту, заслугам и образованию. Причем как по профессиональным, так и по личным компетенциям. Например, по уровню ответственности и направленности на результат: если они недостаточно развиты для решения задачи, нужно ставить ее по-другому, с реперными точками (сотрудник берется не за весь проект, а идет по этапам вместе с руководителем). Мы доносим до руководителей две простые вещи. Первое: ты должен быть нацелен на решение задач и достижение целей. И второе: подчиненные — это твоя команда, которая может этих целей достичь. Точно так же, как ты был перезагружен и вырос, подобный путь должно пройти большинство твоих сотрудников.



ПАВЕЛ МОЛЧАНОВ

SR: Как это сказывается на чувствах людей, на качестве их работы?

И. С.: Человек не может вырасти без кризисных ситуаций, без них не бывает прорыва. Сильная команда — та, которая перешагнула, переборола сложности. Только тогда люди будут любить и ценить свое дело.

SR: Что включает управленческий консалтинг, помимо обучения руководителей любого уровня?

И. С.: Мы решаем задачи организации. На днях я встречался с крупным машиностроительным заводом, работающим на газовую отрасль. Его сильно «давят» китайцы. Вместе с руководством завода мы разрабатываем коммерческий план развития на несколько лет: организационную структуру коммерческого подразделения, анализируем структуру портфеля и конкурентов, обсуждаем стратегию развития предприятия. Вопрос в том, что, когда ты это делаешь, необходимо учить людей, как всем этим управлять. Меня часто спрашивают, как мы можем конкурировать с международными консалтинговыми компаниями. Дело в том, что в тех же США бизнес развит намного лучше, чем в России, поэтому у американских коллег есть сложности с реализацией проектов в РФ, использовать их модели не предоставляется возможным. У них все слишком научно, а мы ориентируемся на реальную ситуацию клиента. И обучение — это только часть консалтинга.

SR: Кто ваши клиенты?

И. С.: Наша специализация — это нефтегазовый комплекс и государственный сектор. Консультантам интересно решать задачи, которые будут иметь существенный экономический эффект для заказчика. Поэтому мы решаем большие задачи — и для этого часто нужно развивать страте-

гическое мышление и навыки управления топ-менеджеров компании. Принципы руководства те же, что и у руководителей оперативного уровня, но уровень ответственности гигантский. И играют роль политика и государственные задачи, социальные обязательства. Например, для разработки месторождения газовой компании было необходимо, чтобы коренной народ переместился с исторического места — а без переговоров с госсектором тут не обойтись. Тогда мы решили, что госсектор должен стать нашим клиентом: мы стали работать с министерствами, правительствами. У нас проходят обучение руководители федерального, регионального правительства и министерств РФ — так мы начинаем понимать госсектор.

SR: Когда вы приходите к крупному клиенту, вы готовы решать любые задачи для повышения его эффективности?

И. С.: Да, и используем разные способы. Оптимизация закупок на 10% для предприятия, которое тратит на них 15 млрд рублей в год, — это 1,5 млрд рублей. Например, с помощью создания коммерческого блока. В российском машиностроении колоссальные проблемы с продажами: на Урале ракеты стоят, и их никто не продает, они никому не нужны. И это старейший завод, на предприятии работает 3 тыс. человек, а директора по маркетингу нет...

Мы наводим порядок в организационной структуре и решаем самые неожиданные задачи. Один машиностроительный завод запрашивает стратегию выхода на рынок Египта и Кубы, где огромная конкуренция с Китаем. На этом заводе все занимаются всем, люди работают по 24 часа в сутки, но кто за что отвечает, никто не понимает. Мы учим вести переговоры, предлагать востребованный на этом рынке продукт — бронированную технику с люками.

SR: Кто ваши специалисты? Как они могут разбираться в задачах такого разного профиля, когда все каждый раз индивидуально?

И. С.: Нашей компании почти 30 лет. За это время мы работали с компаниями различных сфер деятельности. На каждом проекте мы получаем инсайдерскую информацию об отрасли — и с каждым новым заказчиком можем решать все более сложные задачи. Кроме того, мы работаем на лучшие вузы страны: читаем лекции в МГИМО, МГУ, СПбГУ, ВШЭ, в РГУ нефти и газа им. Губкина. Мы делаем это, чтобы брать к себе из магистратуры и аспирантуры лучших ребят, которые уже разбираются в своей теме, и учим их по нашим стандартам. Когда мы встречаемся с заказчиком, то определяем круг проблем, которые влияют на стратегию, обсуждаем подход к решению — и запускаем проект.

SR: Что позволяет создавать реалистичные гипотезы, когда стоимость их проверки очень высока, а права на ошибку у вас нет?

И. С.: Опыт и тип мышления. Например, к нам обращался производитель грузовых автомобилей, который хотел повысить продажи на 20%, но имел комплексы по поводу того, что у них советский бренд. До этого они получили от маркетингового агентства 150-страничный отчет о том, что нужно сделать ребрендинг и давать рекламу на YouTube. Я не шучу. Как ролики у блогеров поднимут продажи грузовых автомобилей? Нарушена причинно-следственная связь. Нужно было проанализировать две вещи: сдерживающие факторы и факторы роста продаж, а для этого проверить всю цепочку движения денег. Что это за авто, кто их покупает, сколько клиентов, какие менеджеры? Если к ним идут люди, но не совершают продажи — то что будет, когда они дадут рекламу? К ним пойдет еще больше людей, но они так же будут уходить! Может быть, салон грязный или менеджеры грубо общаются, или каталоги не соответствуют стилю компании. Ты анализируешь каждый этап в попытке понять, где бутылочное горлышко. Это сдерживающий фактор, его нужно расширить. Или факторы развития: уходит конкурент, обрывается поток денег, а мы все еще там, где и были. Нужно переключаться на освободившуюся нишу!

SR: Почему люди не видят этого сами?

И. С.: Часто из-за нехватки времени они погружены в текущую ситуацию, поэтому команда консультантов — это своего рода второй генеральный директор. Так как у них есть экспертность в своей области, они справятся быстрее и будут уделять внимание решению тех задач, до которых у заказчика не доходят руки. ■



ВЫГОДНО В
«Интернет-банке i2B»

Депозит
для бизнеса

ПЕТЕРБУРГСКИЕ
СЕЗОНЫ

ЯСНО,
ЧТО ВЫГОДНО!



/812/ 332 7878

www.bspb.ru

С подробной информацией можно ознакомиться на сайте bspb.ru или по телефону /812/ 332 7878. ПАО «Банк «Санкт-Петербург». Генеральная лицензия Банка России №436 от 31.12.2014 ОГРН 1027800000140. Малоохтинский пр., дом 64, лит. А. РЕКЛАМА.

МАЙНИНГ НАУДАЧУ

ТЕМА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КРИПТОВАЛЮТ И ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ БЛОКЧЕЙНА ДАВНО ВЫШЛА ЗА ПРЕДЕЛЫ УЗКОСПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО НАПРАВЛЕНИЯ И ПОЛУЧИЛА РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПРАКТИЧЕСКИ ВО ВСЕХ СФЕРАХ ЭКОНОМИКИ, ОСОБЕННО В ЯПОНИИ, СТРАНАХ ЕВРОСОЮЗА И США. В РОССИИ К ТАКИМ ПРОЕКТАМ ПОКА ОТНОСЯТСЯ С ОСТОРОЖНОСТЬЮ, ХОТЯ СРЕДИ «ПРОПОВЕДНИКОВ» БЛОКЧЕЙНА ЕСТЬ И ПРЕДСТАВИТЕЛИ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА КРУПНЫХ КОМПАНИЙ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ, А ТЕХНОЛОГИЯ УЖЕ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ НЕКОТОРЫМИ ВЕДОМСТВАМИ. ДМИТРИЙ МАТВЕЕВ

ДЕНЬГИ ВНЕ ЗАКОНА Рынок криптовалюты в России на данный момент нормативно не регулируется, но в этой сфере существует целый ряд законодательных инициатив. Одна из последних — законопроект депутатов Госдумы РФ о регулировании правоотношений в рамках «цифровой экономики». Согласно документу, цифровые деньги в перспективе могут использоваться в стране как средство платежа, но только в определенных случаях и на определенных условиях, которые также должны быть установлены в законодательстве.

Среди мер, которые нужно принять для легализации платежей с использованием криптовалют, фигурирует необходимость записи об обладателях цифровых денег и что такие деньги переходят от одного лица к другому только с помощью записи. Депутаты полагают, что такой прием позволит также включить цифровые деньги, например, в конкурсную массу компании-должника и в наследственную массу, но тут возникает сразу ряд технических сложностей.

Для облегчения совершения сделок с цифровыми правами законопроектом вводятся дополнительные правила гражданского законодательства о форме сделок. Так, предлагается установить, что выражение лицом своей воли с помощью электронных или других аналогичных технических средств будет приравнено к простой письменной форме сделки.

Еще один законопроект Госдумы — «О цифровых финансовых активах» — подвергся серьезной критике со стороны Российской ассоциации криптовалют и блокчейна (РАКИБ). Он закрепляет определение криптовалюты как имущества в электронной форме, а также устанавливает особый порядок совершения на территории РФ сделок с ней. Согласно позиции РАКИБ, документ создает преимущества для работы с криптовалютами для иностранных инвесторов, ограничивая при этом возможности российских. Также ассоциацию настораживают предложения осуществлять обмен криптовалюты на российские рубли через специальные юрлица — операторов обмена цифровых финансовых активов. Во-первых, непонятен статус таких операторов, во-вторых, криптоинвесторы не будут с ними работать, считают в РАКИБ.

Когда и в каком виде эти законопроекты будут приняты, неясно, но если обсуждать их со специалистами (а на этом настаивают профильные объединения. — **SR**) и подстраиваться под требования Таможенного союза, этот процесс значительно растянется во времени.

Между тем ряд других развивающихся стран действует оперативнее в плане при-



ХОЖДЕНИЕ ВИРТУАЛЬНОЙ ВАЛЮТЫ В РЕАЛЬНОЙ РОССИИ ПОКА ОГРАНИЧЕНО ОТСУТСТВИЕМ СООТВЕТСТВУЮЩЕГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

менения криптовалют, несмотря на порой более серьезные и глубокие, по сравнению с российской экономикой, проблемы. Например, Венесуэла в начале года выпустила обеспеченную нефтью криптовалюту El Petro и стала первой страной с собственными цифровыми деньгами, которые поддерживаются запасами нефти.

Из более близких к России примеров — Белоруссия, президент которой в прошлом году подписал декрет «О развитии цифровой экономики» и легализовал на территории страны операции с криптовалютами, которые освобождены от налогов до 2023 года.

ИСО ДЛЯ ДНИЩ Несмотря на все сопутствующие этой сфере сложности, несколько компаний делали попытки проведения ICO (Initial Coin Offering) — привлечения средств путем выпуска своих токенов и продажи их инвесторам. Так, заполучить инвесторов через ICO планировало АО «Единый депозитарий результатов интеллектуальной деятельности» (ЕДРИД). Но проект был признан неудачным — было привлечено меньше средств, чем планировалось. Помимо недостаточно квалифи-

цированного персонала, к этому привели глобальные и локальные причины, говорит председатель совета директоров компании Евгений Пен. «Но главная причина неудачи — время проведения ICO совпало с ожиданием законодательных инициатив по ограничению ICO и запрету китайским инвесторам вкладываться в подобные проекты. Надо учитывать, что на Китай приходится значительный объем инвестиций в проекты ICO. Кроме этого, был ошибочно выбран регион для проведения рекламной кампании, которая была в основном нацелена на русскоязычных пользователей. Надо было больше привлекать международных инвесторов», — считает он.

В ходе подготовки ICO, которая заняла около полутора месяцев, ЕДРИД столкнулся с невозможностью найти универсальную юрисдикцию. «К примеру, можно найти страну, в которой хорошие условия для проведения ICO, но плохие для вашей основной деятельности и финансовых операций. Оказалось, что нет повсеместных законодательных норм, действующих во многих юрисдикциях, которые бы регулировали проекты ICO», — уточняет господин Пен.

Привлечь средства за счет ICO пыталась еще одна компания — Череповецкий трубопрокатный завод (ЧТПЗ). К 15 декабря прошлого года предприятие планировало завершить ICO и выпустить собственный токен — ZavodCoin (ZVD), стоимость за единицу которого была установлена на уровне \$1. Окончательное количество токенов планировалось определить после завершения кампании в зависимости от количества привлеченных средств. В общей сложности ЧТПЗ рассчитывал получить \$41,2 млн и разбить эти средства на четыре этапа модернизации производственного комплекса. В частности — приобрести комплект оборудования для производства днищ. Об итогах ICO не сообщалось, но в конце года ФНС подала иск о банкротстве ЧТПЗ, требуя вернуть около 2 млн рублей, что значительно меньше суммы, которую завод планировал привлечь. Обсуждалась ли между ЧТПЗ и ФНС возможность погашения долга с использованием ZavodCoin — неизвестно.

ЦЕПНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ Несмотря на неудачу, ЕДРИД намерен развивать международный маркетплейс объектов

интеллектуальной собственности на основе технологии блокчейна — это является стратегической целью компании, а поиски инвестиций продолжаются. «В процессе ICO была подготовлена вся инфраструктура, в том числе и серверы. При появлении лояльного законодательства, хорошей рыночной конъюнктуры и момента, когда ICO станет нормальным рабочим инструментом, компания сможет оперативно развернуть всю инфраструктуру для поддержки собственных токенов. На это уйдет 5–10 дней», — рассказал господин Пен.

При этом он отмечает, что ICO не может заменить классические формы привлечения средств. Кроме этого, существует проблема превращения реальных денег в криптовалюту и обратно, нет регулятора, который бы гарантировал безопасность сделок. Удачные майнинговые фермы, которые накопили криптовалюту, находятся в западне, считает председатель совета директоров ЕДРИД: превратить ее в живые деньги практически нереально, поэтому инвесторы ищут способы конвертировать свои средства. Они вкладываются в ICO-проекты с надеждой на будущую прибыль, но пока выбирают их «по душе»: условно, отметив с десяток понравившихся и не рассчитывая EBITDA. «ICO можно сравнить с народным IPO и рассматривать как упрощенный способ выхода на фондовый рынок. Это окажется проще для небольших компаний, которые привлекают относительно малый объем средств. Скорее всего, быстрее произойдет слияние краудфандинга и ICO», — добавляет эксперт.

Генеральный директор инжиниринговой компании «Лиман-трейд» Олег Бирюков отмечает, что его фирма занимается созданием новых и модернизацией старых производств при помощи цифровых технологий, объединенных с технологиями блокчейн, PLM (управление жизненным циклом изделия) и IoT (интернет вещей). В практическом смысле это означает, что проекты реализуются на базе существующей системы PLM, которая функционирует на распределенном реестре, то есть посредством технологии блокчейна.

По словам господина Бирюкова, применение блокчейна позволяет децентрализовать процесс создания и реализации продукта, решает проблему единой точки отказа, исключает возможность несанкционированного вмешательства в технологические процессы и позволяет взаимодействовать с другими блокчейнами. Кроме того, применение смарт-контрактов на блокчейне позволяет спроектировать жизненный цикл продукта во взаимодействии с окружающей обстановкой.

Среди других преимуществ — то обстоятельство, что на основе блокчейна каждый продукт обладает цифровым макетом в доступном виде для контролирующих организаций. При этом криптографические приватные и публичные ключи каждого индивидуального изделия практически неисчерпаемы, что позволяет в полном объеме реализовать IoT. «Продукт гарантированно идентифицируется на стадии производства, взаимодействуя с технологическим процессом, на стадии реализации взаимодействуя с логистическими и торговыми системами, а на стадии эксплуатации взаимодействуя с окружающими идентифицируемыми объектами», — уточняет генеральный директор компании «Лиман-трейд». ■

15 → ЕЛЕНА БЕКМУРАТОВА,
руководитель практики Life Sciences
рекрутинговой компании Hays
в Санкт-Петербурге:

— Людям, которые не умеют ставить задачи, я рекомендую начинать не только на работе, но и в личной жизни. Купить новый холодильник или съездить в долгожданный отпуск — прекрасные цели, которые также требуют выполнения определенных задач, и это отличная тренировка. Системность и организованность — навыки, которые можно в себе воспитать. При желании любой навык можно прокачать, как мышцу, и это не зависит от исходных данных: просто кому-то требуется меньше времени, а кому-то — больше. Новая должность, большой дом, дорогая машина и приятные путешествия — это все реальность, но идти к ней нужно обдуманно, ставя себе цель за целью, решая задачу за задачей.

ГАЛИНА ГРИГОРЬЕВА,
руководитель отдела маркетинговых
коммуникаций LoyaltyPlant:

— В IT-компании, где я работаю, принята система постановки milestones — крупных задач, которые дробятся на более мелкие и планируются на каждый квартал. Мы определяем для этих «майлстоунов» дедлайны и исполнителей, прописываем необходимые для их выполнения ресурсы. Отслеживать статус решения задач очень удобно. Мы это делаем в программе YouTask, где по каждой задаче можно вести историю: назначать исполнителей, планировать спринты, отмечать задействованных сотрудников, писать отчеты. Если в рамках одного проекта несколько задач, то их можно быстро связать между собой, указав степень зависимости одной задачи от другой. Таким образом, по каждому «майлстоуну» мы получаем полную картину деятельности разных отделов. В случае проблем или, наоборот, подвижек в решении задачи участники процесса получают уведомления на электронную почту.

АНАСТАСИЯ БОРОВСКАЯ,
директор Русской школы управления:

— Очень помогает метод Шерлока Холмса — дедуктивный метод постановки задач (от общего к частному). Жизнеспособность любой идеи сначала обсуждается с советом директоров. Если идею решено реализовывать, то определяются цели, работа разбивается на этапы и подзадачи, на каждом этапе назначается ответственный за результат. Здесь важно не уходить с головой в процесс, а в рамках каждой маленькой задачи решать определенные цели. Каждый предыдущий результат станет основой для выполнения следующей задачи — и таким образом будет складываться поэтапное решение.

ДМИТРИЙ КАРЕВ,
операционный директор компании Acsour:

— Есть такое выражение: «Паруснику, который не знает, куда держит путь, ни один ветер не будет попутным». Поэтому в нашей компании к началу года разрабатывается стратегическая карта. В ней очень четко обозначаются цели, которые стоят перед компанией в целом и перед каждым из подразделений в отдельности, всесторонне оцениваются ресурсы, которыми располагает компания. Опыт показывает, что гораздо эффективнее в определенный отрезок времени сконцентрироваться на чем-то одном, но самом значимом.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ

АЛЕКСЕЙ ГАЛИЦКИЙ,
основатель и владелец компании UP Business
Coaching:

— Я стараюсь делать небольшие утренние медитации на регулярной основе. Причем недолгие, 5–10 минут, но этого хватает, чтобы успокоить мысли и сосредоточиться на главном. К сожалению, эта фаза обостряется в периоды, когда есть слишком большое количество задач. Я делаю все возможное, чтобы эта привычка не зависела от моей загруженности, а просто служила хорошим началом каждого дня.

ИГОРЬ БЕСПАЛЬЧУК,
руководитель IT-проектов ГК Custis:

— При большом количестве задач полезно использовать инструменты для их отслеживания: от пробковой доски с цветными бумажками — до электронных трекеров различной сложности. Если обнаруживается, что какие-то задачи раз за разом не выполняются или сроки не соблюдаются, это может говорить о некомпетентности сотрудника, о его перегруженности или о плохо поставленных задачах.

ПАВЕЛ ТИМЕЦ,
генеральный директор ООО «Крытые парки
аттракционов», основатель развлекательного
центра Maza Park:

— С начала этого года я активно пользуюсь agile-ежедневником от Екатерины Ленгольд. Суть в том, чтобы ставить цели не на год, а на более короткие интервалы в девять недель и отмечать промежуточные этапы. Три цели на девять недель раскладываются на маленькие шаги: сначала — по понедельно, а затем — на каждый день. В ежедневнике есть отдельные блоки по вырабатыванию полезных привычек. У меня это утренняя зарядка, поздравление знакомых и друзей с днем рождения в соцсетях и выражение благодарности другим людям. Сейчас я активно тестирую ежедневник. Пока трудно сказать, насколько он помогает достижению целей.

АЛЕКСЕЙ ГОЛУБЕВ,
руководитель клиентского офиса инвестиционно-
управляющей компании QBF в Санкт-Петербурге:

— В первую очередь в бизнесе важны стратегические задачи. Бизнес — это люди, а люди должны понимать, куда они двигаются. Без четкой постановки конечного результата и ключевых точек эффективная работа каждого отдела невозможна, начнется болото. Пока вы пишете что-то на бумаге, вы думаете, изменяете, создаете что-то новое. Важно не то, что вы напишете в итоге (это может измениться десять раз), но еще на первом этапе вы отметете все лишнее.

АЛЕКСАНДР ЧИГРОВ,
совладелец Muse Clinic:

— Необходимо построить дерево целей. Ставя глобальную цель (стать лидером рынка в этом году или увеличить прибыль на 20%), нужно ее декомпозировать, потому что пока она ясна только для собственника или гендиректора. Например, прибыль состоит из двух компонентов: выручка и расходы. Значит, цели для топ-менеджмента будут такими. Выручка состоит из количества клиентов, среднего чека и так далее. Это будут цели для подразделений продаж.

СЕРГЕЙ ДЕЖНЕВ,
управляющий партнер 3DMgroup:

— Бизнес без конкретных целей подобен команде гребцов, которые находятся по-

среди моря. Они могут грести медленно, быстро, профессионально или не очень, но если нет конкретных целей — основная часть усилий будет подобна борьбе с ветряными мельницами за деньги инвесторов. Такие команды часто говорят в конце отчетного периода о том, что они очень много и сильно работали, все устали и вообще они молодцы. Результат, правда, низкий, или его вообще нет, но работали они очень усердно. А теперь представьте, что команда гребцов под руководством капитана имеет конкретные координаты и дату, к которой необходимо туда прибыть. Эти координаты и время четко описаны и, что критично важно, понятны исполнителям. Также команде говорится, что только достижение конкретной точки в конкретное время будет расцениваться как результат. Попытка достичь результата результатом не является. Тут и начинается волшебство. Команда начинает понимать, что абсолютно не важно, с какой скоростью и усердием она будет махать веслами.

АЛЕКСЕЙ КОМОК,
директор по развитию петербургской
IT-компании «Купибилет»:

— Навык грамотной постановки задач — компетенция, значимость которой менеджеры сильно недооценивают: от того, как сформулирована задача, очень сильно зависит срок ее выполнения. Мой навык сформировался естественным путем в процессе работы и с помощью статей на эту тему.

ОЛЬГА СОКОЛОВА,
генеральный директор Linxdatacenter:

— Очень популярная у многих цель «заработать много денег» мне не подходит. Так как большие деньги требуют больших забот и есть много вещей, которые не разишь деньгами, — уважение, дружеское общение, саморазвитие. Может быть, это звучит высокопарно, но я хочу жить и развиваться каждый день, ведь меняя себя, меняешь мир. Когда я выбрала главную цель, придерживалась классической методики SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timebound). Из самых важных уроков, которые я вынесла, став генеральным директором: нет неважных задач, но есть задачи, которые команда выполнит лучше меня, их нужно своевременно выделять и делегировать.

ИГОРЬ БОРИСОВ,
директор филиала СДМ-банка
в Санкт-Петербурге:

— Способность быть лидером в первую очередь зависит от определенных природой качеств, и никак иначе. У таких людей есть способность видеть картину мира гораздо объемнее, целно. Поэтому им проще принимать лучшие решения, выбирать оптимальные пути, импровизировать на ходу и быстро реагировать на изменяющиеся условия. Этому не научит ни один учебник или методика.

ЕВГЕНИЯ ЖДАНОВА,
исполнительный директор
«Azimut отель Санкт-Петербург»:

— На мой взгляд, матрица управления временем по Кови работает эффективно. Поработав с этим инструментом, можно сделать вывод, что эффективным управлением времени, а значит — собой, являются важные задачи — те задачи, которые нацелены на результат. → 41

«МЫ РАССМАТРИВАЕМ УЖЕСТОЧЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ КАК ВОЗМОЖНОСТЬ ВЕРНУТЬ — И ДАЖЕ НАРАСТИТЬ — ДОЛЮ РЫНКА»

ПОТРЕБЛЕНИЕ СТРОЙМАТЕРИАЛОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ ГАЗОБЕТОНА, В РОССИИ НЕ ПЕРВЫЙ ГОД ПАДАЕТ, И ПРОГНОЗЫ НЕ РАДУЖНЫЕ. О ТОМ, КАК В ЭТИХ УСЛОВИЯХ ПЛАНИРУЕТ КОНКУРИРОВАТЬ КОМПАНИЯ, О НОВЫХ ПРОДУКТАХ И НАПРАВЛЕНИЯХ ПОСТАВОК, А ТАКЖЕ О ВНЕДРЕНИИ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС РЕЦИКЛИНГА АНАСТАСИИ ЦЫБИНОЙ РАССКАЗАЛА ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ООО «Н+Н» НИНА АВДЮШИНА.

SOCIAL REPORT: Как компания завершила 2017 год?

НИНА АВДЮШИНА: В прошлом году мы провели огромную работу по снижению производственных затрат и производственной себестоимости. За все время существования компании в России (с 2009 года) нам впервые удалось снизить производственные затраты на кубический метр продукции почти на 2%, несмотря на рост тарифов на электроэнергию и газ, инфляцию и рост зарплат. С другой стороны, в условиях жесткой конкуренции и падающего спроса мы искали для себя новые продукты и рынки сбыта. Поэтому в прошлом году начали выпуск уникального для нашего региона продукта — перегородочного блока толщиной 75 мм, который позволяет при возведении межкомнатных перегородок существенно экономить жилую площадь — примерно на 7%. Сегодня в Северо-Западном регионе мы единственный производитель, который может предложить потребителю эту продукцию, и она уже завоевала спрос.

SR: Появились новые каналы и рынки сбыта?

Н. А.: Да, мы наконец-то реализовали свою давнюю мечту — начали работать со строительными бригадами, так как нашли оптимальную схему взаимодействия с этими партнерами. Это дало хорошие результаты: доля поставок этим потребителям от общего объема продаж в 2017 году составила около 5%, в 2018-м мы планируем увеличить ее до 10% и видим реальные перспективы по улучшению этого показателя.

Кроме того, мы приступили к выпуску продукции для Великобритании. Это продукт, которого нет на российском рынке. В Великобритании строят дома по иной технологии, и для нас это была очень сложная задача. Ранее эти партнеры покупали продукцию у польского подразделения Н+Н, поэтому нам пришлось конкурировать с коллегами за право поставок, и мы выиграли в этом внутреннем конкурсе. В результате мы освоили производство продукта, аналогичного английскому, чего не могли сделать польские заводы. Но выбор площадки был и рациональным: российский завод имеет самую низкую степень загруженности среди всех предприятий группы, поэтому и с точки зрения использования производственных мощностей это было правильно. Первую партию мы отгрузили в декабре прошлого года. С учетом запуска этого продукта мы планируем сохранить уже стандартный для нас уровень загрузки производства в 80%. К сожалению, в 2017 году он составил менее 70%.



SR: Это связано только лишь с падением рынка стройматериалов или вы видите другие причины?

Н. А.: За последние три года, начиная с 2014-го, потребление газобетона в стране сократилось примерно на 25%. И эта тенденция в России повсеместна. На 2017 год мы планировали увеличение объема потребления и рост рынка, но этого не случилось. Потребление продолжало снижаться, хотя темпы снижения замедлились. Если в 2016 году это было 12%, то в 2017-м — около 4,5%. Ситуация с падением спроса на газобетон для рынка стройматериалов не уникальная. Падение, иногда более существенное, касается также кирпича, цемента и других сегментов.

SR: Какой динамики вы ожидаете в этом году?

Н. А.: К сожалению, мы не испытываем оптимизма относительно восстановления рынка в перспективе пяти-семи ближайших лет и готовимся к тому, что будем работать в достаточно жестких конкурентных условиях продолжительное время. Полагаю, в текущем году дальнейшего падения объемов потребления не случится, и оно сохранится на уровне прошлого года. Но этот уровень недостаточен для того, чтобы загрузить существующие мощности. Производственные мощности Северо-Запада в прошлом году были загружены на 60%, и эта тенденция сохранится, если только какие-то из них не будут закрыты или приостановлены. В прошлом году на территории России было остановлено пять предприятий по производству газобетона, а всего за последние три года — около десяти.

SR: Год назад вы оценивали свою долю на региональном рынке в 32% при доле ближайшего и основного конкурента — компании AEROS — 35%. Удалось ли сократить разрыв и за счет чего вы планируете конкурировать в ближайшее время?

Н. А.: На нашем рынке произошло существенное изменение: в конце 2016 года компания ЛСР приобрела другое газобетонное предприятие — компанию КЖБИ, таким образом, количество независимых игроков сократилось с пяти до четырех. Для нас это было отрицательным фактором. За счет этого приобретения компания ЛСР сумела определенным образом диверсифицировать свой портфель и предложить покупателю свой традиционный продукт в высокой ценовой категории и альтернативу в эконом-сегменте. Что повлекло перераспределение долей на рынке в пользу консолидированной группы. Мы несколько потеряли свои позиции: в прошлом году наша доля составила около 28%.

В этом году нас ожидают новые перемены на рынке — компания ЛСР собирается консолидировать не только коммерческую деятельность, с точки зрения управления двумя брендами, но и производственную. Начнется перевод производственных мощностей группы с Октябрьской набережной на площадку в Сертолово, которая ранее принадлежала КЖБИ. Мы ожидаем, что в том числе в связи с этим произойдет изменение ассортимента новой производственной площадки и, возможно, новое позиционирование на рынке. Мы рассматриваем это как возможность вернуть себе ту долю рынка, которую несколько потеряли, и даже нарастить ее.

SR: Не планируете ли вы создать подразделение, занимающееся разработкой проектов домов из собственного газобетона и их продажей?

Н. А.: Это был бы логичный шаг. Но это очень сложная история даже на более развитых европейских рынках, например в Дании, где у компании самая большая доля и самая высокая узнаваемость бренда. От нас потребуются совершенно другое по-

зиционирование — переход от поставщика материалов к строительству домов из этого материала. При этом необходимо иметь внутри компании достаточно большое количество высококвалифицированных кадров, что не так просто в российских условиях. В дальнейшей перспективе мы рассматриваем для себя такую возможность, но не в ближайшее время.

SR: Над какими новыми продуктами и производственными, техническими решениями вы работаете?

Н. А.: Помимо новых перегородок, о которых выше шла речь, есть план добавить к стеновому блоку декоративный. Сейчас популярна отделка помещений в стиле лофт, под кирпич. Проанализировав рынок, мы выяснили, что с этой целью, помимо самого кирпича, используют большое количество различных материалов: и гипс, и пластик, и виниловые обои. Сегодня мы тестируем с клиентами такой продукт на основе газобетона: насколько он может быть востребован, как вписывается в ассортимент материалов, которые уже используются в этих целях, какие у нас есть преимущества и недостатки. Если мы успешно пройдем тестирование и сможем правильно позиционировать продукт, это будет фактически выход в новый сегмент рынка — отделочные материалы для ремонтных и отделочных бригад, то есть для новой категории потребителей.

SR: Н+Н реализует проект рециклинга паллет. Каким образом он вписывается в бизнес и производственную цепочку?

Н. А.: Подавляющее большинство производителей стройматериалов в России не забирает поддоны обратно. Хотя в Европе это стандарт работы. Это связано с двумя факторами: меньшее использование древесных паллет — вклад в экологию страны, а также экономия, потому что когда мы забираем паллеты у наших покупателей, мы повторно используем их для упаковки продукции, таким образом существенно сокращая собственные затраты. Один из важных моментов — выгода для покупателя, так как мы выкупаем поддоны за определенную сумму. Клиенты, умеющие считать деньги, понимают, что фактически они получают скидку на нашу продукцию — закупочная стоимость снижается на стоимость паллеты. В прошлом году мы получили обратно 10 тыс. паллет, это примерно 7% от нашего общего потребления поддонов в год. В 2018 году мы планируем увеличить эту долю в два раза — до 10–15%, а долгосрочной целью ставим 20%, что реально осуществить без дополнительных инвестиций и усилий. ■

ТЕМАТИЧЕСКИЕ
СТРАНИЦЫ

Коммерсантъ

ПРОЕКТ ИЗ СЕРИИ
BUSINESS GUIDE —
«ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ФОРУМ».

Со страниц приложения
читатель сможет узнать
о темах, которые прозвучат
на Петербургском
международном
экономическом форуме
в 2018 году, что нового
внесено в программу
форума и какие важные
вопросы развития
Российской Федерации
будут рассмотрены.

Распространение — вместе с газетой «Коммерсантъ»,
а также ежедневно на территории проведения
Петербургского международного экономического
форума в конгрессно-выставочном центре «Экспофорум»
(24–26 мая 2018 года):

- на стойках для прессы;
- в брендированной зоне «Коммерсантъ ФМ»;
- в официальных автомобилях форума;
- на стендах наших партнеров.



ФОРМАТ — А3.
РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ С ГАЗЕТОЙ «КОММЕРСАНТЪ»

24 МАЯ 2018 ГОДА

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

БИЗНЕС НА ОДНОМ «КОЛЕСЕ»

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ДЕЛОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ — НЕ РЕДКАЯ ИСТОРИЯ ДЛЯ КРУПНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, НО СОБСТВЕННИКИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ, КЛИНИК И ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ МЕДОБОРУДОВАНИЯ НЕ СПЕШАТ ИНВЕСТИРОВАТЬ В СТОРОННИЕ АКТИВЫ В СВЯЗИ С ОГРОМНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРОФИЛЬНЫХ МОЛОДЫХ РЫНКОВ. ЗАТО В СФЕРУ ИХ ИНТЕРЕСОВ ПОПАДАЮТ СМЕЖНЫЕ ОТРАСЛИ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ — ИНФОРМАЦИОННЫЕ И ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ.

АНАСТАСИЯ ЦЫБИНА

Менеджмент и владельцы большинства опрошенных SR игроков фармацевтической и медицинской сферы отказались комментировать наличие у них непрофильных активов или потенциального интереса к новым отраслям. Не стали распространяться об этом, например, владельцы и основатели компаний: «Р-Фарм» — Алексей Репик, ФК «Пульс» — Эдуард Нетелько, ГК «Протек» — Вадим Якунин, «Герофарм» — Петр Родионов, «Вертекс» — Георгий Побелянский и ГК «Фармакор» — Александр Афанасьев. Впрочем, известно, что у последнего есть ряд ресторанов и объектов недвижимости. Среди его «профильных» активов — производственная компания «Фармакор Продакшн», а вот старейшую петербургскую сеть аптек «Фармакор» господин Афанасьев года продал бывшему члену совета директоров сети «36,6» Аркадию Зятковскому осенью 2017 года. Генеральный директор «Фармакора» Ринат Мухамедзанов объяснял решение реализовать сеть намерением компании сосредоточиться на развитии собственного производства лекарств и БАДов, в частности, открыть третью производственную площадку и расширить линейку продуктов в рамках завода «Фармакор Продакшн».

Также некоторые собственники фармацевтических производств заявили SR, что полностью сосредоточены на единственном профильном бизнесе. Как, например, Дмитрий и Александр Борисовы — акционеры и руководители компании «Полисан» и директор «Витал Девелопмент Корпорейшн» (производитель диагностического оборудования) Александр Плехов. Сооснователь Лечебно-диагностического центра Международного института биологических систем им. Березина (МИБС) Аркадий Столпнер сообщил, что все проекты МИБС, в том числе перспективные, относятся к сфере здравоохранения. Бывший акционер компании «Лента» Олег Жеребцов передал, что у него нет непрофильных на данный момент активов: сегодня он владеет компанией «Гротекс», управляющей фармзаводом Solopharm.

ГК «Роста» Давида Паникашвили находится в стадии банкротства, впрочем, не исключено, что бывший партнер Михаила Мирилашвили инвестирует в новый бизнес. Компания не так давно продала сети аптек «Радуга», «Первая помощь» и «Ладушка» компании «Эркафарм», чьих конечных владельцев установить не удалось. Ее связывают с фармдистрибутором «Империум-фарма», на 99% принадлежащим гibraltarской «Комп Луверн Интернационал Лимитед». В «Эркафарме» не назвали конечных бенефициаров этих активов и не стали комментировать наличие иных бизнесов у собственника компании.

ПОЛЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ Инвесторам в области здравоохранения в основном



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

КОНКУРЕНЦИЯ НА РЫНКЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ПРЕДПОЛАГАЕТ БЕГ В ПОИСКЕ ИННОВАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ, ПОЭТОМУ ВСЕ НОВЫЕ ПРОЕКТЫ МАГНАТОВ ОТ МЕДИЦИНЫ СВЯЗАНЫ С НАУКОЙ И ТЕХНОЛОГИЯМИ

интересен «околофармацевтический» бизнес, например, медицинские услуги. В холдинг Эдуарда Захрабекова, помимо основного актива — дистрибутора лекарственных средств БСС, также входят дистрибутор косметических препаратов «БСС-косметология», аптечная сеть «Алоэ», производство натуральных эфирных масел — ПК «Аспера», старейшая аптека России — аптека доктора Пеля, и многопрофильный медицинский центр «Клиника доктора Пеля». «Холдинг БСС развивался максимально логично: дистрибуторское начало, затем развитие розничного направления, оказание медицинских услуг и, наконец, производств. Сейчас, согласно стратегии холдинга, основное внимание сосредоточено на развитии и расширении производственного направления деятельности», — делится господин Захрабеков.

Основатель сети клиник «Меди» Тамаз Мchedлидзе говорит, что его стержневой бизнес — это оказание медицинских услуг. «Но так как он требует постоянного поддержания и обновления знаний, мы занимаемся и образовательной деятельностью — постдипломным образованием в медицине. Велнес-курорт «Биоли» также не является непрофильным бизнесом, так как это поддержание и улучшение качества здоровья наших пациентов. Непрофильными бизнесами мы не занимаемся и не планируем», — категоричен господин Мchedлидзе.

Акционер и бывший генеральный директор Института стволовых клеток человека (ИСКЧ) Артур Исаев, основавший компанию в 2003 году, рассказывает, что сегодня холдинг работает по нескольким

направлениям: геновая терапия, регенеративная медицина, биострахование, генетическое тестирование, генетическая диагностика и репродуктивные технологии. А также является одним из акционеров петербургской биотехнологической компании «Фармсинтез». «Я бы хотел реализовать все знания и потенциал в развитие в России биотехнологий и Life Sciences. Также хочется направить свои усилия в область венчурных инвестиций, связанную с искусственным интеллектом, цифровой экономикой, IT-решениями для здравоохранения и с криптоэкономикой», — обозначил свои интересы господин Исаев.

Александр Элинсон, генеральный директор НИПК «Электрон» (разработка и производство медицинского диагностического оборудования и IT-решений для здравоохранения), называет компанию свои основным бизнесом. Однако добавляет: так как команда высококомпетентная, ряд разработок, связанных с новыми технологиями, ведется и для других отраслей.

Директор ООО «Ангиолайн» (разработчик и производитель медицинских изделий для интервенционной кардиологии и сердечно-сосудистой хирургии) Андрей Кудряшов отмечает, что покупка других компаний или доля в них означает погружение в новый бизнес, трату времени и сил на понимание другой индустрии: «Будучи на рынке уже более десяти лет, я с трудом представляю себе бизнесмена, который занимался бы медицинским бизнесом и одновременно чем-то еще. Пока рынок находится в том состоянии, в котором находится — со всеми своими взлетами и падениями, жесточайшей конкуренцией

с западными компаниями и пережитками тезисов о том, что в России ничего хорошего делать не умеют и даже российские иглолки непременно будут тупыми, — контролировать другие активы весьма сложно. Я бы даже сказал — невозможно».

Александр Элинсон вовсе не видит целесообразности параллельных инвестиций в какие-либо другие сферы: «Развитие нашей отрасли предоставляет уникальные преимущества, инвестиционная привлекательность растет. В последнее время мы активно вкладывались в новые разработки и расширение нашего продуктового портфеля».

ДОПОЛНЯЯ РЕАЛЬНОСТЬ Тем не менее господин Кудряшов выделяет наиболее интересные «сторонние» отрасли для акционеров медицинских компаний, а именно: высокие технологии, IT, обрабатывающая промышленность, различного рода высокотехнологичные стартапы. Так, акционер фармкомпаний «Цитомед» Александр Хромов также является собственником медицинского сервиса для контроля здоровья OnDoc, доступного, в том числе, в мобильных приложениях. «Из направлений в медицине и фармакологии очень интересна геронтология. Могли бы инвестировать в это направление», — говорит господин Хромов.

В конце прошлого года основатель и совладелец ЗАО «Биокад» Дмитрий Морозов стал соучредителем (с долей 39%) компании ModumLab (ООО «МодумЛаб»), вложив в проект 40 млн рублей. Компания занимается разработкой аналитических и образовательных бизнес-продуктов для

устройств виртуальной и дополненной реальности (VR/AR-технологии), конечный продукт — программное обеспечение, позволяющее проводить на симуляторах обучение персонала, а также визуальная интерпретация результатов анализа массива данных, позволяющая руководству компании принимать бизнес-решения широкого спектра. По словам Дмитрия Морозова, современный бизнес, тем более такой, как фармацевтика, обязан опираться на новейшие технологии в плоскости не только непосредственного создания продукта, но и других бизнес-процессов, поскольку они позволяют экономить не только материальные ресурсы компании, но и время, необходимое для оперативной разработки и вывода на рынок новых препаратов.

Руководитель направления MedVR компании thePsycho Евгений Костюшов видит большой потенциал применения VR-технологий в этой сфере. «Очевидный плюс данной модели: биофармацевтическим компаниям не нужно тратить ресурсы на расходные материалы, такие как реактивы, биологические модели, ресурсы лабораторных установок. При этом также значительно сокращаются расходы и на оборудование специализированного помещения, так как исключаются контакты с опасными реактивами и веществами», — объясняет господин Костюшов.

В марте «Биокад» также заявил о планах совместно с Минздравом России построить в Петербурге Центр клеточных технологий для лечения онкологических заболеваний. Проект предусматривает создание двух профильных клиник, одна из них появится на базе НМИЦ им. Алмазова, вторая — в одном из онкологических центров Москвы.

И ВЕРШКИ, И КОРЕШКИ На российском рынке есть ряд крупных холдингов, куда входят компании и группы компаний различных отраслей экономики (в основном различное тяжелое производство, машиностроение), но не так много холдингов и концернов, куда входили бы также фармацевтические и медицинские активы. Одной из таких структур является созданная в прошлом году инвестиционная компания «Марафон групп» Александра Винокурова и Сергея Захарова. Первыми активами в ней стали именно фармацевтические — фармдистрибутор «СИА Групп». Помимо него, в холдинг входят аптечная сеть «Мега Фарм» (бренды «А-мега», «Да, здоров!» и «Азбука Life»), 75% ставропольского фармпредприятия «Биоком» и 30% в производителе кожных антисептиков «Бентус Лаборатории» (бренд Sanitelle). В момент создания компании господин Винокуров отметил, что в сферу интересов фонда входят также ритейл, транспортная инфраструктура и сельское хозяйство. «Мы работаем над рядом проектов в этих областях. Конкретизировать пока не можем, так как все проекты находятся в стадии проработки, планируем объявлять о них по мере готовности», — сообщили в «Марафон групп».

Все же, когда внутренний рынок начинает насыщаться, медицинские компании стараются искать способ диверсификации как собственно медицинских активов, так и своего инвестиционного портфеля. Такая тенденция наблюдается в США. По мнению Андрея Кудряшова, российский медицинский рынок может дорасти до такого состояния не ранее, чем через 5–10 лет. ■

ЦИФРОВЫЕ РУКОПОЖАТИЯ

РЫНОК МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ ОТ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ УХОДИТ В СТОРОНУ B2B. КРУПНЫЕ КОМПАНИИ ВСЕ ЧАЩЕ ЗАКАЗЫВАЮТ РАЗРАБОТКУ ТАКИХ ПОМОЩНИКОВ. ПОМИМО НАРАЩИВАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ И ПАРТНЕРСКОЙ БАЗ, ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАТИВНОСТИ РАБОТЫ И ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ, ОНИ ПОЗВОЛЯЮТ ОПТИМИЗИРОВАТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ПОВЫСИТЬ ВНУТРЕНнюю ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ЧТО ЗАМЕТНО ПОВЫШАЕТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ.

АНАСТАСИЯ ЦЫБИНА

Практически каждая компания, которая взаимодействует с потребителями через партнеров, агентов или торговые сети, стремится оптимизировать процессы и выйти за рамки офисных столов. Наиболее успешны в этом технологические фирмы и организации из нефтегазового сектора, авиационной отрасли, страхования, дистрибуции товаров, торговые сети, сервисные компании, а также банки, логистические компании, сервисы такси и торговые центры. Из новых активных заказчиков — промышленники, которые оценили возможности внутренней оптимизации процессов с помощью мобильных рабочих кабинетов.

Бурный старт мобильных приложений пришелся на 2013–2014 годы, когда людей, выходящих в интернет с мобильных устройств, стало больше, чем тех, кто использовал стационарные компьютеры. «Страховые компании оснащают ими своих агентов для работы на местах, ритейл использует различные ассистенты для продавцов-консультантов, энергетические компании размещают на планшетах или телефонах ремонтных бригад приложения с адресами выполнения работ и справочной информацией по оборудованию», — приводит примеры технический директор Центра программных решений компании «Инфосистемы Джет» Павел Романченко.

Генеральный директор агентства разработок и продвижения мобильных приложений MobiSharks (Kokos Group) Игорь Зуев выделяет три категории компаний, использующих b2b-приложения: «Первая — это организации, клиентами которых являются юридические лица или индивидуальные предприниматели. Например, банки, страховые компании, работающие с корпоративными заказчиками, оптовые поставщики товаров категории FMCG. Вторая категория — компании, использующие b2b-приложения для взаимодействия с партнерами. Например, у агрегаторов такси есть отдельные приложения для водителей, многие из которых зарегистрированы как индивидуальные предприниматели. Пользователи приложений могут принимать и завершать заказы, отслеживать маршруты. Похожие приложения используют логистические компании и сервисы доставки для работы с курьерскими службами». К третьей категории Игорь Зуев относит госкомпании, работающие с представителями бизнеса. Например, в приложении «Фонда кино» компании-прокатчики могут отслеживать сборы и списки кинотеатров, в которых идут показы конкретных фильмов.

УПРОЩЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ Сегодня грань между b2c- и b2b-приложениями постепенно стирается. Руководитель отдела мобильной разработки digital-агентства Piconsult Клим Миронов приводит в пример приложение-каталог OBI: «С одной стороны, клиенты компании, потребители товаров, с помощью приложения получают всю необходимую информацию о товарах и услугах без необходимости вести диалог с консультантом. Но это только одна задача. Сама необходимость в услугах консультанта пропадает, а это уже другая задача — оптимизация внутренних ресурсов компании, а значит, между заказчиком приложения и его разработчиком оно является b2b-софтом», — рассуждает он.

Мобильное приложение «Таксовичкоф» изначально было разработано для использования как b2c-, так и b2b-клиентами. Сейчас доля b2b-заказов через приложение составляет около 50% и продолжает расти. «Шаблон поездки позволяет делать заказ буквально в одно нажатие, дублируя детали ранее совершенной поездки. Функция „заказ на другой номер“ особенно популярна в ситуациях, когда нужно организовать трансфер руководителя или важного гостя. Она дает возможность получать уведомления клиенту, который поедет в такси, а не человеку, который его заказывает, экономит время и исключает „испорченный телефон“», — комментирует операционный директор компании «Таксовичкоф» Анатолий Малышев.

В «Газпром нефти» есть b2b-приложения для корпоративных клиентов — пользователей топливных карт «Газпром нефть» и для поставщиков и контрагентов компании. Приложение GPN Card, выпущенное в 2015 году, позволяет владельцам топливных карт «Газпром нефть» контролировать расходы при заправке корпоративного автопарка. Ежемесячно им пользуется 4 тыс. клиентов. «Основная задача — облегчить fleet-менеджерам, владельцам компаний и водителям коммерческого транспорта использование топливных карт, обработку и учет информации по транзакциям. Приложение позволяет корпоративным клиентам самостоятельно управлять расходами на нефтепродукты», — говорят в пресс-службе «Газпром нефти». Мобильное приложение «Закупки» (выпущено в 2017 году) создано как для потенциальных подрядчиков, так и для сотрудников компании и призвано расширить каналы коммуникаций с потенциальными контрагентами компании и повысить их информированность о проводимых конкурентных закупках.

EY Oil & Gas, приложение компании EY, обеспечивает быстрый и удобный доступ к актуальной информации по соответствующей отрасли. «Пользователи получают мгновенный доступ к ключевым новостям нефтегазовой отрасли, релевантным рыночным индикаторам, ежеквартальным отраслевым обзорам и аналитике EY, при этом исследования можно скачать и поделиться ими с заинтересованными коллегами. Благодаря встроенному календарю событий пользователи всегда в курсе тематических мероприятий, которые проводит EY», — рассказывает директор нефтегазового центра EY Денис Борисов.

Глава мобильного маркетинга агентства Qmarketing Руслан Гасанов считает основной целью создания приложения в b2b повышение лояльности клиента. «Также это частично помогает в наращивании базы, но я думаю, что крайне малое количество пользователей решит выбрать продукт только из-за наличия качественного приложения, поэтому в первую очередь это retention, желание удержать уже действующих клиентов с помощью нового приложения», — рассуждает он.

АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ

На рынке наблюдается сегментация и специализация разработчиков по отраслевой принадлежности, технологиям и платформам. Так, мобильные приложения на рынке недвижимости ориентированы на упрощение бизнес-процессов и взаимодействий между застройщиками, инвесторами и риелторами. Например, девелоперская группа «Талан» разработала мобильное приложение для риелторов, чтобы облегчить поиск по объектам компании, выставленным на продажу. «Ранее риелторам приходилось собирать информацию с сайтов или созваниваться с отделом продаж застройщика, чтобы сверить данные об остатках (непроданных квартирах), открытии продаж новых секций и актуальных ценах. Сейчас риелторы через приложение получают прямой доступ к экспозиции застройщика, то есть к онлайн-базе квартир, выставленных сейчас на продажу», — рассказывает Дмитрий Погорелов, проект-менеджер компании «ИНТРО Технологии Рус» и руководитель разработки приложения Ru.Sale.

В лизинговой отрасли в сделке участвуют три стороны: лизинговая компания, клиент (лизингополучатель) и поставщик предмета лизинга. Поэтому необходимо реализовать алгоритм трехстороннего электронного подписания. ➔ 24

23 → Член правления, заместитель генерального директора АО «Сбербанк Лизинг» Денис Яклаков говорит, что компания пользуется для этого не приложением, но специальной электронной платформой. «Стоимость разработки относительно невысока — несколько миллионов рублей. Окупаемость достигается при выходе на заданные объемы подписания, то есть при переводе уже 15–20% сделок в электронный формат,— оценивает эффект господин Яклаков.— Сервис ведет к повышению лояльности клиентов, росту клиентской базы и увеличению продаж. Сокращение времени клиентских менеджеров, затраченного на одну операцию, также приводит к увеличению доходов компании, поскольку позволяет менеджерам осуществлять больше продаж в единицу времени. Поскольку документы сразу попадают в систему электронного документооборота, это уменьшает расходы на оформление транзакций и операционные затраты. Кроме того, мы минимизируем риск утраты документов».

По статистике, компании, имеющие мобильные приложения для решения своих бизнес задач, становятся эффективнее своих конкурентов, более оперативно решают появившиеся проблемы, сразу могут обнаруживать «слабое звено» в бизнес-процессах и тут же это устранить. Все это выливается в рост продаж, а в конечном счете — в многократное увеличение прибыли.

В КОНТАКТЕ С СОТРУДНИКАМИ

В Сбербанке используется несколько корпоративных приложений, повышающих эффективность персонала, в том числе Sbercode — мобильное приложение для адаптации новых кадров. «Оно позволяет ускорить процесс интеграции нового сотрудника в культурную и информационную среду нашей организации и облегчить доступ к необходимой информации о банке,— говорят в пресс-службе Сбербанка России.— Одна из задач системы аналитики — определение новичков, у

которых возникли сложности в первые недели работы, чтобы оперативно взаимодействовать с ними, помогать разрешать проблемы. Мобильным сервисом пользуется более 80% новых сотрудников банка, средняя длительность первой сессии составляет более 20 минут, пользователем просматривается более 50 экранов».

По словам заместителя руководителя направления программных решений «Диджитал Дизайн» Игоря Янковского, большой популярностью пользуются решения для топ-менеджеров. Это приложения, помогающие в принятии управленческих решений, для мониторинга показателей деятельности компании, контроля действий сотрудников и процессов (например, согласования договоров) — когда руководителям нужна оперативность, доступность информации из любого места в любое время.

Но приложения — это и дополнительный интерфейс для доступа сотрудников к бизнес-процессам. «Например, сеть кофеен использует мобильное приложение как наиболее удобный канал регистрации заявок на обслуживание из каждой конкретной кофейни. Сотрудник регистрирует инцидент „на бегу“: открыл приложение, нажал на кнопку „сообщить о проблеме“, сфотографировал, добавил описание и побегал дальше,— рассказывает руководитель департамента систем автоматизации IT и процессов обслуживания Naumen Дмитрий Рубин.— Или крупная компания — разработчик ПО — использует мобильное приложение для ускорения процесса согласования работ. Руководитель отдела должен проверить соответствие ценности, которую создает задача, ее стоимости. Если все в порядке, то руководитель жмет „Согласовано“, если что-то не так, то есть возможность отклонить и отложить задачу, указав причину в комментарии».

Генеральный директор Redmadrobot Алексей Макин считает первым следствием внедрения приложения в работу компании — выявление мошенников и неэффективных сотрудников. «Кроме того,

у менеджеров по продажам появляется больше времени на переговоры с клиентами и информации для заключения сделки, а общий уровень клиентского сервиса становится выше. В перспективе внедрение мобильных рабочих мест позволит компаниям сэкономить на аренде офисных помещений, покупке столов и стульев для сотрудников, которым быть в офисе и не нужно. Компания может тратить 30–40 млн рублей в год на решение, которое даст увеличение продаж на 400 млн рублей»,— отмечает господин Макин.

ФАБРИЧНЫЙ ПРОДУКТ

По данным рейтинга All SEO, в пятерку топовых разработчиков приложений для b2b входят Redmadrobot, iD EAST, e-Legion, MobiSharks и CleverPumpkin. Среди основных игроков российского рынка также числятся Surf, Touch Instinct, Appdiamond, AGIMA Mobile, 65apps, «Технократия», AIC, MST, Live Typing, UnrealMojo и King Bird Studio. Компании с большим портфолио — это Fibrum, Next Space, EligoVision и PlayDisplay.

«В этом секторе можно назвать как крупных игроков, так и определенных нишевых игроков для того же глубокого финтеха, которых вы не найдете в рейтингах, но они хорошо известны в профессиональных кругах. У них накоплена экспертиза именно в своем сегменте, и они могут успешно конкурировать с гигантами по запросам клиентов из определенных отраслей»,— говорит Клим Миронов из Piconsult. По его наблюдениям, на рынке мобильных приложений идет постоянная трансформация: крупные игроки покупают небольшие агентства и интересные команды. А запросы малого и микробизнеса удовлетворяет большое количество фрилансеров и частных лиц.

По опыту опрошенных SR специалистов, предложения на разработку можно найти от 300 тыс. до 30 млн рублей. Минимальный бюджет хорошей разработки начинается от 1–2 млн рублей, в зависимости от сложности мобильного приложе-

ния ценник может варьироваться от 4 до 15 млн рублей для версий на платформах iOS и Android. Приложение-визитку без какого-либо функционала можно сделать за 150 тыс. рублей, однако нет гарантии, что оно будет принято App Store: с недавних пор Apple существенно ограничивает публикацию приложений, которые не несут в себе никакой очевидной пользы.

«ВЫХЛОП» С МОБИЛЬНОГО Что касается внешнего направления работы приложения, то основная задача тут — привлечь новых клиентов, у которых нет на рабочем месте компьютера или ноутбука. Например, мастеров, владельцев розничных магазинов, перекупщиков. По словам руководителя проектов компании 3DaVinci Екатерины Масленниковой, привлеченные таким образом мелкие предприниматели в итоге могут добавить к текущей базе клиентов от 15 до 30%.

Игорь Зуев поясняет работу приложения на примере мелкооптового поставщика бытовой химии. «Без приложения владельца магазина — заказчику компании — приходилось записывать на листок бумаги перечень товаров, которые необходимо закупить, находясь на складе, а потом искать их на сайте поставщика или диктовать по телефону. Тогда как при наличии приложения процесс закупки упрощается и ускоряется, потому что владелец магазина формирует заказ в смартфоне, не покидая склад. В этом случае b2b-приложение дублирует функционал основного сайта поставщика продукции в упрощенном виде». Аналогично работают банковские приложения для бизнеса, где пользователь может быстро проводить операции со счетами, начислять зарплаты сотрудникам и автоматически рассчитывать социальные налоги. Если в приложении есть весь нужный клиентам функционал, доступ к банковским услугам возможен и вне офиса, например, в дороге.

Катерина Масленникова утверждает, что приложение позволяет увеличить продажи, долю рынка и даже капитализацию компании. «Когда компания вкладывает средства в улучшение своих бизнес-процессов, будь то установка CRM, внедрение b2b-системы или выпуск мобильного приложения, то стоит дороже относительно любой другой компании»,— объясняет она.

По мнению генерального директора группы компаний «Си-Пи-Си» (занимается контрактной фасовкой, упаковкой FMCG, производством ингредиентов для кондитерской промышленности и HoReCa, а также поставками оборудования для пищевой промышленности) Игоря Столярова, активное развитие b2b-приложений тормозит то, что сделка между юридическими лицами — это сложный и ответственный процесс, включающий договоры, юристов, проверку контрагента. «В большинстве случаев для такой „многоходовки“ требуется личный контакт. Покупать через мобильное приложение производственную линию за €400 тыс. все же странно, да и не факт, что легитимно. Найти информацию в мобильном приложении, затем изучить сайт и встретиться с клиентским менеджером — пока такая схема более жизнеспособна. Но все будет меняться по мере развития технологий блокчейна. Нажатие двух клавиш, верификация электронной подписи — и сделка прошла»,— рассуждает господин Столяров. ■



ПРИЛОЖЕНИЯ УПРОЩАЮТ И ДЕЛАЮТ ПОЛНЕЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ УЧАСТНИКОВ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ. С ПОМОЩЬЮ ПРОГРАММЫ VR РИЕЛТОР МОЖЕТ ПОСМОТРЕТЬ ИНТЕРЬЕР КВАРТИРЫ СТРОЯЩЕГОСЯ ДОМА

РЕЧИТАТИВ НА МИЛЛИАРД

ВЗЛЕТ РЭП-ИНДУСТРИИ, ИЗ АНДЕГРАУНДНОЙ СУБКУЛЬТУРЫ ПРЕВРАТИВШЕЙСЯ В МЕЙНСТРИМ, ВЗБУДОРАЖИЛ НЕ ТОЛЬКО ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ШОУ-БИЗНЕС. ПОЖАЛУЙ, ОСТАЛОСЬ НЕ ТАК МНОГО КРУПНЫХ БРЕНДОВ, КОТОРЫЕ НЕ ПРИВЛЕКЛИ БЫ РОССИЙСКИХ РЭПЕРОВ ДЛЯ СВОЕГО ПРОДВИЖЕНИЯ. SR РАСКАЗЫВАЕТ, КАК ГНОЙНЫЙ И КО СТАЛИ МАРКЕТИНГОВЫМ ИНСТРУМЕНТОМ.

КОНСТАНТИН ПЕТРОВ

В массовом сознании рэп появился в России позже рок-музыки. Если пик популярности в СССР «Кино», «Зоопарк», «Аквариума» и многих других пришелся на первые перестроечные годы, то речитатив под музыку стал завоевывать популярность только ближе к 1990 году, а расцвел уже с распадом Союза. За аудиторию эти музыкальные направления практически не конкурировали, но вот последователи возникших вокруг них субкультур долгое время находились в конфликте. И те, и другие считали себя представителями андеграунда, противопоставляя творчество своих кумиров официальной эстраде. И любые попытки почитаемых музыкантов выйти в «официоз» воспринимали в штыки.

К концу 1990-х первые русские рэперы, и что немаловажно — их аудитория, повзрослели. Бунтарский дух, как и у рокеров, остался на сцене. А в реальной жизни появились взрослые потребности. Дети «бетонных джунглей», объединенные в кланы и альянсы, стали превращать их в успешные лейблы, своими руками создавая новое направление музыкального бизнеса. Самый яркий пример — Bad Balance — появившийся еще в 1989 году в Ленинграде хип-хоп-проект Влада Валова. Именно из этой группы в сольную карьеру ушел Михай, прославившийся песней «Сука любовь». А спустя годы Валов дал толчок карьерам Децла и Елки — кумирам молодежи нулевых. К этому времени он стал одним из основных игроков рэп-индустрии, под чьим патронажем находились с десяток исполнителей разной степени известности. Например, коллектив «Легальный бизнес», считающийся едва ли не первым коммерчески успешным рэп-проектом.

В этом утверждении есть доля истины, но все же к тому времени в России успел отгрянуть скандальный «Мальчишник», а его бывший участник Андрей Лысыков, известный под псевдонимом Дельфин, уже записал свой первый сольный альбом. Успел взойти и угаснуть «Кар-Мен», всю жизнь использовавший эстетику рэпа. Были депрессивный «Мистер Малой» и «первая девушка-рэпер в России» Лика MC, ставшая впоследствии поп-исполнительницей Ликой Стар. Они не позиционировали себя в качестве «голоса улиц», но тоже сделали немало для того, чтобы хип-хоп перестал восприниматься как антисоциальная музыка и смог пробиться на радио и телевидение. А значит, стал прибыльным. Примечательно, что именно в конце 1990-х появилась первая успешная коллаборация рэпа с крупным брендом: Adidas Streetball Challenge. Спортивный бренд стал первопроходцем, поверившим в русский рэп.

КЛИЕНТЫ НА ВЫРОСТ За последние двадцать лет отечественная рэп-сцена пережила несколько волн, накатывавшихся на нее из Москвы, Петербурга, Омска, Екатеринбурга, Челябинска, Ростова-на-Дону. Одни музыканты выстраивали биз-



МАГ ОМЕД ЧАСКЕВ

ТИМАТИ НАИБОЛЕЕ УСПЕШНО КОНВЕРТИРУЕТ БИТЫ В ДЕНЕЖНЫЕ ЗНАКИ. ВКЛЮЧИВ РЭПЕРА В СПИСОК СВОИХ ДОВЕРЕННЫХ ЛИЦ, ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ МАРКЕТИНГОВОЙ МОЩЬЮ ЛЕЙБЛА BLACK STAR НЕ ПОБРЕЗГОВАЛ ДАЖЕ ПРЕЗИДЕНТ РОССИИ

нес-корпорации, вторые — растворялись в субкультурах, третьи — просто записывали новые альбомы, собирая залы на гастролях. В целом к 2017 году индустрия оформилась и разделилась по зонам влияния на аудиторию. Любой поклонник рэпа прекрасно знал основные лейблы, площадки для баттлов и исполнителей. Миллионные просмотры на YouTube создавали ажиотаж, позволяя снимать клипы, гастролировать, открывать бургерные, а главным «звездам» индустрии — еще и заключать рекламные контракты.

Если раньше подобные промоактивации были точечными, то в прошлом году огромное количество брендов заговорило с потребителем речитативом. Баттл Гнойного с Оксимирином в августе 2017-го окончательно проломил стену, отделявшую рэперов от крупного бизнеса. Огромная аудитория этого жанра на YouTube и в социальных сетях не могла не заинтересовать компании, нуждающиеся в новых форматах продвижения. Благодаря чему рэп проник во все каналы маркетинговых коммуникаций брендов с потребителями. Сам Гнойный всего через пару недель после знаменитого баттла признавался в интервью Юрию Дудю, что успел уволиться с должности системного администратора в одном из торговых центров Санкт-Петербурга. А уже осенью он был соведущим развлекательной программы на федеральном канале. Одновременно с этим в русском языке утвердился свежий неологизм — хайп. То есть агрессивная, навязчивая реклама.

«В большинстве случаев задача коммерческого бренда состоит не в том, чтобы формировать общие нормы поведения, а в том, чтобы соответствовать ожиданиям

своей аудитории», — говорит генеральный директор event-бюро «Сектор», член правления Национальной ассоциации организаторов мероприятий Дмитрий Калантаров. — Для некоторых важно, чтобы бренд продвигал традиционные культурные и семейные ценности, являлся частью программ социальной ответственности бизнеса. Для других потребителей гораздо важнее, чтобы их бренд все время был на слуху, причем с шутками на грани фола. И говорил с ними на понятном и неформальном языке».

Многие крупные бренды испытывают сложности в общении с частью своих клиентов, считает господин Калантаров. Поэтому рекламодатели ищут новые подходы к тем, до кого им все сложнее дотянуться с помощью телевидения и СМИ, — молодой аудитории видеохостингов и соцсетей.

«Покупательная способность школьников, студентов и офисных сотрудников, которые только начали свою карьеру, гораздо ниже, чем у потребителей старшего возраста, но через несколько лет и они станут полноценными клиентами», — убежден Алексей Чесноков, директор по маркетингу Русской школы управления. — Поэтому многие бренды выстраивают взаимодействие с ними на ранних этапах, когда они еще не достигли возраста целевой аудитории бренда, но уже знакомы с ним».

Крупные компании хорошо просчитывают подобные акции: маркетинговые инструменты позволяют выстроить коммуникацию так, что информацию получают не все потребители бренда, а лишь те, которому она адресована, рассказывает директор по развитию Gazprom-Media Digital Сергей Коренков. А вот потеря целевой аудитории или отторжение у представителей субкультуры

— признак того, что рекламная кампания по каким-то причинам провалена. «Успешные проекты, наоборот, способствуют росту популярности исполнителя», — поясняет господин Коренков. «Вообще, рэперы позиционируют себя как „уличных пацанов“, поэтому любое проявление ими социализации, тем более интеграция с какими-то брендами, идет в ущерб образу „гангстера“», — вторит ему Алексей Чесноков.

ПРАВИЛЬНЫЕ СЛОВА «Сегодня рэп — это своеобразный голос поколения, который точно не следует игнорировать», — говорит менеджер по корпоративным коммуникациям Mars Inc. Наталия Родионова. Не так давно для продвижения бренда жевательной резинки Five в Mars Inc. выбрали артиста L'One, представляющего лейбл Black Star. Маркетологи задумали не просто рекламную кампанию, а целый проект с поиском талантов, которые поучаствуют в съемках клипа артиста.

«Выбирая героя для новой кампании, мы искали человека, который может вдохновить молодых людей, стать для них примером и при этом разделяет наши ценности», — рассказывает госпожа Родионова. — L'One как раз такой: простой парень, который благодаря труду и настойчивости стал одним из самых популярных рэперов России». Подобное предложение, безусловно, близко аудитории рэпера, поскольку не просто дает возможность прикоснуться к «звезде» и индустрии, но и обещает призрачную возможность прославиться. Хотя бы в рамках своего комьюнити.

Но не всегда такой опыт становится удачным: публика, уже смирившаяся с тем, что рэп стал мейнстримом, порой все же → 29

САМЫЕ ЦИТИРУЕМЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ БИЗНЕСА

МЕСТО	ДОЛЖНОСТЬ	ФИО	«КОММЕРСАНТЪ»	«ДЕЛОВОЙ ПЕТЕРБУРГ»	«ВЕДОМОСТИ»	РБК	ВСЕГО
1	ДО МАЯ 2017 ГОДА — ДИРЕКТОР МУЗЕЯ-ПАМЯТНИКА «ИСААКИЕВСКИЙ СОБОР», ДО НОЯБРЯ 2017 ГОДА — ДИРЕКТОР МУЗЕЯ РЖД	НИКОЛАЙ БУРОВ	52	7	10	20	89
2	СОВЛАДЕЛЕЦ ГК «ЮЛМАРТ»	ДМИТРИЙ КОСТЫГИН	31	25	16	10	82
2	ДИРЕКТОР ГОСУДАРСТВЕННОГО ЗРМИТАЖА	МИХАИЛ ПИОТРОВСКИЙ	31	21	10	20	82
3	ПРЕЗИДЕНТ ФК «ЗЕНИТ»	СЕРГЕЙ ФУРСЕНКО	50	19	3	5	77
4	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР DOCKLANDS DEVELOPMENT	ЕКАТЕРИНА ЗАПОРОЖЧЕНКО	39	7	0	1	47
5	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СК «ОЙКУМЕНА»	РОМАН МИРОШНИКОВ	41	2	2	0	45
6	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ООО «ВОЗДУШНЫЕ ВОРОТА СЕВЕРНОЙ СТОЛИЦЫ»	ЕВГЕНИЙ ИЛЬИН	25	1	8	6	40
7	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»	АЛЕКСАНДР ДЮКОВ	8	1	15	15	39
8	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГП «ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕТРОПОЛИТЕН»	ВЛАДИМИР ГАРЮГИН	12	7	5	14	38
8	УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР FORT GROUP	МАКСИМ ЛЕВЧЕНКО	11	6	12	9	38
9	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ BIOSAD	ДМИТРИЙ МОРОЗОВ	7	6	7	16	36
10	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ «ЭТАЛОН»	ВЯЧЕСЛАВ ЗАРЕНКОВ	14	8	9	2	33
11	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «ВТБ КАПИТАЛ УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ»	ВЛАДИМИР ПОТАПОВ	24	0	5	1	30
12	ДО ИЮНЯ 2017 ГОДА — РЕКТОР ЕВРОПЕЙСКОГО УНИВЕРСИТЕТА В ПЕТЕРБУРГЕ	ОЛЕГ ХАРХОРДИН	4	1	12	10	27
13	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК «УНИСТО ПЕТРОСТАЛЬ»	АРСЕНИЙ ВАСИЛЬЕВ	16	10	0	0	26
13	С ИЮНЯ 2017 ГОДА — РЕКТОР ЕВРОПЕЙСКОГО УНИВЕРСИТЕТА В ПЕТЕРБУРГЕ	НИКОЛАЙ ВАХТИН	14	4	3	5	26
13	ОСНОВАТЕЛЬ И УПРАВЛЯЮЩИЙ РЕСТОРАНОВ «ТЕРЕМОК»	МИХАИЛ ГОНЧАРОВ	8	1	8	9	26
13	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР РОССИЙСКОГО АУКЦИОННОГО ДОМА	АНДРЕЙ СТЕПАНЕНКО	8	7	4	7	26
13	ПРЕЗИДЕНТ ХОЛДИНГА RVI	ЭДУАРД ТИКТИНСКИЙ	16	7	1	2	26
14	ХУДОЖЕСТВЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ МИХАЙЛОВСКОГО ТЕАТРА	ВЛАДИМИР КЕХМАН	14	3	5	3	25
14	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ФОНДА ИМУЩЕСТВА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	ДЕНИС МАРТЮШЕВ	6	13	6	0	25
15	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО БАНКА СБЕРБАНКА РФ	ВИКТОР ВЕНТИМИЛЛА АЛОНСО	13	1	5	5	24
15	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЗАВОДА «СЕВЕРНАЯ ВЕРФЬ»	ИГОРЬ ПОНОМАРЕВ	12	7	0	5	24
16	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО «ЗВЕЗДА»	ПАВЕЛ ПЛАВНИК	13	8	0	1	22
17	СОВЛАДЕЛЕЦ, ДО МАЯ 2017 ГОДА — ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПЕТЕРБУРГСКОГО «МЕТРОСТРОЯ»	ВАДИМ АЛЕКСАНДРОВ	7	8	1	5	21
17	ИСПОЛНЯЮЩИЙ ОБЯЗАННОСТИ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПАО «ЛЕНЭНЕРГО»	РОМАН БЕРДНИКОВ	8	5	3	5	21
17	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ «ЕВРОИНВЕСТ»	АНДРЕЙ БЕРЕЗИН	13	5	0	3	21
17	УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР GLOBOX DEVELOPMENT	ДМИТРИЙ КОНОВАЛОВ	12	3	5	1	21
17	СОВЛАДЕЛЕЦ ГРУППЫ «ИЛИМ»	ЗАХАР СМУШКИН	8	6	4	3	21
18	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АВТОХОЛДИНГА «МАКСИМУМ», CARMART	ВАДИМ АРУСТАМЯН	5	3	9	3	20
18	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ФИРМЫ «ГЕРОФАРМ»	ПЕТР РОДИОНОВ	3	7	1	9	20
19	ДО ИЮНЯ 2017 ГОДА — ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГРУППЫ ЛСР, НЫНЕ — ПРЕЗИДЕНТ СРО «ОБЪЕДИНЕНИЕ СТРОИТЕЛЕЙ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА»	АЛЕКСАНДР ВАХМИСТРОВ	9	3	4	3	19
19	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ООО «ДАЛЬПИТЕРСТРОЙ»	АРКАДИЙ СКОРОВ	2	12	5	0	19
20	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ГК «РОССТРОЙИНВЕСТ»	ИГОРЬ КРЕСЛАВСКИЙ	8	8	2	0	18
20	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК «ЦДС»	МИХАИЛ МЕДВЕДЕВ	10	5	0	3	18
20	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ПАО «БАНК „САНКТ-ПЕТЕРБУРГ“»	АЛЕКСАНДР САВЕЛЬЕВ	8	4	3	3	18
20	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ ГИПЕРМАРКЕТОВ «ЛЕНТА»	ЯН ДЮННИНГ	5	1	8	4	18
21	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ПЕТРОПОЛЬ»	МАРК ЛЕРНЕР	3	12	0	2	17
21	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПЕРВОЙ МЕБЕЛЬНОЙ ФАБРИКИ, ГЛАВА АССОЦИАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ МЕБЕЛЬНОЙ И ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РФ	АЛЕКСАНДР ШЕСТАКОВ	4	11	1	1	17
22	УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР EUROMED GROUP	АЛЕКСАНДР АБДИН	1	0	2	13	16
22	ПРЕЗИДЕНТ «ЛАДОГА ДИСТРИБЬЮШЕН»	ВЕНИАМИН ГРАБАР	3	4	3	6	16
23	СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, УПРАВЛЯЮЩИЙ РОЗНИЧНЫМ БИЗНЕСОМ ВТБ В ПЕТЕРБУРГЕ	МИХАИЛ ИОФФЕ	5	4	6	0	15
23	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «К-РАУТА» В РОССИИ	АРТЕМ ТАРАЕВ	4	7	3	1	15
23	ВЛАДЕЛЕЦ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР ГОСТИНИЦЫ «ГЕЛЬВЕЦИЯ»	ЮНИС ТЕЙМУРХАНЛЫ	3	6	6	0	15
24	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ООО «ЦЕНТР РЕЧЕВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»	ДМИТРИЙ ДЫРМОВСКИЙ	5	0	3	6	14
24	УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР КБ «ВИПС», ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «MASTER ДЕВЕЛОПМЕНТ»	ВЯЧЕСЛАВ СЕМЕНЕНКО	1	12	0	1	14

ЦИФРЫ

МЕСТО	ДОЛЖНОСТЬ	ФИО	«КОММЕРСАНТЪ»	«ДЕЛОВОЙ ПЕТЕРБУРГ»	«ВЕДОМОСТИ»	РБК	ВСЕГО
24	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПАО «ВЫБОРГСКИЙ СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»	АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ	7	7	0	0	14
24	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ФГБУ «НМИЦ ИМ. В. А. АЛМАЗОВА»	ЕВГЕНИЙ ШЛЯХТО	0	0	0	14	14
25	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ ЛСР	АНДРЕЙ МОЛЧАНОВ	4	3	2	4	13
25	СОВЛАДЕЛЕЦ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ «ЛЕОНТЬЕВСКИЙ МЫС»	ИГОРЬ ОНОКОВ	4	8	1	0	13
25	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КИНОСТУДИИ «ЛЕНФИЛЬМ»	ЭДУАРД ПИЧУГИН	9	2	2	0	13
26	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ООО «ГЛАВСТРОЙ-СПБ»	АЛЕКСАНДР ЛЕЛИН	3	8	1	0	12
26	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГК «БЕСТЬ»	АНДРЕЙ ЛУШНИКОВ	2	10	0	0	12
26	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КИРОВСКОГО ЗАВОДА	ГЕОРГИЙ СЕМЕНЕНКО	1	7	4	0	12
26	ПРЕЗИДЕНТ ХОЛДИНГА «ЕВРАЗИЯ» И СЕТИ FITNESS HOUSE	АЛЕКСЕЙ ФУРСОВ	1	10	1	0	12
27	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ЛАХТА-ЦЕНТРА»	АЛЕКСАНДР БОБКОВ	6	1	3	1	11
27	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АО «ЮИТ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ» (В 2018 ГОДУ ОБЪЕДИНИЛИСЬ С LEMMINKAINEN ПОД БРЕНДОМ ЮИТ)	МИХАИЛ ВОЗИЯНОВ	4	3	1	3	11
27	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ЭКСПОФОРУМ-ИНТЕРНЭШНЛ»	СЕРГЕЙ ВОРОНКОВ	3	5	0	3	11
27	УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР SPONWELL HOTELS & RESORTS	АЛЕКСЕЙ МУСАКИН	3	3	2	3	11
27	ПРЕЗИДЕНТ ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИИ «СОЗВЕЗДИЕ ВОДОЛЕЯ»	ВЛАДИМИР ХИЛЬЧЕНКО	1	10	0	0	11
28	РУКОВОДИТЕЛЬ КОМПАНИИ Л1	ПАВЕЛ АНДРЕЕВ	4	2	1	3	10
28	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК «С. З. Р.»	ПАВЕЛ БЕРЕЖНОЙ	8	2	0	0	10
28	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АО «АДМИРАЛТЕЙСКИЕ ВЕРФИ»	АЛЕКСАНДР БУЗАКОВ	5	4	0	1	10
28	УПРАВЛЯЮЩИЙ «Р-МОТОРС ЛАДА», ДО ИЮНЯ 2017 ГОДА — ВЛАДЕЛЕЦ ОБЪЕДИНЕННОЙ АВТОМОБИЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ	АНДРЕЙ ИВОЙЛОВ	1	7	2	0	10
28	РЕКТОР САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА	НИКОЛАЙ КРОПАЧЕВ	8	2	0	0	10
28	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР МРСК СЕВЕРО-ЗАПАДА	АЛЕКСАНДР ЛЕТАГИН	6	1	0	3	10
28	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ООО «АВА-ПЕТЕР»	ГЛЕБ МИХАЙЛИК	6	0	0	4	10
29	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АО «БАЛТИЙСКИЙ ЗАВОД»	АЛЕКСЕЙ КАДИЛОВ	5	4	0	0	9
29	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР УК «СТАРТ ДЕВЕЛОПМЕНТ»»	СЕРГЕЙ ХРОМОВ	6	2	1	0	9
30	РУКОВОДИТЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО САНКТ-ПЕТЕРБУРГУ	ВАДИМ ВЛАДИМИРОВ	2	5	0	1	8
30	ВЛАДЕЛЕЦ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ЗАВОДА SOLOPHARM (ООО «ГРОТЕКС»)	ОЛЕГ ЖЕРЕБЦОВ	2	2	2	2	8
30	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СТРАХОВОЙ ГРУППЫ «КАПИТАЛ-ПОЛИС»	АЛЕКСЕЙ КУЗНЕЦОВ	4	4	0	0	8
30	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ГЕОИЗОЛ»	ЕЛЕНА ЛАШКОВА	1	1	6	0	8
30	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА «АЛЕКСАНДРОВСКИЙ»	ЕВГЕНИЙ ЛОТВИНОВ	1	2	4	1	8
30	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СТД «ПЕТРОВИЧ»	ЕВГЕНИЙ МОВЧАН	1	0	7	0	8
30	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ДОСТАЕВСКИЙ»	ВЛАДИМИР ОВЕЛЯН	3	4	0	1	8
30	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР РОССИЙСКОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ NOKIAN TYRES	АНДРЕЙ ПАНТЮХОВ	4	0	4	0	8
30	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОПЕРАТОРА «КОМФОРТЕЛ»	ДМИТРИЙ ПЕТРОВ	2	0	0	6	8
30	ДИРЕКТОР СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ФИЛИАЛА ПАО «МЕГАФОН»	АЛЕКСЕЙ ТИТОВ	6	0	0	2	8
30	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ МАГАЗИНОВ PRISMA	ЯРМО ПААВИЛАЙНЕН	3	5	0	0	8
31	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЛАБОРАТОРНОЙ СЛУЖБЫ HELIX	ЮРИЙ АНДРЕЙЧУК	2	2	0	3	7
31	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ АО «МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА»	СЕРГЕЙ БАЖАНОВ	3	0	3	1	7
31	ГЛАВА МУЗЫКАЛЬНОЙ КОМПАНИИ «СВЕТЛАЯ МУЗЫКА» И ФЕСТИВАЛЯ STEREOLETO	ИЛЬЯ БОРТНЮК	3	0	0	4	7
31	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ХУДОЖЕСТВЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ МАРИИНСКОГО ТЕАТРА	ВАЛЕРИЙ ГЕРГИЕВ	2	2	0	3	7
31	ОСНОВАТЕЛЬ РЕСТОРАННОЙ ГРУППЫ SKYREST (ВКЛЮЧАЕТ В ТОМ ЧИСЛЕ «БУТЕРБРОДСКУВАР», MEMENTO, «МЫЖЕНАТЬ».)	АЛЕКСАНДР ЗАТУЛИВЕТРОВ	0	7	0	0	7
31	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ «БУКВОЕД»	ДЕНИС КОТОВ	2	4	1	0	7
31	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР SKYNET	АЛЕКСАНДР КРЫЛОВ	3	3	0	1	7
31	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «РУСХОЛТС»	АЛЕКСАНДР КУЗЬМИН	4	3	0	0	7
31	СОВЛАДЕЛЕЦ РЕСТОРАННОГО ХОЛДИНГА GINZA PROJECT	ВАДИМ ЛАПИН	2	2	3	0	7
31	РЕКТОР ГОРНОГО УНИВЕРСИТЕТА	ВЛАДИМИР ЛИТВИНЕНКО	3	1	2	1	7
31	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР NAVIS DEVELOPMENT GROUP	АЛЕКСАНДР ЛЬВОВИЧ	3	3	1	0	7
31	СОВЛАДЕЛЕЦ ФАБРИКИ «АЦТЕК» (МАРКА GRONDARD)	АРКАДИЙ ПЕКАРЕВСКИЙ	0	7	0	0	7

САНКТ-ПЕТЕРБУРГА И ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

МЕСТО	ДОЛЖНОСТЬ	ФИО	«КОММЕРСАНТЪ»	«ДЕЛОВОЙ ПЕТЕРБУРГ»	«ВЕДОМОСТИ»	РБК	ВСЕГО
31	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК «СЕВКАБЕЛЬ»	АРТЕМ ПИДНИК	2	1	0	4	7
31	НАЧАЛЬНИК ПЕТЕРБУРГСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ФСИН	ИГОРЬ ПОТАПЕНКО	4	2	0	1	7
31	СОВЛАДЕЛЕЦ ГК «ГРУЗОВИЧКОФ»	ИГОРЬ РУДЗИЙ	1	4	0	2	7
31	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ ГРУППЫ «АКСЕЛЬ»	ИГОРЬ СЕДОВ	0	1	6	0	7
31	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЛОЗСК	ДМИТРИЙ СИМОНОВ	6	0	1	0	7
31	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «ПОЛИС ГРУПП»	ДМИТРИЙ СМИРНОВ	1	2	1	3	7
31	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО ИНСТИТУТА БИОЛОГИЧЕСКИХ СИСТЕМ ИМЕНИ БЕРЕЗИНА	АРКАДИЙ СТОЛПНЕР	1	4	0	2	7
31	СОВЛАДЕЛЕЦ ХОЛДИНГА FOOD RETAIL GROUP (СЕТЬ «ДВЕ ПАЛОЧКИ», РЕСТОРАН «БИБЛИОТЕКА»)	МИХАИЛ ТЕВЕЛЕВ	3	4	0	0	7
32	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ООО «Н+Н»	НИНА АВДЮШИНА	5	1	0	0	6
32	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ФАБРИКИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	ТАМЕРЛАН БАЛАЕВ	0	0	2	4	6
32	С ИЮНЯ 2017 ГОДА — ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА «ОБЪЕДИНЕННАЯ АВТОМОБИЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ — РРТ»	ОЛЕГ БАРАБАНОВ	2	2	1	1	6
32	ОСНОВАТЕЛЬ И РУКОВОДИТЕЛЬ ФЕСТИВАЛЕЙ DANCE OPEN, «КЛАССИКА НА ДВОРЦОВОЙ»	ЕКАТЕРИНА ГАЛАНОВА	3	0	0	3	6
32	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГК «ЭНЕРГО»	АЗАТ ГРИГОРЬЯН	0	6	0	0	6
32	ДИРЕКТОР РУССКОГО МУЗЕЯ	ВЛАДИМИР ГУСЕВ	4	0	2	0	6
32	УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР СЕТИ БИЗНЕС-ЦЕНТРОВ «СЕНАТОР»	ДМИТРИЙ ЗОЛИН	1	2	3	0	6
32	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ «КРОНШТАДТ»	АРМЕН ИСААКЯН	5	0	1	0	6
32	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ БАЛТИНВЕСТБАНКА	ЕЛЕНА КОНДРАТЮК	0	0	6	0	6
32	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК «БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ»	ДМИТРИЙ КОРЧАГОВ	3	2	0	1	6
32	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ КОМПАНИЙ «О'КЕЙ»	МИОДРАГ БОРОЙЕВИЧ	2	3	1	0	6
32	ПРЕЗИДЕНТ ГРУППЫ «РОСИНЖИНИРИНГ»	ДМИТРИЙ НОВИКОВ	3	2	1	0	6
32	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «АЛАРМ МОТОРС»	РОМАН СЛУЦКИЙ	1	3	2	0	6
32	СОУЧРЕДИТЕЛЬ РЕСТОРАННОГО ХОЛДИНГА ITALY GROUP	МИХАИЛ СОКОЛОВ	4	2	0	0	6
32	ДИРЕКТОР МЕДИЦИНСКОГО ЦЕНТРА «XXI ВЕК»	АННА СОКОЛОВА	6	0	0	0	6
32	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР ОТЕЛЯ LOTTE HOTEL ST. PETERSBURG	УВЕ КУНЦ	3	1	2	0	6
32	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ТУРИСТИЧЕСКИЙ СЕРВИС», ИНВЕСТИОР БУТИК-ОТЕЛЯ «ИНДИГО»	ВИКТОРИЯ ШАМЛИКАШВИЛИ	5	0	0	1	6
33	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «МАГИСТРАЛЬ СЕВЕРНОЙ СТОЛИЦЫ»	АЛЕКСЕЙ БНАТОВ	2	1	0	2	5
33	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ОАО «ТРЕТИЙ ПАРК»	МИХАИЛ БОГДАНОВ	0	5	0	0	5
33	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК «МЕГАЛИТ»	АЛЕКСАНДР БРЕГА	2	3	0	0	5
33	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР НПК «МЕХАНОБР-ТЕХНИКА»	ЛЕОНИД ВАЙСБЕРГ	2	0	0	3	5
33	ПРЕЗИДЕНТ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ХОЛДИНГА БСС	ЭДУАРД ЗАХРАБЕКОВ	1	4	0	0	5
33	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ООО «БОНАВА САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»	МАЙКЛ БЬЕРКЛУНД	1	4	0	0	5
33	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОСОБОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЗОНЫ «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»	ТАМАРА РОНДАЛЕВА	5	0	0	0	5
33	ДО СЕНТЯБРЯ 2017 ГОДА — ГЛАВА RUSS OUTDOOR В ПЕТЕРБУРГЕ	ВЛАДИМИР РЯБОВОЛ	3	0	2	0	5
33	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР LEGENDA INTELLIGENT DEVELOPMENT	ВАСИЛИЙ СЕЛИВАНОВ	2	2	0	1	5
33	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КО «ЛЮБИМЫЙ КРАЙ»	ИРИНА СНЕГОВА	1	2	1	1	5
33	ВЛАДЕЛЕЦ ХОЛДИНГА «ФАЭТОН»	СЕРГЕЙ СНОПОК	2	3	0	0	5
33	ДИРЕКТОР МАКРОРЕГИОНА «СЕВЕРО-ЗАПАД» TELE2	ОЛЕГ ТЕЛЮКОВ	3	1	0	1	5
33	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЗАО «НАЦИОНАЛЬНАЯ СПУТНИКОВАЯ КОМПАНИЯ»	АЛЕКСЕЙ ХОЛОДОВ	2	0	2	1	5
33	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР НПО ПО ПЕРЕРАБОТКЕ ПЛАСТМАСС ИМЕНИ «КОМСОМОЛЬСКОЙ ПРАВДЫ»	СЕРГЕЙ ЦЫБУКОВ	1	4	0	0	5
33	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ФЕНИКС» (ОПЕРАТОР ПОРТА БРОНКА)	АЛЕКСЕЙ ШУКЛЕЦОВ	2	3	0	0	5
33	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АО «АВТОПАРК №1 СПЕКТРАНС»	АНАТОЛИЙ ЯЗЕВ	1	4	0	0	5
33	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР УК «КВС»	СЕРГЕЙ ЯРОШЕНКО	2	1	2	0	5
34	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЦЕНТРА ТЕХНОЛОГИИ СУДОСТРОЕНИЯ И СУДОРЕМОНТА	МИХАИЛ АЛЕКСАНДРОВ	3	1	0	0	4
34	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР НПП «РАДАР ММС»	ГЕОРГИЙ АНЦЕВ	2	0	0	2	4
34	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПАО «ТГК-1»	АЛЕКСЕЙ БАРВИНОК	3	0	1	0	4
34	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР TRV SIS	БЛАЖЕЙ БЕРНАРД РАЙСС	0	0	0	4	4
34	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР НТФФ «ПОЛИСАН»	ДМИТРИЙ БОРИСОВ	1	3	0	0	4
34	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЗАО «БАЛТИЙСКАЯ ЖЕМЧУЖИНА»	ВАН ЛЯНЦЗЮНЬ	3	1	0	0	4
34	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АО «РЕНЕЙССАНС КОНСТРАКШН»	АНДРЕЙ ВЛАСЕНКО	0	2	2	0	4

ЦИФРЫ

МЕСТО	ДОЛЖНОСТЬ	ФИО	«КОММЕРСАНТЪ»	«ДЕЛОВОЙ ПЕТЕРБУРГ»	«ВЕДОМОСТИ»	РБК	ВСЕГО
34	ВЛАДЕЛЕЦ САЛОНОВ ОПТИКИ «РЕНОМЕ», «СЧАСТЛИВЫЙ ВЗГЛЯД», БЫВШИЙ ВЛАДЕЛЕЦ СЕТЕЙ «ТЕХНОСИЛА» И «ТЕХНОШОК»	ВИКТОР ГОРДЕЙЧУК	1	3	0	0	4
34	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР НАПРАВЛЕНИЯ «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ» ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ПИОНЕР»	ЮРИЙ ГРУДИН	2	0	0	2	4
34	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ ОВИТ	АНДРЕЙ ГУК	0	1	0	3	4
34	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА — ДИРЕКТОР СЕВЕРО-ЗАПАДНОЙ ДИРЕКЦИИ СК «Альянс»	ЕВГЕНИЙ ДУБЕНСКИЙ	1	2	1	0	4
34	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР SETL CITY	ИЛЬЯ ЕРЕМЕНКО	1	2	1	0	4
34	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КРЫЛОВСКОГО ГНЦ	МИХАИЛ ЗАГОРОДНИКОВ	4	0	0	0	4
34	БЫВШИЙ ДИРЕКТОР САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ФИЛИАЛА РОССЕЛЬХОЗБАНКА, НЫНЕ — ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА «ТАВРИЧЕСКИЙ»	ИЛЬЯ ЗЛУНИЦЫН	0	4	0	0	4
34	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГК WAGNER	АЛЕКСАНДР ИВАНОВ	0	4	0	0	4
34	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ РОСБАНКА, РУКОВОДИТЕЛЬ L'HERMITAGE PRIVATE BANKING	УЛАН ИЛИШКИН	1	0	1	2	4
34	УПРАВЛЯЮЩИЙ МЕДИЦИНСКОЙ ГРУППОЙ «МЕДИ»	МАРИНА КАСУМОВА	0	4	0	0	4
34	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «ЭГО-ХОЛДИНГ»	АЛЕКСАНДР КАШИН	0	4	0	0	4
34	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПАССАЖИРСКОГО ПОРТА САНКТ-ПЕТЕРБУРГ «МОРСКОЙ ФАСАД»	ВАДИМ КАШИРИН	1	0	3	0	4
34	ДИРЕКТОР ФИЛИАЛА МТС В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ	ПАВЕЛ КОРОТИН	3	0	0	1	4
34	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ ООО «СТОУН»	АНДРЕЙ КУЗНЕЦОВ	0	4	0	0	4
34	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ОТЕЛЕМ DOMINA В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ	КРИСТИНА КУЗНЕЦОВА	0	3	1	0	4
34	ПСИХОТЕРАПЕВТ, ПРЕЗИДЕНТ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ МЕТОДОЛОГИИ, ОСНОВАТЕЛЬ КЛАСТЕРА «ИГРЫ РАЗУМА»	АНДРЕЙ КУРПАТОВ	1	3	0	0	4
34	СОВЛАДЕЛЕЦ ХОЛДИНГА «ТЕПЛОКОМ»	АНДРЕЙ ЛИПАТОВ	1	1	0	2	4
34	БЫВШИЙ СОВЛАДЕЛЕЦ ПТИЦЕФАБРИКИ «СИНЯВИНСКАЯ», ВЛАДЕЛЕЦ ПТИЦЕФАБРИКИ «ЛЕБЯЖЬЕ», ГЛАВА ТЕПЛИЧНОГО КОМПЛЕКСА «МОЛОДЕЖНЫЙ»	НИКИТА МЕЛЬНИКОВ	0	4	0	0	4
34	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР GATCHINA GARDENS	НАТАЛЬЯ ОСЕТРОВА	1	3	0	0	4
34	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА КОНЦЕРНА «РОСЭНЕРГОАТОМ», ДИРЕКТОР ЛАЗС	ВЛАДИМИР ПЕРЕГУДА	2	1	0	1	4
34	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СРЕДНЕ-НЕВСКОГО СУДОСТРОИТЕЛЬНОГО ЗАВОДА	ВЛАДИМИР СЕРЕДОХО	2	2	0	0	4
34	ДИРЕКТОР АО «ТЕХНОПАРК САНКТ-ПЕТЕРБУРГА»	АНДРЕЙ СОКОЛОВ	0	4	0	0	4
34	ПРЕЗИДЕНТ ХОЛДИНГА «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ»	КИРИЛЛ СОЛОВЕЙЧИК	1	3	0	0	4
34	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОПТОКЛУБА «РЯДЫ»	ЕЛЕНА СТРЕЛЬЦОВА	0	1	1	2	4
34	ПРЕЗИДЕНТ — ГЕНЕРАЛЬНЫЙ КОНСТРУКТОР ХК «ЛЕНИНЕЦ» (НЫНЕ «ЗАСЛОН»), ПРЕЗИДЕНТ СОЮЗА ПРОМЫШЛЕННИКОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	АНАТОЛИЙ ТУРЧАК	3	1	0	0	4
34	ПРЕЗИДЕНТ КОРПОРАЦИИ РМІ	ЕВГЕНИЙ ФИНКЕЛЬШТЕЙН	0	2	2	0	4

→ 28

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

В рейтинг входят главы компаний региона, бизнес-ассоциаций и общественных организаций. Перво-начальный список формируется путем мониторинга СМИ, ежегодно обновляется и дополняется. В рейтинг включены люди, чья деятельность в минувшем году приковывала к себе наибольшее внимание делового сообщества.

Мы не рассматривали губернаторов и вице-губернаторов Петербурга и Ленинградской области, председателей комитетов правительства в силу их особого положения, делающего затруднительной объективную оценку степени их общественной открытости в сравнении с бизнесменами.

На том же основании из общего рейтинга исключено экспертное сообщество — руководители аналитических, консалтинговых и юридических компаний, а также глав различных ассоциаций и объ-единений. Результаты по этой группе опубликованы в отдельной таблице.

Представители регионального истеблишмента ранжируются в соответствии со статистикой их ци-тируемости в период с 1 января 2017 года по 1 января 2018 года в ключевых деловых СМИ: «Коммер-санте», «Ведомостях», «Деловом Петербурге» и РБК. В этом году, учитывая очередные пертурбации на региональном медиарынке, мы решили унифицировать поиск и брать во внимание как печатные, так и электронные версии газет и тематических приложений, выпускаемых ими,— федеральных и региональных. Ранее комментарии, опубликованные в приложениях и электронных версиях, не учи-тывались.

Места в рейтинге определены в соответствии с общим количеством цитат конкретного руководи-теля в упомянутых СМИ (таким образом, одно место могут делить несколько человек). Общее коли-чество имен, по которым были проведены расчеты при подготовке этого выпуска,— 645 (475 в прош-лом году, 444 — в 2016-м), итоговый рейтинг включает около трети этого списка (не менее четырех комментариев) — 167 бизнесменов и 40 экспертов.

Рестораны

КРЕМЛЬ	Выборгская наб., 55 (БЦ Gregory's Palace)
ВЕСЕЛИДЗЕ	Восстания ул., 20
МАРКЕТ ПЛЕЙС	Малоохтинский пр., 64 пл. Конституции, 3, лит. А
ПЛЮШКИН	Комендантский пр., 2 ТК «Променад»
РИБАЙ	Казанская ул., 3А
РУССКАЯ	Конногвардейский бул., 4
РЮМОЧНАЯ №1	
СТРОГАНОВФ	Конногвардейский бул., 4
СТЕЙК ХАУС	
ТАВЕРНА ГРОЛЛЕ	Большой пр. В.О., 20
ШАЛЯПИН	Тверская ул., 12/15
SARULETTI	Большой пр. П.С., 74
ЭТАЖ 41	Конституции пл., 3/2, БЦ Leader Tower, 41-й этаж
FIT FASHION	Казанская ул., 3
FRANCESCO	Суворовский пр., 47
GINZA	Аптекарский пр., 16
HITCH	Московский пр., 179
KRISTOFF / TWINPIX	Загородный пр., 9
MAKARONI	Рубинштейна ул., 23
Литературно-ресторанный комплекс «Симпозиум»	Достоевского ул., 19/21, лит. М

Пироговые

ЛИНДФОРС	Полтавская ул., 3
	Московский пр., 128
	Декабристов ул., 19
	Декабристов ул., 33
	Ленинский пр., 151
ШТОЛЛЕ	1-я Красноармейская ул., 4
	Гражданский пр., 114, к. 1
	Каменноостровский пр., 31А
	Комсомола ул., 35
	Московский пр., 105
	Стачек пр., 74
	Просвещения пр., 34
	Садовая ул., 8
	1-я линия В.О., 50
	Энгельса пр., 37
	Восстания ул., 32
	Невский пр., 11
	Владимирский пр., 15
	Савушкина ул., 3

Кафе

ЯКИТОРИЯ	Петровская наб., 4
KROO SAFE	Суворовский пр., 27 / 9-я Советская ул., 11
РУБИНШТЕЙН	Рубинштейна ул., 20

Кофейни

БАРИСТОКРАТ	Киевская ул., 6, корп. 2 Митрофаньевское ш., 2, корп. 2 (БЦ «Малевич») Воскова ул., 13, корп. 3 (сквер)
ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС	Итальянская ул., 2
ЗАВТРА БУДЕТ КОФЕ	Итальянская ул., 2

Газета «Коммерсантъ» издательством бесплатно не распространяется.

Узнайте подробную информацию о корпоративной подписке по телефону (812) 271-3635 www.spb.kommersant.ru



РЕКЛАМА «16+»

ЦИФРЫ

27 →

САМЫЕ ЦИТИРУЕМЫЕ ЭКСПЕРТЫ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА И ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

МЕСТО	ДОЛЖНОСТЬ	ФИО	«КОММЕРСАНТЪ»	«ДЕЛОВОЙ ПЕТЕРБУРГ»	«ВЕДОМОСТИ»	РБК	ВСЕГО
1	ГЛАВА КОМПАНИИ «INFOLINE-АНАЛИТИКА»	МИХАИЛ БУРМИСТРОВ	258	19	222	23	522
2	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АНАЛИТИЧЕСКОГО АГЕНТСТВА TELESOM DAILY	ДЕНИС КУСКОВ	46	6	173	1	226
3	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АГЕНТСТВА «AUTO-DEALER-СПБ»	МИХАИЛ ЧАПЛЫГИН	41	25	27	4	97
4	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР KNIGHT FRANK ST. PETERSBURG	НИКОЛАЙ ПАШКОВ	26	12	29	1	68
5	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР COLLIERS INTERNATIONAL В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ	АНДРЕЙ КОСАРЕВ	11	15	26	0	52
6	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АГЕНТСТВА «РУСТЕЛЕКОМ»	ЮРИЙ БРЮКВИН	22	8	0	13	43
7	ДИРЕКТОР СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ФИЛИАЛА «БКС ПРЕМЬЕР»	ВАДИМ ИСАКОВ	35	2	1	0	38
8	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР PORTNEWS	НАДЕЖДА МАЛЫШЕВА	30	0	6	0	36
9	ПРЕЗИДЕНТ АССОЦИАЦИИ «ГРУЗАВТОТРАНС»	ВЛАДИМИР МАТЯГИН	14	2	11	7	34
10	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СРО «ОБЪЕДИНЕНИЕ СТРОИТЕЛЕЙ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА»	АЛЕКСЕЙ БЕЛОУСОВ	11	3	4	5	23
10	УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР БЮРО «КАЧКИН И ПАРТНЕРЫ»	ДЕНИС КАЧКИН	3	0	20	0	23
11	ЭКСПЕРТ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ «ГОРОД И ТРАНСПОРТ»	ВЛАДИМИР ВАЛДИН	18	0	0	1	19
11	ПРЕЗИДЕНТ ФЕДЕРАЦИИ РЕСТОРАТОРОВ И ОТЕЛЬЕРОВ СЕВЕРО-ЗАПАДА	ЛЕОНИД ГАРБАР	8	5	3	3	19
12	ДО МАРТА 2018 ГОДА – ПРЕЗИДЕНТ СОЮЗА СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ЛЕНОБЛАСТИ	ГЕОРГИЙ БОГАЧЕВ	8	4	1	5	18
12	ДИРЕКТОР ЦЕНТРА ЭКСПЕРТИЗ «ЭКОМ»	АЛЕКСАНДР КАРПОВ	6	5	1	6	18
13	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АРИН	АНДРЕЙ ТЕТЫШ	8	4	2	2	16
14	РУКОВОДИТЕЛЬ ОФИСА КОМПАНИИ JLL В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ	АНДРЕЙ АМОСОВ	4	3	5	0	12
15	ПРЕЗИДЕНТ «РУССОФТ»	ВАЛЕНТИН МАКАРОВ	3	1	2	4	10
15	УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР «ДЮВЕРНА ЛИГАЛ»	ЕГОР НОСКОВ	3	5	2	0	10
16	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ДЕВЕЛОПЕР, БЫВШИЙ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР HANSA GROUP В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ	ОЛЕГ БАРКОВ	0	6	0	3	9
16	РУКОВОДИТЕЛЬ ОФИСА «ДЕЛОЙТ» В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ	ШАРИФ ГАЛЕЕВ	0	0	4	5	9
17	УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР КОЛЛЕГИИ АДВОКАТОВ REN & RAPER	ВАЛЕРИЙ ЗИНЧЕНКО	3	0	5	0	8
17	ГЛАВА УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ ROSKET GROUP	БОРИС ЛАТКИН	3	3	1	1	8
17	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ АССОЦИАЦИИ МАЛОГО БИЗНЕСА В СФЕРЕ ПОТРЕБЛЕНИЯ	АЛЕКСЕЙ ТРЕТЬЯКОВ	6	0	2	0	8
18	ГЛАВА СОЮЗА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПЕТЕРБУРГА	ВЛАДИМИР МЕНЬШИКОВ	1	6	0	0	7
18	ГЛАВА АССОЦИАЦИИ ПРОМЫШЛЕННИКОВ И ПРЕДПРИИМАТЕЛЕЙ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	СЕРГЕЙ ФЕДОРОВ	0	3	4	0	7
19	ДИРЕКТОР HEADHUNTER ПО СЗФО	ЮЛИЯ САХАРОВА	4	1	0	1	6
19	ПРЕЗИДЕНТ GVA SAWYER	ВЕРА СЕЦКАЯ	5	0	1	0	6
19	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА АМЕРИКАНСКОЙ ТОРГОВОЙ ПАЛАТЫ В РОССИИ	МАРИЯ ЧЕРНОБРОВКИНА	0	2	4	0	6
20	УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ BORENIUS	АНДРЕЙ ГУСЕВ	5	0	0	0	5
20	УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ОФИСА DENTONS	ВИКТОР НАУМОВ	1	0	1	3	5
20	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ «УРБАНИКА» В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ	АНТОН ФИНОГЕНОВ	2	0	0	3	5
20	ПРЕЗИДЕНТ BECAR ASSET MANAGEMENT GROUP	АЛЕКСАНДР ШАРАПОВ	0	4	0	1	5
21	ПРЕЗИДЕНТ ЛЕНИНГРАДСКОЙ ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ПАЛАТЫ	ЮРИЙ ВАСИЛЬЕВ	2	2	0	0	4
21	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АССОЦИАЦИИ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ПАРКОВ	ДЕНИС ЖУРАВСКИЙ	4	0	0	0	4
21	ПОЛИТОЛОГ, ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА СОВРЕМЕННОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ	ДМИТРИЙ СОЛОННИКОВ	4	0	0	0	4
21	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР EAST REAL	АЛЬБЕРТ ХАРЧЕНКО	1	3	0	0	4
21	ДИРЕКТОР СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ОТДЕЛЕНИЯ РОССИЙСКОГО СОЮЗА ТУРИНДУСТРИИ	ЕКАТЕРИНА ШАДСКАЯ	2	0	2	0	4
21	ГЛАВА ГК «АКАДЕМИЯ»	РУСЛАН ЮСУПОВ	1	3	0	0	4
21	УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР RUSLAND SP	АЛЬБИНА ЯМАЛЕТДИНОВА	3	0	1	0	4

ЦИФРЫ

25 → негативно реагирует на появлении ку-миров в рекламе. Хороший пример — сам основатель лейбла Black Star Тимати. Его участие в рекламном ролике медицинского препарата пару лет назад имело среди его поклонников негативный отклик. Зато многие из опрошенных SR маркетологов считают эту интеграцию удачной. Возможно, из-за того, что название препарата, использованное Тимати в качестве припева, запомнилось всем, кто видел ролик. Другое дело — много ли среди таких людей потенциальных покупателей препарата? Или же это опять воспитание будущего потребителя?

«Если аудитория исполнителя — дети, то продать им что-то солидное не получится, такую попытку могут даже засмеять,— поясняет партнер по маркетингу лейбла 100PRO Денис Андреев.— Аудитории нужно предлагать товар ей под стать, но если рэп-исполнитель пытается продать что-то, что в корне не соответствует ценностям его аудитории, он может потерять уважение к себе. А это самое главное в хип-хоп-культуре».

Впрочем, Тимати подобные репутационные издержки не так страшны. Армия его поклонников давно сформирована, причем не только за счет творчества самого артиста, но и благодаря его способностям продюсера, штампующего новых рэп-исполнителей. Тимати, пожалуй, первый из отечественных рэп-звезд, переставший стесняться того, что его деятельность сводится к налаживанию бизнес-процессов. И, кажется, он единственный исполнитель в России, кто не просто внял призыву «разбогатеи или умри» американского рэпера 50 Cent, но и смог воплотить эту стратегию в жизнь.

«Общая выручка Black Star за 2017 года превысила 1 млрд рублей,— говорит руководитель отдела маркетинговых коммуникаций Loyalty Plant Галина Григорьева.— Сначала это были просто популярные рэп-исполнители, потом лейбл, ресторанный бизнес, линия одежды, тату-студия, барбершопы, маркетинговое агентство. И сейчас мы видим, что, например, бургеры Black Star едят не потому что хотят есть, а потому что это хайпово».

По мнению эксперта, это идеальная стратегия — вокруг имени артиста формируется лояльная аудитория, которая однозначно принимает его стиль, отношение к окружающему миру, жизненные ценности. Впоследствии этой аудитории предлагают товары и услуги, которые вписываются в ее картину мира, олицетворяя образ жизни кумира.

У каждого артиста лейбла Black Star есть «свой» рекламный бренд, который он продвигает, поясняет генеральный директор агентства Communicator Creative Events Егор Доброгорский. «В основном это продукты, направленные на широкого потребителя: средства гигиены, косметика, безалкогольные напитки, лекарственные препараты,— рассказывает господин Доброгорский.— Вспомните рекламу и песню про „Тантум Верде Форте“ от Тимати, продукцию Axe, Arco, Sovo Energy Drink в клипах артистов лейбла».

БАТТЛ В ГАЛСТУКЕ И БЕЗ Масштабные интеграции в баттлах только начали проникать на их площадки. Спонсоры, в том числе и крупные, там были и раньше, но порядок сумм рекламных контрактов отличался. А после того, как рэп-поединки оказались в зоне видимости и социальной приемлемости у крупных компаний, возросли многократно. Впрочем, увеличилось и количество

самых площадок. Теперь этот формат для своего продвижения используют и политики (в Петербурге нашумел осенний баттл депутатов ЗакСа Максима Резника и Андрея Анохина), и стриптиз-клубы. Впрочем, последние — не очень удачно.

Недавний совместный проект московского стриптиз-клуба Golden Girls с баттл-площадкой Fidelio Punch Club, основанной Дмитрием Егоровым, известным в рэптусовке под псевдонимом Габонская Гадюка, по словам представителей клуба, результатов для бизнеса не принес. Более того, эротическое заведение получило негативную обратную связь в виде тысяч дизлайков под своими роликами и критических обзоров от блогеров. И это именно тот случай, когда субкультура не приняла продвигаемый бренд.

«Очевидно, что проект оказался нерентабельным и мы не привлекли молодую аудиторию в наш клуб,— говорит владелец Golden Girls, шоумен Лаки Ли.— Юзеры резко негативно восприняли предложенный нами формат рэп-баттла и не поняли креативной задумки. Из-за того, что в нашем шоу есть элементы топлес нам присвоили категорию 18+, а YouTube препятствует околосексуальному контенту и предвзят к стриптизу».

По мнению шоумена, и клуб, и баттл-площадка понесли определенные издержки — финансовые и репутационные. Но, кажется, с точки зрения рэп-индустрии, подобные, пусть критикуемые, но сумасбродные и яркие проекты и награждаются словом «хайп».

«Отторжение может возникнуть только тогда, когда бренд выбирает явно не того рэп-исполнителя, артиста с другой аудиторией,— убежден Денис Андреев.— По нашему опыту, попытки рекламировать то, что интересно аудитории, всегда заканчиваются успешно. SHEFF (Влад Валов.— **SR**) активно сотрудничал с производителями ювелирных изделий, автомобильными и алкогольными компаниями, спортивными и электронными брендами, так как рэп неразрывно связан с этими вещами. Главное — дать аудитории ориентир: посмотрите, вот чем пользуется ваш кумир».

«Баттлы — всего лишь инструмент, который можно наполнить разным содержанием и использовать для продвижения совершенно разных продуктов и услуг,— утверждает Дмитрий Калантаров.— Мы успешно организовали рэп-баттл, который прошел на станции метро „Маяковская“, для продвижения одноименного мюзикла, где присутствует сцена поэтического поединка между Владимиром Маяковским и Игорем Северяниным. Это исторический факт, произошедший ровно сто лет назад в Политехе. Тогда победил Северянин, а у нас победил Владимир Владимирович».

Весьма популярна тема баттлов на корпоративах, свадьбах, днях рождениях и выпускных. Часто рэп в программу корпоративов включают компании, желающие таким образом снять напряжение в коллективе, рассказывает Егор Доброгорский.

«В этот новый год у нас был запрос на рэп-соревнование руководителей двух отделов,— вспоминает господин Доброгорский.— Каждый из них должен был доказать, что его подразделение для головной компании более значимое. А другой заказчик хотел рэпом представить коллективу нового руководителя подразделения. Но лучший пример интеграции рэпа в бизнес — корпоративные гимны, исполненные в речитативе». ■

ДЕНЬГИ С ТРИБУНЫ НЕ ТЕКУТ

НЕСМОТРЯ НА ОГРОМНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ГОСВЛИВАНИЯ В СПОРТ, МНОГИЕ КОМАНДЫ И ФЕДЕРАЦИИ В ПЕТЕРБУРГЕ ДО СИХ ПОР ДЕРЖАТСЯ НА ПЛАВУ БЛАГОДАРЯ ЭНТУЗИАСТАМ. ПОКА ЧИНОВНИКИ РАПОРТУЮТ ОБ ОТКРЫТИИ НОВЫХ АРЕН И СООРУЖЕНИЙ, А ЗАТЕМ СЕТУЮТ НА ТО, ЧТО НЕ МОГУТ ЗАПОЛНИТЬ ИХ ДАЖЕ НАПОЛОВИНУ, МЕНЕДЖЕРЫ-САМОУЧКИ ВЗВАЛИВАЮТ НА СЕБЯ РАЗВИТИЕ ЦЕЛЫХ НАПРАВЛЕНИЙ. В БОЛЬШИХ ПРОБЛЕМАХ МАЛЕНЬКОГО СПОРТА РАЗБИРАЛСЯ КОНСТАНТИН ПЕТРОВ.

Наличие в Петербурге двух крупных брендов («Зенит» и СКА), а также строительство новых арен и стадиона создает впечатление, что спорт в городе едва ли не купается в деньгах. Особенно часто это можно услышать от болельщиков и специалистов из других городов, в том числе и москвичей. Но все эти проекты, включая хоккейный и футбольный суперклубы, являются скорее «инфраструктурными». На их содержание и развитие действительно выделяются значительные суммы, а вокруг них выстраиваются огромные схемы.

Так, футбольный клуб «Зенит» вырос в волейбольный и баскетбольный со-братьями, а ХК СКА — это целая система, состоящая из множества хоккейных команд разного возраста и уровня. При этом теперь у обоих клубов есть отличные арены, тренировочные базы, фирменные магазины, мощные маркетинговые службы и прочие составляющие, необходимые для коммерческого успеха. Но, несмотря на это, а также на обилие спонсорских контрактов, финансовую состоятельность обоих принято связывать с околосексуальными структурами и корпорациями.

Конечно, феномен «Зенита» и СКА в Петербурге не стоит объяснять только деньгами, ведь обе команды обладали армиями болельщиков еще до того, как смогли похвастаться серьезным трансферными успехами и зарплатными ведомостями. Но большинство других видов спорта, особенно командных, до сих пор остается в тени футбольно-хоккейных гигантов. Попытка сделать «Зенит» зонтичным брендом, включив в его орбиту и баскетболистов с волейболистами, безусловно, полезна для развития этих видов спорта в городе. Но все команды в Северной столице «Зенитом» не назовешь.

Регбисты, бейсболисты, ватерполисты, американские футболисты, флорболисты и представители десятков других немедийных видов спорта в Петербурге научились выживать без обильного государственного финансирования. Многие из них создают и развивают в городе не только собственные бренды, но и целые виды спорта с нуля.

ПО-АМЕРИКАНСКИ «Создавать клуб нужно, объединяя единомышленников-энтузиастов, готовых своим трудом, зачастую безвозмездно, развивать команду,— рассказывает директор клуба по американскому футболу «Грифоны» Александр Ильичев.— Безусловно, нельзя пренебрегать работой по привлечению спонсоров и взаимодействием с государственными органами, особенно если в городе уже есть Федерация американского футбола».

Кроме должности руководителя, господин Ильичев также выполняет в команде функции координатора нападения и тренера квотербеков. Но главное — он один из отцов-основателей клуба, в 2015 году ставшего чемпионом России. Достижение для этого вида спорта трудно переоценить — чемпионат страны проводится с 1991 года, и «Грифоны» стали первой и пока единственной командой, нарушившей гегемонию столичных клубов.

Ликования по этому поводу в городе не было: американский футбол, как и большинство ему подобных видов спорта, не имеет большой поддержки среди горожан и не обласкан вниманием журналистов. Дежурные репортажи в спортивных и городских СМИ о победе американского футбола в петербургском исполнении над американским футболом по-московски, конечно же, вышли. Но ни богатыми, ни знаменитыми «Грифонов» это не сделало. Для всех игроков клуба спорт продолжает оставаться пусть значимым, но хобби, за которое они не получают зарплату.

«Во-первых, наш спорт малоизвестен в России, и требуются значительные усилия, чтобы привлечь внимание к клубу как со стороны будущих игроков, так и со стороны потенциальных спонсоров и инвесторов,— объясняет Александр Ильичев.— Во-вторых, для полноценного функционирования клуба требуется не менее 40 игроков, а также тренерский и административный персонал. И в-третьих, американский футбол достаточно дорогостоящий вид спорта с точки зрения и организации, и затрат на спортивное снаряжение, которое сравнимо по стоимости с хоккейным, и тренировочного процесса». → 30

29 → Сейчас большинство зрителей на играх по американскому футболу — это молодежь, рассказывает господин Ильичев. Они же подписчики страниц клуба в социальных сетях. Интернет — это основной способ коммуникации клуба с поклонниками. Соцсети, профильные сайты, видеохостинги привлекают сотни людей на трибуны во время матчей команды и помогают сформировать коммьюнити вокруг бренда. Но его недостаточно для финансовой устойчивости клуба, который существует скорее за счет привлечения партнеров и внутренних ресурсов.

«В прошлом году Федерации американского футбола Санкт-Петербурга была выделена небольшая сумма, но использовать мы ее, к сожалению, не успели, — поясняет Александр Ильичев. — Так как все турниры, на которые эти средства могли быть использованы, были проведены в самом начале года, и федерация не успела подготовить необходимые документы для подачи в спорткомитет. В целом мы стараемся не зависеть от государственной поддержки и искать другие источники финансирования».

Походы в государственные структуры требуют много сил, соглашается с директором «Грифонов» представитель лакросса в Санкт-Петербурге Андрей Потеха. Его вид спорта хоть и имеет давнюю историю в Северной Америке (считается, что его изобрели индейцы), но для России он еще в диовинку. Это весьма зрелищный и жесткий спорт — неспециалист вполне может спутать одетого в форму и шлем игрока лакросса с американским футболистом. Но если задача футболистов доставить в чужую зону овальный мяч, то цель игры в лакросс в том, чтобы забросить небольшой резиновый мячик в ворота соперника, используя клюшку с сеткой. Особенно популярен этот вид спорта в США и Канаде, в Россию он пришел только в XXI веке. Петербургская команда называется White Knights и тоже держится исключительно на энтузиазме нескольких жителей города.

«Мы до сих пор вне видимости государства, — говорит господин Потеха. — Нам не помогают и не идут на сотрудничество. Мы уже давно пытаемся сделать лакросс

официальным видом спорта в России, но, к сожалению, нам в этом пока отказывают, ссылаясь на нехватку каких-то документов с нашей стороны. Фактически лакросс в России — это не спорт. Хотя им занимаются более чем в 60 странах мира».

В стране сейчас есть три полноценных команды, и любители лакросса уже задумываются о создании сборной страны, что может привлечь и спонсоров. Пока же деньги нужны не только на тренировки и форму, но и для поездок на международные турниры с целью приобрести опыт.

«Если бы нас сделали официальным видом спорта, это помогло бы развитию лакросса, — говорит Андрей Потеха. — Но пока канадцы и американцы не пролоббировали включения лакросса в программу Олимпийских игр, в России нас не заметят».

ПО-АНГЛИЙСКИ «Создание команды любительского уровня надо начинать с поиска энтузиастов и единомышленников, тех людей, которые будут плечом к плечу с тобой трудиться и создавать условия для роста не за деньги, а за идею», — почти слово в слово повторяет мысль Александра Ильичева капитан петербургского регбийного клуба «Нарвская застава» Павел Дмитриев.

Придуманный в Англии вид спорта имеет в России довольно богатую историю. Первые игры с дынеобразным мячом состоялись в СССР еще в 1930-е годы, но признали регби в стране лишь 30 лет спустя. Где-то в это время английская игра проникает и в Ленинград. С тех пор регби на берегах Невы пережило много взлетов и падений, но сумело закрепиться. Сейчас, несмотря на включение регби-7 в программу Олимпийских игр, этот вид спорта продолжает развиваться во многом за счет спонсоров-энтузиастов. Самый известный из них в Петербурге, пожалуй, президент регби-клуба «Нарвская застава» и генеральный директор биотехнологической компании Biosad Дмитрий Морозов. Поддержка, оказываемая фармацевтическим холдингом «Заставе» последние несколько лет, значительно помогла клубу как в менеджменте и маркетинге, так и в спортивных успехах.

«В прошлом году клуб стал победителем в чемпионате по регби Высшей лиги России, а до этого завоевал титул чемпиона Европы в Таллине, — рассказывает Дмитрий Морозов. — Город видит результаты наших общих усилий: недавно было увеличено финансирование этого вида спорта в Петербурге с 2 до 8 млн рублей. Мы рассчитываем, что в новом сезоне этот тренд продолжится и мы сможем порадовать наших болельщиков новыми победами и новыми достижениями».

Еще одним условно «английским» видом спорта в Петербурге можно считать керлинг. Появление этой игры в Шотландии датируют началом XVI века. Спустя пару столетий она проникает в Северную Америку благодаря шотландским переселенцам, а всемирную известность приобретает уже ближе к концу XX века. В Петербурге, а вместе с тем и во всей России, керлинг появился в 1991 году. В последние годы спортивные успехи российских и петербургских керлингистов говорят сами за себя — медали чемпионатов Европы и мира, награды Олимпийских игр.

«Керлинг в России не является национальным видом спорта, и на существенную поддержку со стороны государства нам рассчитывать не приходится, — рассказывает керлингист, представитель петербургского клуба «Адамант» Александр Бадилин. — Выделяемых комитетом по физической культуре и спорту средств с трудом хватает на проведение городских соревнований, стипендии и командировки городских сборных на турниры».

Действующих спонсоров, помогающих развитию керлинга в России, можно пересчитать по пальцам, поясняет Александр Бадилин. И в основном это точечная поддержка спортсменов и клубов. Слабо развивается керлинг и как массовый спорт, хотя наши климатические условия должны этому благоприятствовать. Прежде всего, сказывается нехватка мест для занятий. Например, в Петербурге есть всего три коммерческие керлинговые площадки.

ПО-РОССИЙСКИ «Как вообще сделать „немедийный“ вид спорта „медийным“? — задается вопросом автор проекта Vortex Sport Battle Тимур Кузьмин. — За полгода мы прошли путь от роликов на YouTube до контракта с телевизионной компанией Russian Extreme. Когда мы запускали первый баттл и приглашали профессиональных операторов и фотографов, многие спрашивали: „Кому это нужно?“ А оказалось, что турнир с понятными правилами, звездами из разных видов спорта и профессиональной съемкой интересен многим потенциальным участникам и десяткам тысяч зрителей».

«Немедийные виды спорта имеют один огромный плюс для потенциальных спонсоров: они гораздо дешевле для стартовых вложений и при этом имеют неплохую внутреннюю аудиторию, — размышляет мастер спорта международного класса, руководитель петербургской сети школ по тхэквондо «Грифон» Сергей Смышляев. — Кроме того, в „экзотических“ видах спорта есть больше пространства для различных креативных решений по интеграции спонсоров».

«Такие виды спорта, по большому счету, никому не нужны, кроме группы инициативных, заряженных идеей граждан, — говорит председатель общероссийского спортивного движения «Сильная Россия», директор АНО «Петербургский спортивный форум» Константин Блохин. — Начинать нужно с вопроса самому себе и своей команде: „А готов ли ты работать 24 часа в сутки бесплатно, возможно, длительное время, без благодарностей от тех, ради кого ты работаешь. Настолько ли ты заряжен и любишь этот вид спорта, что ты готов этим жить?“»

В качестве примера господин Блохин приводит алтимат — игру с летающим диском-фрисби. В прошлом году женская команда из России победила на пляжном чемпионате мира, обыграв в финале сильнейшую американскую сборную.

«Эта игра широко освещалась в зарубежных СМИ, а в России о ней почти никто и не слышал, — говорит Константин Блохин. — И хотя алтимат — это официальный вид спорта, нам сейчас приходится писать письма в госорганы, чтобы девушкам выдали хотя бы благодарности какие-нибудь».

В России несколько тысяч спортсменов по алтимату, которые регулярно тренируются и почти каждый месяц участвуют в различных соревнованиях по всей стране, рассказывает один из лидеров петербургской команды по алтимату «Тени» Арсений Чураков. И, конечно же, этот вид спорта появился и удерживается на плаву в России благодаря частной инициативе. Более того, даже российские победительницы прошлогоднего чемпионата мира ездили на турнир за свой счет.

«Чиновники развивают те виды спорта, которые реально интересуют большой пласт населения, — размышляет Арсений Чураков. — Поэтому, например, в Германии, США или Канаде, где спорт популярен и в школах, и в университетах, государственные учреждения весьма охотно его поддерживают».

Пока же «малые» виды спорта остаются на периферии интересов государства и крупного бизнеса, петербургские спортивные энтузиасты вынуждены все больше углубляться в тонкости спонсорства, фандрайзинга и лоббизма. Поскольку будущее команд и видов спорта, которые они развивают, полностью зависит только от их собственных усилий. ■



ДМИТРИЙ ПЕСЕДЕН

ОТСУТСТВИЕ БАСНОСЛОВНЫХ ГОНОРАРОВ И ХАЙПА НЕ МЕШАЕТ ПЕТЕРБУРГСКИМ РЕГБИСТАМ И КЕРЛИНГИСТАМ ВЫИГРЫВАТЬ ЧЕМПИОНАТЫ

«ВРЕМЯ РИСКОВАННЫХ ЭКСПЕРИМЕНТОВ ПРОШЛО. И СВОБОДНЫХ ЗЕМЕЛЬ — ТОЖЕ»

ВЫБОР ЖИЛЬЯ МАССОВОГО СПРОСА В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ И БЛИЖАЙШИХ ПРИГОРОДАХ НАСТОЛЬКО РАЗНООБРАЗЕН, ЧТО МОЖНО ПРИОБРЕСТИ КВАРТИРУ С НАБОРОМ ХАРАКТЕРИСТИК, КОТОРЫЕ СООТВЕТСТВУЮТ БАЗОВЫМ ПОТРЕБНОСТЯМ КАЖДОЙ КОНКРЕТНОЙ СЕМЬИ. А В БЛИЖАЙШЕЙ ПЕРСПЕКТИВЕ РЫНОЧНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ СТАНЕТ ЕЩЕ БОЛЕЕ ШИРОКИМ, ПОЛАГАЕТ МИХАИЛ МЕДВЕДЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ ЦДС. ПОДГОТОВИЛА ТАТЬЯНА КАМЕНЕВА



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

SOCIAL REPORT: Как, по вашему мнению, менялся архитектурный облик Петербурга за последние год-полтора?

МИХАИЛ МЕДВЕДЕВ: Самые интересные и существенные архитектурные изменения в последнее время произошли в спальных районах Петербурга — там, где в основном строится жилье массового спроса. Если к объектам в более дорогих сегментах требования к архитектуре покупатель предъявлял всегда, то в сегменте доступного жилья, особенно в спальных районах, ничего интересного не происходило. В свое время состоялся переход от типового советского строительства к типовому строительству 1990-х годов. Таких зданий, чаще всего из красного и белого кирпича, в городе можно найти немало. Но в последнее время наметился уход и от этого стандарта — в сторону разнообразия. На объектах, которые выводятся в продажу или только достраиваются, можно увидеть попытки следования различным архитектурным стилям. Здесь и модерн, и классика, и неоклассика, и сталинский ампи́р, и скандинавский стиль.

SR: Что сегодня нужно городу в плане архитектуры?

М. М.: Баланс. У исторического центра есть душа, которую необходимо сохранить. Ядро Петербурга — плотно примыкающие друг к другу фасады, чуть размытая, но хорошо угадываемая небесная линия, множество прекрасных видов — это то, что создает «открыточный» образ нашего города. Однако важно, чтобы консерватизм не распространялся на спальные районы, где в приоритете контекст, идея привычной и комфортной среды обитания. И нынешнее разнообразие, безусловно, работает на эту идею. В спальных районах тон задает логика повседневной жизни, где главную роль играет удобство — близость магазинов и детских садов, бассейнов и поликлиник. Там целесообразна другая, нежели в центре, высотность, да и подход к развитию территории должен быть иным.

SR: Что интересно строить девелоперам и какую архитектуру со своей стороны ожидают покупатели?

М. М.: Девелоперы стремятся ответить на запросы покупателей. А покупателям им-

понирует, когда девелопер создает сценарий будущей жизни в его объекте. Откуда берутся остроумные безопасные дворы? От стремления девелоперов обеспечить все необходимое для семейного образа жизни. Понятно, что родителям малышей хочется погулять с ними на свежем воздухе, в том числе в своем приватном дворике, где чувствуешь себя в полной безопасности. Это лишь один пример «стыковки» возможностей, которые может предусмотреть в проекте девелопер, и потребностей клиентов.

SR: Вы внедрили в свою практику BIM-проектирование. Какие результаты использования этой технологии уже можете назвать?

М. М.: В свете грядущего вступления в силу законодательных изменений многие девелоперы, и ЦДС в этом смысле не исключение, стремятся обеспечить портфель проектов, полностью готовых к реализации. Благодаря BIM-проектированию удастся и ускорить процессы, и сохранить оптимальные решения.

Интересным новшеством, внедрение которого стало возможно только благодаря BIM-проектированию, для ЦДС стал проект «Кабинет качества». В группе, помимо технического надзора, есть несколько служб, которые контролируют качество строительства, активно взаимодействуя с генподрядной организацией. Не так давно мы начали тестовую эксплуатацию программы, суть которой в диджитализации всех замечаний и вопросов, возникающих в связи с качеством работ. Эта информация в полном объеме предоставляется ответственным лицам, а с помощью системы Ахарта рассчитывается, какой объем финансирования необходим для устранения замечаний и какие работы при этом должны быть произведены. Через год-полтора мы придем к тому, что технадзор сможет осматривать объекты с одним планшетом, где будет весь необходимый функционал и возможность внести замечания и данные о принятых работах.

SR: В этом году вы планируете вывод на рынок нескольких объектов на бывших промышленных землях. Из каких принципов исходила команда ЦДС при их разработке?

М. М.: Общий для всех наших проектов принцип состоит в том, что мы проводим большую предварительную работу по исследованию рынка и потенциальных потребителей, а уже на этой основе формируем и утверждаем концепцию проекта, которую, несмотря на все препятствия, стараемся реализовать в исконном виде без значительных поправок. Зачастую это требует серьезных усилий. К примеру, мы хотели бы предложить 50 парковочных мест в подземном паркинге конкретного корпуса исходя из квартирографии, но реальность такова, что можем предложить не больше 40. Значит, думаем, как обеспечить недостающее количество. Например, можно соединить подземные паркинги разных корпусов переходами.

Если говорить о характеристиках проектов редевелопмента, то на бывших землях завода «Ильич» запланирован современный квартал сегментов комфорт-плюс и бизнес, который займет естественным образом обособленную территорию. Границы жилого комплекса пройдут по Белоостровской улице, Вазаскому переулку, набережной Черной речки и Красногвардейской улице. Безусловно, это будет несколько корпусов. Мы рассчитываем сформировать привлекательную жилую среду как в рамках всего квартала, так и в пределах квартиры. Продуманное расположение домов относительно друг друга создаст атмосферу приватности. И в то же время квартал будет восприниматься как единое пространство. Думаю, немногие проекты в такой непосредственной близости к центру смогут предложить покупателю что-то похожее по насыщенности, масштабности и оригинальности решений.

Другой проект — на Пискаревском проспекте — довольно компактный, на 70 тыс. кв. м, с детским садом во дворе. Этот жилой комплекс разместится, с одной стороны, на одной из оживленных городских автомагистралей, а с другой — будет чуть удален от транспортного потока. Думаю, мы соберем аудиторию людей, которые уже давно живут в этой локации, но хотели бы сменить жилье на более комфортное. Предложим интересные планировки, мы предусмотрели большое количество мно-

гокомнатных квартир. Это будет интересный семейный проект.

Еще один проект редевелопмента расположен на территории бывшего Электромеханического завода на улице Невзоровой, недалеко от станции метро «Елизаровская». В данной локации объем предложения нового жилья очень невелик, и это наверняка усилит интерес к нашему проекту — жилому комплексу с продуманной квартирографией, закрытыми дворами и контролем доступа на территорию.

SR: Как меняются представления о престижности локаций в Петербурге?

М. М.: На престиж локации влияет и то, что «пятен» в городской черте становится все меньше, и то, что сам город развивается. Возьмем, к примеру, проспект Большевиков. Появились «Ледовый дворец», Центр водных видов спорта, открылся «Хоккейный город» СКА — и район уже воспринимается не так, как десять лет назад.

Другой момент — с 2014 года рост себестоимости не был соразмерно отыгран в цене сделок, соответственно, у девелоперов сократилось поле для маневра. Время рискованных экспериментов прошло. И время свободных земель тоже прошло. Ориентация на покупателя, его готовность заплатить за нужные опции, в том числе с помощью ипотеки, которая стала еще более доступной, — все это способствует тому, что ранее не слишком престижные локации приобретают новую ценность.

SR: Каким вы видите ближайшее строительное будущее Петербургской агломерации?

М. М.: К настоящему времени застройщики аккумулировали действительно большой объем разрешений на строительство, который еще увеличится в связи с желанием девелоперов подготовиться к вступлению в силу законодательных новелл. Можно говорить о значительных объемах потенциального предложения, которое было сформировано про запас. Поэтому стоит ожидать, что новые проекты из числа уже получивших разрешительную документацию будут выводиться на рынок преимущественно как ответ на увеличение реального спроса. Схема «сегодня разрешение на строительство — завтра начало стройки» уже точно никогда не вернется. ■

ЧАСТНОСТИ НЕВСКОГО ПРОСПЕКТА

ОБЛИК ИСТОРИЧЕСКИХ ЦЕНТРАЛЬНЫХ МАГИСТРАЛЕЙ — ВИЗИТНАЯ КАРТОЧКА ПРАКТИЧЕСКИ ЛЮБОГО КРУПНОГО ГОРОДА. КАК ПРАВИЛО, ФАСАДНЫЕ РЕШЕНИЯ РАСПОЛОЖЕННЫХ НА НИХ ЗДАНИЙ СТАРАЮТСЯ ОСТАВЛЯТЬ НЕИЗМЕННЫМИ, НО МЕНЯЮТСЯ ИХ НАЗНАЧЕНИЕ И ВЛАДЕЛЬЦЫ. А ТАКЖЕ, В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТЕКУЩЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБЪЕКТОВ, — СОСТАВ АРЕНДАТОРОВ И ПРОХОДИМОСТЬ. ЭКСПЕРТЫ СЧИТАЮТ, ЧТО В БЛИЖАЙШЕМ БУДУЩЕМ СЕВЕРНАЯ СТОЛИЦА НЕ ЛИШИТСЯ НИ ОДНОГО ЗНАКОВОГО ОБЪЕКТА, А ВОЗМОЖНО, И ПРИОБРЕТЕТ НЕСКОЛЬКО НОВЫХ. ДМИТРИЙ МАТВЕЕВ



БЕЗУСЛОВНЫЙ СТАТУС ТАКИХ ЭПОХАЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ, КАК ДОМ МЕРТЕНСА ИЛИ ЗИНГЕРА, МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ ТОЛЬКО ИХ КАПИТАЛЬНЫЙ РЕМОНТ ИЛИ СЕРЬЕЗНАЯ РЕКОНСТРУКЦИЯ

ИСТОРИЧЕСКИЙ ЗАПАС Практически каждое здание на Невском проспекте можно считать знаковым, отмечают специалисты по недвижимости, но все же в плане стрит-ритейла выделяют такие объекты, как дом Зингера, «Пассаж», Гостиный Двор, Елисеевский магазин, «Талеон», ДЛТ, дом Мертенса, дом Вавельберга и здание на Невском, 25.

«Талеон», говорит руководитель отдела Street Retail компании Knight Frank St. Petersburg Анна Лапченко, — памятник архитектуры, где состав арендаторов в корне изменился за последние пять лет. Сейчас здесь представлены популярные торговые марки: Nespresso, «Булочные Ф. Вольчека», ресторан Italy, сувениры «Наследие» и основной оператор здания — пятизвездочный отель со спа-зоной.

«Елисеевский магазин в советское время был очень популярен и всеми любим, а позже довольно долгое время пустовал. Сейчас у него уже несколько другая аудитория, это гастрономический магазин с богатым выбором деликатесов и искусно оформленными витринами. Этот магазин отлично вписывается в торговую составляющую Невского проспекта, и хорошо гармонирует с историей и обликом самого дома, и играет роль своеобразного якоря в этой локации», — отмечает эксперт Knight Frank St. Petersburg.

В доме Зингера, напоминает она, долгое время практически монопольно был представлен книжный магазин, но потом очень аккуратно и сбалансированно его начали дополнять новыми форматами, вписывающимися в общую концепцию: появилась кофейня на втором этаже, магазин сувениров и отделение банка.

По словам госпожи Лапченко, в случае с ДЛТ было принято правильное решение сохранить название, потому что долгое время это был определенный бренд для петербуржцев, но с новой маркетинговой поддержкой от головной компании торговый центр приобрел другое звучание и стал одним из ключевых

магазинов luxury-класса, собрав вокруг себя мировые бренды арендаторов того же премиального уровня на Большой Коюшенной улице.

Гостиный Двор за последние годы претерпел наименьшие изменения концепции. Как замечает руководитель департамента услуг для ритейлеров Colliers International в Петербурге Владимир Каличава, в советское время Гостиный Двор, «Пассаж» и ДЛТ были составной частью так называемого «золотого треугольника» и покупатели посещали их друг за другом в комфортной для них последовательности.

РОТАЦИЯ И РЕКОНЦЕПЦИЯ Теоретически можно проследить историю каждого из этих зданий в плане стрит-ритейла, но очевидно, что арендаторы, которые были в советское время, не имеют никакого отношения к текущему составу, говорит руководитель отдела исследований компании JLL в Петербурге Владислав Фадеев. С учетом того, что ротация в центральных торговых коридорах составляет более 20% в год, их смена происходит достаточно заметно. Кроме того, ей будет способствовать реконцепция ряда объектов, среди которых эксперты называют Гостиный и Апраксин дворы и Дом мод на Каменноостровском проспекте. «Это, без сомнений, потянет за собой существенные обновления состава арендаторов, как мне представляется, в лучшую сторону. К тому же интерес арендаторов к помещениям в знаковых центральных объектах, безусловно, высок. Особенно это касается первых этажей, в которых сосредоточены основные потоки. Ставки в таких точках доходят до 10–15 тыс. рублей за квадратный метр. Однако что многое зависит от локации», — говорит Владимир Каличава.

Ротация арендаторов может произойти и в «Талеоне», добавляет Анна Лапченко. Однако, кроме упомянутых, считает она, другие «монументы» вряд ли претерпят существенные изменения.

При этом волноваться за сохранность знаковых объектов в центре города, по ее мнению, не стоит: Петербург отличается довольно жесткой градостроительной политикой относительно таких зданий. Несмотря на то, что все эти здания уже находятся в аренде на 49 лет или в собственности и очень сложно ограничить собственника в использовании этого помещения под коммерческие цели, вероятность запретов все же существует, уточняет госпожа Лапченко. Это возможно, если текущий арендатор нарушает существенные условия договора аренды с городом. В таких случаях отношения с ним могут быть разорваны, а дальнейшее использование объекта будет зависеть от будущего пользователя. «Так, около десяти лет назад флигель в комплексе Аничкова дворца занимал бренд Versace. Возможно, их уход как раз был связан с изменением планов города по использованию этого объекта», — приводит пример эксперт Knight Frank.

Иногда наблюдается и другая история, когда здание в исключительно привлекательной торговой локации не используется под коммерческие цели по причине ограничения по его использованию со стороны города. Например, простаивает здание Коюшенного двора на Коюшенной площади, которое в новом качестве хорошо бы вписалось в локацию исторического центра города и смогло бы развиваться как центр торговли и отдыха.

ПОТОКИ ДОБАВЛЯЮТ ВЕСА Ни ДЛТ, ни Елисеевский магазин, ни дом Зингера не потеряют свой статус, уверена заместитель директора департамента торговой недвижимости Colliers International в Петербурге Юлия Кузнецова: любое здание на Невском проспекте или рядом всегда будет оставаться с исторической точки зрения эпохальным. «Безусловно, могут появляться и новые знаковые объекты. Повлиять на изменение статуса зданий может ввод новых транспортных узлов, их закрытие, переориентация проездных улиц в пешеходные. Хорошим

примером может служить открытие станции метро «Адмиралтейская», которая повлияла на востребованность помещений в стрит-ритейле, вследствие чего скорректировались ставки аренды в большую сторону», — иллюстрирует она.

В России, в отличие от Европы, главные торговые коридоры двух столиц первыми реагируют на изменения рыночной ситуации в стране, и основной пул арендаторов меняется. Так, в 2009–2012 годах на Невском проспекте появилось большое количество ресторанов быстрого питания и операторов масс-маркета, а с 2014 года магистраль взяла курс на туризм — открывалось огромное количество сувенирных магазинов. Главные улицы, добавляет Юлия Кузнецова, всегда были желанными для открытия флагманских магазинов международных и российских модных брендов, к примеру, Zara, H&M и многих других.

Наиболее знаковые объекты не перестанут быть таковыми, за исключением случаев их капитального ремонта и существенной реконструкции, согласен с экспертом из Colliers International Владислав Фадеев. Он также приводит в пример открытие новой станции метро в качестве предпосылки для существенного изменения покупательских потоков, которое может наделить весом объекты, ранее для стрит-ритейла особенной ценности не представлявшие, хоть и являвшиеся заметными памятниками архитектуры. «Фантастика для Петербурга», — констатирует господин Фадеев.

Рынок стрит-ритейла — как живой организм, подчеркивает Анна Лапченко, и если откроется качественный флагман одного из брендов первой величины, это также может дать толчок к появлению нового знакового объекта. «Хорошие перспективы у здания на Невском проспекте, 7. Оно долгое время было в лесах, а после открытия отеля будет интересно ритейлерам в случае возможности аренды торговых площадей», — описывает эксперт перспективы доходного дома Вавельберга вблизи станции «Адмиралтейская». ■

ЛОКАЦИЯ, ЛОКАЦИЯ И ЕЩЕ РАЗ ЛОКАЦИЯ!

ОСНОВНЫМ КРИТЕРИЕМ ВЫБОРА ПРИ ПОКУПКЕ ВСТРОЕННОГО КОММЕРЧЕСКОГО ПОМЕЩЕНИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ЕГО РАСПОЛОЖЕНИЕ, УВЕРЕН ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ КОМПАНИИ LEGENDA ЛЕОНИД ФАРИСЕЕВ. В ИНТЕРВЬЮ SR ОН РАССКАЗАЛ О ТОМ, ЧТО ВАЖНО ПОКУПАТЕЛЯМ И КАК НЕ ПРОСЧИТАТЬСЯ ИНВЕСТОРУ В ФОРМУЛЕ ОКУПАЕМОСТИ ПРИОБРЕТАЕМЫХ В ЖИЛЫХ КОМПЛЕКСАХ ПЛОЩАДЕЙ. ЛИДИЯ ГОРБОРУКОВА

SOCIAL REPORT: Несколько лет назад эксперты отмечали активный рост рынка встроенных коммерческих помещений, инвесторы раскупали такие объекты еще на стадии котлована. Сейчас по-прежнему выгодно инвестировать деньги во встроенные помещения?

ЛЕОНИД ФАРИСЕЕВ: Качественная коммерческая недвижимость всегда привлекательна для инвестора. Одним из самых главных требований для таких объектов является локация. Объект должен быть построен в проходном месте, а его окупаемость — составлять 10–12 лет. На первичном рынке успешную коммерческую недвижимость можно приобрести, как правило, только на старте продаж, то есть когда объект еще в стадии котлована.

SR: Насколько коммерческая недвижимость вырастает в цене с этого момента до ввода объекта в эксплуатацию?

Л. Ф.: В среднем по рынку эта цифра составляет 20–30%. Но все индивидуально и зависит от политики конкретной компании, от скорости продаж. Не секрет, что застройщик возводит объекты на собственные средства и частично на заемные у банка и привлеченные деньги от дольщиков. Все зависит от распределения долей. Если есть высокая потребность в привлеченных средствах дольщиков, то, естественно, стартовая цена у объекта будет ниже. И наоборот. Например, Legenda — уверено стоящая на ногах компания, поэтому у нас цены на старте продаж сразу близки к максимальным. И объекты находят своего покупателя даже по этим ценам, потому что все понимают качество нашего продукта.

SR: По вашим оценкам, встроенные помещения какого метража пользуются наибольшим спросом на рынке?

Л. Ф.: Если говорить в среднем о рынке, то идеальный размер коммерческого помещения, сегодня востребованный покупателем, — это площадь 60–80 кв. м на первом этаже, с витринами на проходном месте. Вообще, весь первый этаж расходуется моментально, потому что это инвестиционная история. На потом, как правило, остаются отдельные небольшие площади, которые покупают не инвесторы, впоследствии сдающие их в аренду, а собственники конкретного бизнеса: владельцы пекарен, салонов красоты, медицинских центров. В России представителям малого бизнеса крайне сложно получить кредиты. Компания и рада бы купить помещение в собственность, но из-за нехватки средств приходится брать его в аренду.

SR: Legenda продает все встроенные помещения или часть их поступает в распоряжение собственной управляющей компании для дальнейшей сдачи в аренду?

Л. Ф.: Наша бизнес-модель предполагает, что мы продаем все встроенные помещения и не управляем ими самостоятельно.



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

Полученные от продажи средства мы инвестируем в дальнейшую стройку. Всего в строящихся объектах 27 тыс. кв. м встроенной коммерческой недвижимости: по 10 тыс. кв. м в жилых комплексах «Legenda Дальневосточного» и «Legenda Комендантского» и 7 тыс. «квадратов» — в «Legenda Героев». В этих комплексах встроенные коммерческие площади проданы на 60–80%. В 2017 году мы реализовали около 10 тыс. кв. м.

SR: Как не обмануться инвестору, который покупает помещение и вложить средства в объект, который в дальнейшем будет приносить прибыль от сдачи в аренду?

Л. Ф.: К сожалению, неправильно выбранные (созданные) коммерческие помещения потом трудно продать, некоторые из них экспонируются в листингах сайтов-агрегаторов годами, а некоторые — десятилетиями. Перед покупкой важно проконсультироваться с профессионалом в этой области, а лучше с двумя-тремя. Часто начинающему инвестору консультанты или продавцы сообщают, что сумма инвестиций в объект такая, а стоимость квадратного метра в аренде потом будет такая. Соответственно, он делит в уме одно на другое и получает искомые 10–12 лет окупаемости. Вроде бы все хорошо. Но не все так просто. Окупаемость измеряется еще и таким фактором, как

заполняемость объекта. Это самый главный параметр, который характеризует его локацию. А что главное для коммерческой недвижимости? Локация, локация и еще раз локация! Именно она и обеспечивает его окупаемость в первую очередь. Поэтому начинающему инвестору стоит знать, что арендная плата, которую изначально рассчитывают, — гипотетическая. Ее еще нужно получить. Важно, исходя из опыта, спрогнозировать, сколько месяцев в году это помещение может простаивать. Всегда нужно опираться на стрессовый сценарий развития. Есть случаи, когда коммерческая недвижимость вообще может быть не заполнена. К сожалению, достоверных формул для расчета этого коэффициента заполняемости не существует. Определить этот коэффициент можно, исключительно полагаясь на собственный опыт. Или опыт консультанта.

SR: И какая локация считается удачной?

Л. Ф.: Та, в которой количество необходимых коммерческих помещений тщательно спрогнозировано и где есть большая проходимость. Ведь прибыль, которую объект может принести в конкретный момент времени в данной локации, зависит и от того, насколько она насыщена коммерческими площадями. Часто, если в районе появился новый объект, то арендные ставки тут же падают, срок окупаемости помещения

растет, а стоимость коммерческой недвижимости становится меньше. И наоборот, если рядом закрывается какой-то крупный объект, то цена на оставшиеся тут же растет. Все относительно. Именно поэтому мы изначально проектируем такую коммерческую недвижимость в своих объектах, которая будет востребована с учетом последующих перспектив застройки. К сожалению, на рынке часто происходит так, что некачественная и неграмотно спроектированная коммерческая недвижимость не то что не растет, а напротив, падает в цене, вплоть до невозможности ее реализовать из-за неликвидности.

SR: Legenda делает отделку в продаваемых коммерческих помещениях?

Л. Ф.: Нет, потому что каждый вид бизнеса требует своей отделки, ведь обустройство стоматологического кабинета нельзя сравнить с офисом. Любой бизнес требует мгновенного переформатирования площадки для приспособления под свои потребности. В наших помещениях под коммерцию предусмотрены открытые планировки с минимальным количеством несущих стен и колонн внутри. Также мы делаем окна-витрины и высокие потолки. А вот такой аспект, как, например, подключение электросетей с определенной мощностью, является уже отдельным проектом, который реализуется в процессе подготовки помещения под конкретную деятельность. Именно поэтому мы предлагаем помещения, где стены без штукатурки, на полу стяжка, потолки монолитные, отшлифованные. Установлены хорошие витринные окна и качественные входные группы. Покупатель получает заготовку, которой дальше распоряжается как ему нужно в зависимости от потребностей собственного бизнеса. Но если клиент хочет заказать у нас отделку, то мы готовы сделать полную подготовку помещения. Недавно мы ввели услугу по присоединению встроенных объектов коммерческой недвижимости к электрическим сетям. Мы готовы помочь собственнику коммерческого помещения, сделав подвод сетей, заключив договор с энергоснабжающей организацией.

SR: Какого профиля объекты в большей степени открываются в коммерческих помещениях на ваших объектах?

Л. Ф.: По большому счету, мы стараемся предусмотреть в наших проектах все: пекарни, сетевые магазины, рестораны, медицинские центры, аптеки, салоны красоты. То есть объекты, без которых дом не может жить. Поэтому мы изначально подводим инженерные сети под потребности наших потенциальных арендаторов коммерческой недвижимости. Делаем multifunctional планировки. При этом основные помещения универсальны, их можно использовать в любых не запрещенных законом целях. ■

ВЫБИТЬСЯ ИЗ СТАНДАРТА

В последние несколько лет на петербургском рынке наблюдается всплеск интереса к тематическим экскурсиям. В отличие от классических маршрутов, эксплуатирующих имперскую тематику, нишевые направления позволяют увидеть город с более неожиданных ракурсов. Однако уровня спроса на такие экскурсии недостаточно, чтобы сделать на них крупный бизнес.

КОНСТАНТИН КУРКИН

На фоне роста рынка онлайн-бронирования экскурсий у аудитории возрастает спрос к нестандартным туристическим продуктам. От традиционных экскурсий их отличает большая вариативность, что дает возможность потребителям найти маршрут, который наиболее соответствует их интересам. При желании в Петербурге можно сходить на экскурсию по барам, познакомиться с заброшенными особняками, прогуляться по городу с завязанными глазами и даже посетить личиночную ферму.

НА ВОЛНЕ ИНТЕРЕСА Увеличение популярности нишевого туризма является глобальным трендом. Количество бронирований экскурсий и других городских мероприятий в год на платформе Airbnb по всему миру к началу второго квартала 2018 года превысит планку в 1 млн, ожидает генеральный директор компании в России и странах Восточной Европы Андрей Вербицкий.

По мнению сооснователя сервиса по бронированию экскурсий Tripster Алексея Мельчакова, в России этот рынок пока недооценен с точки зрения интереса аудитории. По его прогнозу, в этот туристический сезон посещаемость тематических экскурсий в Петербурге вырастет в два раза к прошлому году — до 3 тыс. покупок и 9 тыс. посетителей в месяц. «В классическом виде экскурсия часто довольно скучная вещь, когда один человек рассказывает другим людям какую-то информацию и не особо заботится, чтобы это было интересно. Это не подходит новой аудитории, которой нужен продукт другого уровня, ориентированный на ее интересы и достаточно разнообразный, чтобы они могли выбрать что-то подходящее для себя», — отмечает он.

К настоящему моменту в соцсетях насчитывается несколько сотен сообществ, предлагающих разного рода тематические экскурсии по Петербургу. Присутствуют неформальные маршруты и в линейке более традиционных игроков. Например, компания «Эклектика» проводит экскурсию «Музыкальный Петербург», а турфирма Intourist

Thomas Cook организует экскурсию под названием «Легенды Санкт-Петербурга».

СЕЗОН ВЫСОКОЙ ТЕМПЕРАТУРЫ Как показывает статистика, спрос на городские экскурсии в основном обеспечивают туристы, приезжающие из других регионов России. По данным сервиса Tripster, в 85% случаев необычные экскурсии бронируют именно иногородние туристы. «Когда туристы приезжают в Петербург в первый раз, то посещают Пушкин, Петергоф, Эрмитаж, а во второй раз могут купить экскурсию по крышам, потому что им про нее кто-то уже рассказывал», — объясняет основатель сервиса по заказу экскурсий Sputnik8 Александр Ким.

Местные жители ходят на тематические экскурсии гораздо реже, но спрос с их стороны также увеличивается. «У местных жителей растет интерес к происходящему в городе. К примеру, еще несколько лет назад люди не понимали, зачем идти на экскурсию на Витебский вокзал. Но с 2016 года, когда наш проект запустился в Петербурге, ее посетило 2,5–3 тыс. человек», — рассказывает куратор проекта «Петербург глазами инженера» Марина Зубкова.

При этом спрос на рынке довольно сильно подвержен сезонным колебаниям, что характерно и для российской туристической отрасли в целом. «Пик активности приходится на май–сентябрь, в остальное время на рынке почти ничего не происходит», — отмечает господин Ким. В связи с этим в низкий сезон Sputnik8 концентрируется на продаже экскурсий в европейские страны, спрос на которые не столь цикличен. Этой же стратегии придерживаются создатели сервиса Tripster.

Сезонный фактор оказывает влияние и на линейку экскурсий. «Загородных поездок зимой мы почти не делаем и в основном посещаем особняки», — констатирует директор экскурсионного агентства «1703» Петр Гордеев. — Но при работе с петербуржцами понятие сезона не так критично, как при работе с иногородними туристами, ведь они живут в городе постоянно, а не приезжают только на лето».



НЕИСТОПАННЫЕ МАРШРУТЫ. ВОЗМОЖНОСТЬ УВИДЕТЬ ПОТАЙНЫЕ УГОЛКИ ПЕТЕРБУРГА ПОЗВОЛЯЮТ ЭКСКУРСАНТУ ПОЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ «ПОСВЯЩЕННЫМ»

СТОЙКИЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ Впрочем, если рассматривать ситуацию в более длительном горизонте, то предпочтения экскурсантов от года к году почти не меняются, рассказывают участники рынка. По словам господина Кима, существует сложившийся спрос на экскурсии по крышам и парадным, также популярностью пользуется экскурсия «Мифы и легенды Петербурга». Среди более нишевых направлений можно выделить экскурсии по барам, местам, связанным с ленинградским роком, и неформальную прогулку по центру города, отмечает он.

Хорошо продаются экскурсии, которые эксплуатируют традиционный образ Петербурга с несколько иных, более романтизированных позиций, подтверждает госпожа Зубкова. «Это Петербург Достоевского, романтический Петербург, мистический Петербург. Отсюда же любовь к крышам и парадным, аристократическим особнякам», — рассуждает она. Популярны экскурсии, открывающие знакомые места с незнакомой стороны, соглашается господин Гордеев. «Например, есть классическая экскурсия в Кронштадт, а есть на западный Котлин к фортам, батареям, которые 99% петербуржцев не видели», — говорит он.

Информацию о тематических экскурсиях их посетители, как правило, черпают из интернета. Так, на сайты Sputnik8 и Tripster люди приходят через поисковые запросы, а «Петербург глазами инженера» и агентство «1703» в основном получают аудиторию из соцсетей. Другим важным инструментом формирования аудитории участники рынка называют сарафанное радио, когда посетители экскурсий начинают об этом рассказывать своим знакомым.

НА НИЗКОМ СПРОСЕ Несмотря на рост, рынок тематических экскурсий остается фрагментированным. Дело в том, что зарабатывать на них довольно сложно, что делает эту нишу не слишком привлекательной для инвестиций. Средняя стоимость тематической экскурсии по городу, как правило, составляет 500–700 рублей,

что сопоставимо с более традиционными маршрутами. Однако с точки зрения турпотока цифры здесь на порядок меньше. «В лучшем случае неформальные экскурсии посещает 150 тыс. человек за сезон. Если сравнивать с реками и каналами, то это 1,5 млн человек», — констатирует Александр Ким.

В этих условиях построить крупный бизнес на тематическом туризме затруднительно. К примеру, выручка ООО «Трипстер» за 2016 год составила 19,5 млн рублей, чистая прибыль — 1,2 млн рублей, следует из данных kartoteka.ru. Основным источником дохода для сервиса, как и для других аналогичных платформ, является фиксированная комиссия в 20%, которую он получает с каждой покупки. На таком же уровне установлен сервисный сбор, который взимает с организаторов экскурсий Airbnb. Отдельные проекты уступают по заработкам сервисам по бронированию экскурсий. К примеру, чистая прибыль проекта «Петербург глазами инженера» за прошлый год превысила 250 тыс. рублей.

Как показывает практика, гиды также могут сделать из проведения экскурсий бизнес. Но это возможно, прежде всего, за счет сотрудничества с крупными проектами, вокруг которых сформировалась значительная аудитория. «В основном те, кто проводит неформальные экскурсии, стараются стать частью более широкого сообщества», — отмечает госпожа Зубкова. В Европе есть примеры, когда пользователи, работающие с сервисом впечатления от Airbnb, зарабатывают более \$200 тыс. в год, говорит господин Вербицкий. Однако в России до подобных сумм пока далеко. В среднем наши гиды получают около 30 тыс. рублей в месяц, проводя около десяти экскурсий», — добавляет госпожа Зубкова.

В одиночку заработать на проведении тематических экскурсий еще сложнее. По мнению Марины Зубковой, самостоятельно на неформальных экскурсиях могут зарабатывать в основном популярные блогеры, поскольку у них есть ресурсы для продвижения. ■

«ТО, ЧТО НА БИЗНЕС ВОЗЛАГАЕТСЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, — ПРАВИЛЬНО»

РОССИЯ СТАНОВИТСЯ СИЛЬНЕЕ ДУХОМ, УТВЕРЖДАЕТ ФЕДОР ТУРКИН, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГК «РОССТРОЙИНВЕСТ», РАССКАЗЫВАЯ О СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ. БЕСЕДОВАЛА ТАТЬЯНА КРАМАРЕВА

SOCIAL REPORT: Что, по вашему мнению, означает сегодня социальная ориентированность компании?

ФЕДОР ТУРКИН: В современных экономических условиях, если компания (неважно, в каком сегменте экономики она работает) выполняет свои социальные обязательства по отношению к сотрудникам, действует в соответствии с законодательством, она уже социально ориентирована. Потому что любой компании приходится прилагать для этого значительно большие усилия, чем четыре-пять лет назад. И это подтверждает: люди, работающие в данной компании, ориентированы на уважение интересов как внутренней, так и внешней аудитории, стремятся выполнить свои обязательства перед государством, заказчиками, потребителями.

Часть компаний, и их довольно много, берет на себя еще и дополнительную ответственность. Региональная власть мягко, но в то же время твердо говорит о том, что бизнес, в частности строительный бизнес, должен что-то делать дополнительно. Строишь жилой комплекс — значит, обязан построить и детский сад, а то и школу. Еще некоторое время назад это полностью было на плечах государства, и по закону бизнес не должен этого делать. Но то, что сегодня, в непростое для страны время, эта ответственность возлагается на бизнес, — по большому счету, правильно. (Правда, хотелось бы, чтобы еще и государство шло навстречу бизнесу.)

Наконец, есть компании, которые принимают свою социальную ориентированность еще более широко. Они не только действуют в рамках закона и отвечают на требования власти, но организуют и воплощают собственные очень интересные (или не такие уж увлекательные, на первый взгляд, но чрезвычайно полезные) социальные проекты. Такие проекты могут быть даже совсем незаметными, но они важны. К примеру, поддержка ветеранов — работа, без которой не обойтись. Потому что если мы не помогаем старшему поколению, оказавшемуся в достаточно сложной ситуации, можно предположить, что и о нас не будут заботиться, когда мы состаримся.

Мы поддерживаем ветеранов, но не ограничиваемся этим направлением, поскольку убеждены, что будущее страны — за молодым поколением, воспитанным в атмосфере любви и уважения к родине, чувствующим свою сопричастность к ее истории и процветанию в перспективе. Конечно, вклад наш совсем скромный, если говорить о масштабах страны, но все-таки он не ничтожный. Потому что несколько сильных людей могут изменить ситуацию в лучшую или худшую сторону в регионе и даже стране в целом.

Отмечу, что сегодня даже самым успешным российским бизнесменам становится неуютно на Западе, и волей-неволей они задумываются о необходимости что-то менять в привычных схемах ведения бизнеса, переносить акцент в своих деловых интересах на Россию. Кстати, вот свежие данные о рос-



АЛЕКСАНДР КОРЖОВ

сийских вложениях в американские ценные бумаги: если на начало 2017 года это было около \$105 млрд, то на сегодня — \$93 млрд. С одной стороны, что такое \$12 млрд? Вроде бы не совсем те деньги, о которых стоит вести разговор. Но, с другой стороны, это колоссальные деньги, если их правильно использовать. На эту сумму можно построить пару мощнейших фармацевтических предприятий, в чем мы очень сильно отстали. Или создать с нуля алюминиевое производство, даже если придется приобретать производственную линию за рубежом за двойную цену. У нас ведь нет алюминиевого производства, если не считать производство болванок, которые продаются той же Америке. А если бы в России выпускали алюминиевый прокат, внутренний рынок сбыта был бы обеспечен на десятилетия вперед.

SR: Какие еще социально ориентированные проекты, кроме поддержки ветеранов, реализует сегодня ваша компания?

Ф. Т.: Работая с маленькими детьми (а они посещают наши театральные студии, образовательные кружки, работающие в культурно-образовательных центрах в наших жилых комплексах), видишь, как меняются их родители — достаточно молодые люди, преимущественно в возрасте 25–40 лет. Если обращаться к ним напрямую, достигаться бывает очень нелегко: в большинстве своем эта аудитория пропитана духом общества потребления. Но через детей и родители возвращаются к истокам. И, знаете, интересные события происходят. Мамочки в нашем культурно-образовательном центре в ЖК «Князь Александр Невский» организовали кукольный театр, где все делают своими руками. Участвуют в постановках и дети, и родители. Они уже начали гастролировать по Невскому и Фрунзенскому районам! Понимаете, идет активная работа со стороны людей, которых, в принципе, очень сложно вовлечь в общественную деятельность.

Еще одна непростая категория — студенты. Я помню себя в студенчестве. Мы были радикально настроенными: либо черное, либо белое; либо враг, либо друг. Понима-

ние, что мир устроен гораздо более сложно и в нем есть не только черная и белая краски, приходит позднее. И с этой аудиторией мы планируем работать все более активно. Пока мы на начальном этапе, и основной движущей силой стал спорт. Например, общественное движение «Бессмертный Ленинград», которое мы развиваем уже несколько лет, организует турнир по самбо, и в нем участвуют в основном студенты первого-второго курсов. Они не мастера спорта, многие даже без разрядов. Но суть в том, что их объединяет интересное дело. Параллельно с занятиями спортом они вовлекаются в работу по восстановлению исторической памяти. Когда они выясняют подробности того, как их деды, прадеды участвовали в важных событиях — в Великой Отечественной войне, в восстановлении страны, — они начинают себя ощущать причастными к живой истории страны. Они становятся сильнее духом.

Кстати, на 27 апреля намечен поход участников движения «Бессмертный Ленинград» в один из детских садов Петербурга по просьбе родителей. Они ожидают, чтобы «Бессмертный Ленинград» пришел и рассказал о подвиге города и своей деятельности.

SR: Вовлечены в работу дети и родители, вы начинаете работать со студентами и юношеством. А в чем состоит поддержка старшего поколения?

Ф. Т.: Есть несколько способов работы, которые мы освоили на достойном уровне. Надо сказать, ветераны очень ценят просто внимание к себе, и мы это внимание им щедро дарим. Буквально на днях состоится мероприятие, которое мы готовим совместно с ребятами из школы № 295 (там создан музей «Бессмертный Ленинград»). При поддержке представителей общественного движения школьники дадут концерт в Доме ветеранов. Они вместе с ветеранами будут благоустраивать территорию, прилегающую к дому. Это уже не первый визит ребят к старшему поколению, и принимающая сторона также активно готовится к празднику.

Еще одна форма работы — концерты с участием молодых солистов ведущих теат-

ров Петербурга: Мариинского, Михайловского, Театра музыкальной комедии. Нас также активно поддерживает в этой деятельности театр «Буйф». Результат — ветераны получают просто колоссальный заряд энергии.

И, конечно, остаются актуальными наши совместные мероприятия. Например, ветераны приглашены на субботник на Пискаревском мемориальном кладбище. Но представителей старшего поколения там будет немного, а вот молодежи — из разных школ, курсантов военных училищ — соберется, надеюсь, предостаточно. Участвовать в субботнике будут и сотрудники нашей компании.

SR: В каких жилых комплексах «Росстройинвеста» действуют культурно-просветительские центры?

Ф. Т.: В основном работа идет в центре ЖК «Князь Александр Невский», но в этом году планируется открытие аналогичного очень мощного центра в ЖК «Город мастеров». И уже пару лет мы практикуем выездную форму работы. Выезжаем, кстати, не только в уже заселенные жилые комплексы, но и на строительные площадки нашей компании. И если раньше жители реагировали достаточно индифферентно, то теперь настойчиво требуют и новых мероприятий, и участия в них. Процесс сдвинулся с мертвой точки года полтора назад.

SR: А что больше всего «цепляет» аудиторию?

Ф. Т.: В ЖК «Золотые купола» аудитория, наверное, самая благодарная. В Сертолово у людей меньше возможностей для посещения театров, концертов. Отчасти поэтому, наверное, был такой аншлаг на спектакле «Золушка», который мы ставили для жителей этого ЖК. Сейчас в планах организовать на нескольких новых площадках концерты классической музыки. Уверены, что и эта форма вызовет интерес у нашей новой аудитории, так как настоящее искусство проникает в сердце любого человека.

SR: Какой социально значимый проект хотелось бы реализовать в ближайшей перспективе?

Ф. Т.: Это проект «Бессмертная Россия». Мы уже чувствуем, что он назревает, поскольку движение «Бессмертный Ленинград» сотрудничает с очень многими похожими по своей направленности общественными организациями. На днях ожидаем совместную делегацию соратников из Москвы и Дальнего Востока. Мы встречаем эту команду, готовим для гостей небольшую культурную программу. Для нас этот визит — подтверждение единства патриотических сил, которые становятся все более значимыми по всей стране. Это очень важно. В конце 1980-х — в начале 2000-х годов мы, россияне, очень сильно себя недооценивали, переоценивая все, что делается за рубежом Родины. А там такие же люди, как мы. Они просто многие годы планомерно и целенаправленно работали на нужный им результат — на процветание своей страны. Это именно то, к чему сегодня стремимся мы. ■

ЦЕНА ЗАЩИТЫ

В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ СЛОЖИЛСЯ СТЕРЕОТИП АДВОКАТА КАК ЧЕЛОВЕКА ФИНАНСОВО УСПЕШНОГО. В ТАКОМ ВОСПРИЯТИИ ЕСТЬ ОПРЕДЕЛЕННАЯ ДОЛЯ ПРАВОТЫ, НО, КАК И ЛЮБАЯ ДРУГАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ГРУППА, АДВОКАТУРА НЕОДНОРОДНА: В НЕЙ ЕСТЬ ВЕСЬМА УСПЕШНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЫ, ПРЕВРАТИВШИЕСЯ В МЕДИЙНЫЕ ЛИЦА, И ЕСТЬ ТЕ, ЧЬИ ИМЕНА ШИРОКОЙ ПУБЛИКЕ НЕИЗВЕСТНЫ И ЧЬИ ГОНОРАРЫ ВЕСЬМА ДАЛЕКИ ОТ ЗАОБЛАЧНЫХ. ДМИТРИЙ МАРАКУЛИН

Законодатель фактически оставил вопрос вознаграждения защитников на усмотрение самих профессионалов и их клиентов. Однако некоторые адвокатские палаты предлагают своеобразное решение. К примеру, Адвокатская палата Нижегородской области на своем совете приняла инструкцию о порядке определения размера гонорара, при этом документ носит рекомендательный характер. Так, разовая юридическая помощь (устное или письменное консультирование) стоит 1–2 тыс. рублей, работа адвоката в дознании, следствии или судебном заседании при избрании меры пресечения — 7,5 тыс. рублей за один день, участие в уголовном судопроизводстве (районный или гарнизонный военный суды) — 8 тыс. рублей за один день. Оплата работы защитника в суде субъекта или окружном военном суде и Верховном суде РФ (а также в суде присяжных) за один день — 10–15 тыс. рублей.

В нашем регионе тоже намеревались урегулировать этот вопрос. Как рассказала SR первый вице-президент Адвокатской палаты Ленобласти Анна Денисова, подобные попытки предпринимались дважды или трижды, но успехом не увенчались: консенсус по размерам гонораров за юридические услуги так и не был достигнут.

ФАКТОРЫ УСПЕХА Адвокаты, опрошенные SR, говорят, что единой системы ценообразования сегодня нет. «Определение размера оплаты услуг адвоката по уголовным делам носит, как правило, волюнтаристский характер», — шутит бывший судья Ленинградского городского суда, адвокат Роман Черемчук. По его словам, в первую очередь при оценке своего гонорара адвокат исходит «из сложности дела, его квалификации и личности человека, которого предстоит защищать, времени, которое будет вестись предварительное следствие или судебный процесс». При этом господин Черемчук отмечает, что просчитать все обстоятельства при заключении соглашения невозможно.

Кроме характеристик самого уголовного дела, по словам управляющего партнера АБ «Натэла Пономарева и партнеры» Натэлы Пономаревой, на размер гонорара влияет еще ряд факторов. «Это сложившийся в регионе условный ценовой коридор стоимости ведения определенных категорий дел. Немаловажное значение имеют и востребованность самого адвоката, его репутация, успешные результаты ведения дел, либо — другая сторона медали — узкая специализация адвоката в какой-либо конкретной области права», — пояснила госпожа Пономарева.

Руководитель уголовной практики адвокатского бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» Татьяна Ножкина до-



РАЗМЕР ОПЛАТЫ УСЛУГ АДВОКАТА НА СВОБОДНОМ РЫНКЕ ОПРЕДЕЛЯЮТ ЕГО ПРОФЕССИОНАЛИЗМ, ЧЕСТНОСТЬ ПО ОТНОШЕНИЮ К КЛИЕНТУ И УМЕНИЕ ДЕРЖАТЬ УДАР В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

бавляет: «Адвокат оценивает свои услуги по внутреннему убеждению в каждом случае индивидуально. Распространены как фиксированные гонорары, так и оплата затраченного на работу по делу времени».

Еще одной важной составляющей, влияющей на возможность запросить высокий гонорар, является узнаваемость защитника и его положительная репутация. «Мнение о профессионализме адвоката, его честном отношении к клиенту, сведения о возможности держать удар в сложных конфликтных ситуациях — это те активы, которые зарабатываются годами и которые, по сути, и являются основными коэффициентами в формуле определения размера оплаты», — полагает адвокат Александр Гуканов.

ОТ ТАРЕЛКИ СУПА ДО МИЛЛИОНОВ

По словам опрошенных SR адвокатов, всеобъемлющего изучения рынка адвокатских доходов никто не осуществлял (в отличие от доходов юрфирм). «Насколько мне известно, такого исследования не проводилось, и оно не могло проводиться. Дело в том, что соглашение между клиентом и адвокатом является адвокатской тайной, поэтому публичного изучения размера гонораров адвоката не может быть», — пояснил Роман Черемчук. Вместе с тем небольшой опрос показал, что разброс цен на услуги адвокатов только в Петербурге и Ленобласти весьма велик. «Встречаются гонорары от 70 тыс. рублей в месяц до 1 млн в зависимости от

сложности дела и понимания гонорарной практики адвокатом», — отмечает партнер «Юридической конторы Гессена» Андрей Тындык.

Колебания цен, как полагает Александр Гуканов, достаточно существенные и могут достигать от 50 тыс. до 600 тыс. рублей в месяц. По его оценке, наиболее высокооплачиваемыми являются уголовные дела, связанные с таможенным регулированием, в том числе с выводом денежных средств за границу, с налоговыми преступлениями, дела о поставках товаров и оказании услуг в рамках государственного заказа, а также вытекающие из корпоративных конфликтов бизнес-структур. «Стоимость работы по таким делам у руководителя адвокатской группы может достигать до \$50 тыс. в месяц в рублевом эквиваленте», — считает господин Гуканов.

«Минимальным гонораром я бы назвала работу адвоката pro bono (не по назначению, а именно по доброй воле адвоката). Полагаю, такого рода дела время от времени ведет каждый успешный адвокат. Что касается максимального — то, пожалуй, максимальный, о котором я слышала, — 30 млн рублей», — добавляет госпожа Пономарева.

При этом в ценообразовании гонораров адвокатов существуют «экзотические» крайности: есть эксклюзивно дорогие адвокаты (раскрученные конторы или имена) и те, кто работает за «тарелку горячего супа», то есть за пределами самых низких гонораров. И те, и другие, по

оценке самих адвокатов, существуют вне рынка. Следует также отметить, что гонорары специалистов, работающих в регионах, могут существенно отличаться от заработков их столичных коллег.

НАЗНАЧЕННЫЙ МИЗЕР Самый низкий гонорар, размер которого довелось выяснить SR, платит государство. Конституция РФ предусматривает возможность бесплатной юридической помощи по уголовным делам, если обвиняемый или подсудимый не в состоянии самостоятельно оплатить услуги защитника. При этом базовая ставка оплаты труда адвоката составляет 550 рублей в день. Заметим, что адвокаты с наработанной клиентурой, с именем и репутацией, чьи гонорары весьма высоки, как правило, по такой категории дел не работают.

По словам первого вице-президента Адвокатской палаты Ленобласти, 80% заработка адвокатов в регионах составляет работа по назначению, которую оплачивает государство, и бесплатная юридическая помощь, финансируемая из бюджета субъекта. «В районах заключается минимальный процент соглашений с клиентом», — отмечает госпожа Денисова. Так, в 2017 году из бюджета Ленобласти адвокаты освоили 1,25 млн рублей, а из федерального получили 23 млн.

В Петербурге для обеспечения следствия (дознания) и судов адвокатами создана специальная система. Адвокат, желающий работать по назначению, подает свои данные в Адвокатскую палату Петербурга, после чего его включают в специально разработанную программу. Таких, как пояснил заместитель президента адвокатской палаты Петербурга Андрей Савич, около 800 человек (всего в реестре адвокатов Петербурга около 4,5 тыс. человек). Сегодня 60–70% уголовных дел рассматриваются с участием адвоката по назначению.

Ситуацией с мизерной ставкой оплаты работы защитника по назначению озабочилась Федеральная палата адвокатов РФ (ФПА): на ее сайте размещено обращение адвокатского сообщества к президенту Владимиру Путину. Как следует из этого документа, базовая ставка в 550 рублей в день «более чем в десять раз ниже экономически сложившихся рыночных расценок». «Государство не выполняет принятые на себя обязательства по ежегодной индексации ставок оплаты, в то время как иным участникам уголовного судопроизводства (судьям и сотрудникам правоохранительных органов) повышение окладов денежного содержания производится регулярно», — указано в документе. Кроме этого, адвокаты обращают внимание господина Путина на просрочки оплаты своих услуг — в регионах они достигают полугода и более. ■



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО

«МСБ СКЛОНЕН К НАЛИЧИЮ ДВУХ-ТРЕХ БАНКОВ-КРЕДИТОРОВ. МЫ ПЫТАЕМСЯ СТАТЬ ЯКОРНЫМ»

СНИЖЕНИЕ СТАВОК НА БАНКОВСКОМ РЫНКЕ СТИМУЛИРОВАЛО УВЕЛИЧЕНИЕ СПРОСА НА РЕФИНАНСИРОВАНИЕ КРЕДИТОВ СО СТОРОНЫ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА (МСБ). О ПРИНЦИПАХ ОЦЕНКИ ЗАЕМЩИКОВ, КОНКУРЕНЦИИ С ГОСБАНКАМИ ЗА КАЧЕСТВЕННЫХ КЛИЕНТОВ И РИСКАХ ПРИ ПЕРЕКРЕДИТОВАНИИ СОБСТВЕННЫХ КЛИЕНТОВ В ИНТЕРВЬЮ SR РАССКАЗАЛ ДИРЕКТОР ФИЛИАЛА «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ» УРАЛЬСКОГО БАНКА РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ (УБРИР) АЛЕКСАНДР КАЗАНСКИЙ. ПОДГОТОВИЛ МИХАИЛ КУЗНЕЦОВ

SOCIAL REPORT: Какие тенденции характерны для рынка рефинансирования МСБ?

АЛЕКСАНДР КАЗАНСКИЙ: Он сейчас переживает второе рождение, которое связано со стремительным снижением ключевой ставки в последние полтора-два года. Та долговая нагрузка, которая сформировалась у клиентов в 2014–2016 годах, нуждается в рефинансировании. И от того, насколько успешно предприятия смогут рефинансировать свои кредиты, которые были получены в период более высоких ставок, будет зависеть их эффективность. В условиях борьбы за клиента банки откликаются на этот вызов, формируя продукт, который позволяет предприятиям удешевить свои кредитные портфели.

SR: По данным Аналитического кредитного рейтингового агентства (АКРА), спрос на кредитные средства со стороны МСБ последние годы держится на низком уровне, а просроченная задолженность достигла почти 15% от всех кредитов МСБ. Получается, вы видите предпосылки для улучшения ситуации?

А. К.: Видимо, это пиковый уровень просроченной задолженности по каким-то конкретным секторам. Если смотреть данные ЦБ, то просрочка в секторе МСБ в целом не превышает 5–6%. Возможно, это последствие событий 2014 года, когда на стагнацию российской экономики наложились геополитические факторы. Плюс приснопамятный декабрь 2014 года, когда произошел резкий рост ключевой ставки. Может быть, этот период спровоцировал краткосрочный рост просрочки до 15%.

Что касается спроса, я не стал бы говорить, что его нет. Другое дело, что в силу объективных и субъективных причин МСБ более подвержен риску при турбулентности в экономике, чем крупный бизнес. Поэтому при высоком спросе на кредиты банки будут проводить достаточно консервативную кредитную политику, следствием чего является высокий процент отказов. При всей необходимости поддержки МСБ

нужно помнить, что банки отвечают перед теми, кто формирует их пассивную базу.

SR: Насколько рефинансирование кредитов для бизнеса является для вас заметным фактором наращивания портфеля?

А. К.: В УБРИР программа рефинансирования была запущена сравнительно недавно — в январе 2018 года, поэтому говорить о какой-то динамике пока сложно. Тем не менее количество поданных заявок в январе — марте превысило наши ожидания на 10%. Мы рассчитываем, что к концу этого года на рефинансирование будет приходиться 5–7% от общего кредитного портфеля, а целевой ориентир для нас — 15–20% до конца 2019 года.

SR: Усиливается ли конкуренция за заемщиков на рынке рефинансирования, в чем это выражается?

А. К.: Конкуренция за хорошего заемщика в ситуации, которую я описал, растет. Спрос со стороны МСБ, безусловно, есть — начиная со второй половины 2016 года. А в 2017-м он вырос на 35–40%. Это естественно приводит к существенной конкуренции между банками, в том числе на рынке рефинансирования индивидуальных предпринимателей. Поэтому приходится откликаться на требования заемщиков, соблюдая умеренно консервативную политику.

SR: Что имеет для клиента принципиальное значение, кроме уровня ставок?

А. К.: В 70% случаев причиной для обращения за рефинансированием становится более низкая стоимость кредита. Иные факторы, безусловно, тоже играют роль. Умеренно консервативная или просто адекватная кредитная политика предполагает ежеквартальный финансовый мониторинг клиентов. Если в случае с физическими лицами требуется принести справку 2-НДФЛ, то от корпоративных клиентов необходим полный набор документов, полная бухгалтерская отчетность и ее расшифровка. И это далеко не та процедура, которая совершается с помощью одного нажатия кнопки. Когда у тебя три-четыре банка, ты вынужден периодически

выпадать из рабочего процесса, чтобы готовить для них документы. Поэтому принцип «одного окна», в котором ты обслуживаешь все свои кредитные потребности, является поводом для обращения за этим продуктом.

SR: Если ценовые факторы для клиента важнее остальных, то в чем вы видите возможность конкурировать с госбанками?

А. К.: Чем крупнее банк, тем выше у него планка отсекающего по выручке того бизнеса, кредитные заявки которого он обслуживает. В коммерческих банках чаще можно встретить индивидуальный подход к таким клиентам. Это касается и интерпретации финансовых показателей, и уровня долговой нагрузки, и получения управленческой отчетности для кредитного анализа.

SR: Рефинансирование востребовано у бизнеса из-за невозможности расплатиться по текущим долгам или используется для снижения ставок?

А. К.: Наша программа рефинансирования ориентирована на снижение стоимости долговой нагрузки. Если клиент не может расплатиться по предыдущим долгам, то он и по новому долгу не сможет расплатиться. С точки зрения рефинансирования МСБ мы ориентируемся на два критерия. Первый связан со снижением стоимости займа и второй — с удобством обслуживания клиентов в одном окне. В случае отсутствия возможности заплатить мы очень редко предлагаем кредит клиенту.

SR: Чем предложения банков для МСБ принципиально отличаются друг от друга?

А. К.: Любые конкурентные преимущества заключаются в нюансах. Например, УБРИР готов профинансировать бизнес с выручкой до 500 млн рублей в год, срок коммерческой деятельности компании должен быть не меньше года. Я бы сказал, что это одно из лучших условий, которое сейчас есть на рынке, поскольку срок деятельности компании в секторе рефинанса обычно не менее трех лет.

SR: Готовы ли вы рефинансировать кредиты собственных клиентов?

А. К.: По сути, это реструктуризация долга. Центробанк расценивает реструктуризацию как проблемный кредит, под который банку следует формировать дополнительные резервы. Если банк реструктурирует задолженность, ему придется доказать регулятору, что это не высокорисковый кредит.

SR: Есть отличия в том, как вы оцениваете заемщика, который обратился за рефинансированием, и первичного заемщика?

А. К.: На первый взгляд, нет. Решение о выдаче кредита на рефинансирование, так же как и по другим кредитам, тесно связано с финансовым положением заемщика, его финансовой дисциплиной, обслуживанием долга и наличием залогов. Но если чуть копнуть вглубь, то кредит, который выдается на рефинансирование кредита в других банках, опирается на рассмотрение кредитной истории клиента не в отдаленной ретроспективе, а в текущем моменте. Клиент рефинансирует кредиты, которые он взял полгода-год назад. С этой точки зрения мы получаем более прозрачных с точки зрения кредитной истории клиентов и в индивидуальном порядке. И можем предоставить им более выгодные условия, чем тем, кто кредитовался значительное время назад и чья кредитная история не настолько актуальна.

SR: Кто более активно мигрирует от одного банка к другому — розничные клиенты или МСБ?

А. К.: Розничный клиент более склонен к миграции, менее привязан к конкретному банку. МСБ более склонен к наличию двух-трех банков, поскольку эта конструкция более устойчива. Один из этих банков является якорным. При выборе якорного банка для кредитования для бизнеса важна возможность получить льготные условия по обслуживанию зарплатного проекта, интернет-банкингу, пакетные предложения по обслуживанию. И мы пытаемся претендовать на то, чтобы стать таким якорным банком, предлагая клиентам комплексный подход. ■

ПОГОНЯ ЗА ГОНКОЙ

В УСЛОВИЯХ ПРЕДСКАЗУЕМОСТИ РЕЗУЛЬТАТА ПРЕЗИДЕНТСКИХ ВЫБОРОВ САМЫМ ВАЖНЫМ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЛОКАЛЬНЫХ ПОЛИТИЧЕСКИХ ПОСЛЕДСТВИЙ СТАНОВИТСЯ ТО, КАКИМ ОБРАЗОМ МЕСТНЫЕ ЭЛИТЫ ОРГАНИЗОВАЛИ ИЗБИРАТЕЛЬНУЮ КАМПАНИЮ. ПЕТЕРБУРГ СТАЛ ЕДИНСТВЕННЫМ РОССИЙСКИМ РЕГИОНОМ, ГДЕ ПРОТИВОСТОЯНИЕ МЕЖДУ ИГРОКАМИ ЗА ПРАВО БЫТЬ ПРИЧАСТНЫМИ К ИЗБРАНИЮ ВЛАДИМИРА ПУТИНА НЕ ТОЛЬКО ВЫШЛО В ПУБЛИЧНУЮ ПЛОСКОСТЬ, НО И НАКАЛИЛОСЬ ДО СТЕПЕНИ ФЕДЕРАЛЬНОГО СКАНДАЛА.

МАРИЯ КАРПЕНКО

Скрытая борьба за право участвовать в избирательной кампании президента в Петербурге началась еще задолго до выборов. Ее детали нет-нет да и выходили на поверхность: в частности, основные интересные обеспечили себе технологическую поддержку. Штатным советником внутриполитического вице-губернатора Константина Серова стал политтехнолог Александр Ершов, который давно помогал Смольному на выборах, на внештатной основе с петербургской администрацией начал сотрудничать политтехнолог Александр Серавин. В Законодательном собрании же, председатель которого Вячеслав Макаров соперничает со Смольным за первенство во влиянии на городскую политику, стал часто появляться политтехнолог Дмитрий Гавра. Ректор Горного университета, научный руководитель Владимира Путина, ранее трижды руководивший его избирательной кампанией, завел сайт «Форпост Северо-Запад». Открытым лишь оставался вопрос, на базе какой из элитных групп будет формироваться предвыборный штаб Владимира Путина.

В ноябре прошлого года в Петербург приехал первый заместитель главы администрации президента Сергей Кириенко. Он провел в Смольном совещание с губернатором Георгием Полтавченко и его заместителем Константином Серовым. После встречи от близких к Смольному источников поступила неофициальная информация: с администрацией президента согласован состав «реального» штаба Владимира Путина (на базе внутриполитического блока петербургской администрации под руководством Константином Серова), который возьмет на себя основную часть работы вне зависимости от того, будут ли участвовать в президентской кампании оппонирующие региональные элиты и чем они будут заниматься. Так Смольный первым среди всех претендентов на руководство штабом утвердил свою главенствующую роль в кампании — остальные не стали столь активно играть в публичном поле.

Игра в открытую началась только в январе, когда по всей стране стартовало формирование официальных, а точнее — «парадных» штабов президента. Их формат был задан на федеральном уровне. Общероссийский штаб не стали располагать в здании органа власти, чтобы максимально дистанцировать его от любых административных структур. Во главу штаба поставили трех сопредседателей, представляющих сферы образования, медицины и промышленности, чья функция была преимущественно символической, а не реальной. Предполагалось, что региональные штабы будут копировать эту структуру — сопредседателями станут люди из числа доверенных лиц президен-



СМОЛЬНЫЙ ДО ПОСЛЕДНЕГО ИГНОРИРОВАЛ НАЛИЧИЕ КОНФЛИКТА ВОКРУГ ПРЕЗИДЕНТСКОГО ШТАБА, ВЕДЬ СПЕКУЛИРОВАТЬ НА ТЕМЕ «КОМУ БОЛЬШЕ ДОВЕРЯЕТ ПРЕЗИДЕНТ» ДЛЯ ЧИНОВНИКОВ РИСКОВАННО

та, причем один из них будет представлять Общероссийский народный фронт, а второй — «Единую Россию» (что позволило бы сбалансировать интересы разных групп на местах).

Однако в Петербурге сразу же все пошло наперекосяк. В январе в один и тот же день с разницей в пару часов две разные тройки сопредседателей объявили в Смольном и в Горном. Согласно смольнинской версии, штаб должны были возглавить три нейтральных человека — как и было рекомендовано Москвой. Согласно версии Горного, в число сопредседателей штаба входил и научный руководитель президента Владимир Литвиненко, а его заместителем становился Вячеслав Макаров. Только спустя полторы недели паузы в Москве официально объявили о компромиссе — петербургским штабом будут руководить четыре человека: три нейтральные фигуры и господин Литвиненко.

Этот сюжет для региона не новый. В 2008 году, когда на пост президента баллотировался Дмитрий Медведев, с определением руководства штабов в Петербурге и Ленобласти тоже возникла заминка. До последнего момента в федеральном руководстве «Единой России» не объявляли официально, кто возглавит петербургский штаб основного кандидата. Тогда губернатор Валентина Матвиенко решила работать на опережение: объявила, что готова стать председателем штаба, и в итоге получила эту должность. Хотя в большинстве других регионов штабами назначили руководить не губернаторов, а их заместителей. Так произошло и в Ле-

нинградской области, где штаб возглавил на тот момент вице-губернатор, а теперь глава региона Александр Дрозденко. Но прежний губернатор области Валерий Сердюков тоже пытался, хоть и безуспешно вести свою игру: он сначала публично отказался от амбиций руководить кампанией, затем опроверг собственные слова и заявил, что готов возглавить штаб.

Версия о том, что намеренно неверную информацию о составе руководителей петербургского штаба президента дал Смольный, кажется нереалистичной хотя бы потому, что ни вице-губернатор Константин Серов, ни губернатор Георгий Полтавченко прежде не были замечены в способности интриговать и играть на опережение, тем более когда ставки так высоки (спекулировать на теме «кому больше доверяет президент» для чиновников явно опасно). Наиболее логичными выглядят предположения о том, что интригу либо спровоцировали господин Литвиненко и поддержавшие его участники городской политики, либо она была срежиссирована вышестоящими игроками.

Все это время Смольный в лице Константина Серова дистанцировался от конфликта, публично не вступая в дискуссию с оппонентами. Однако за месяц до выборов он вдруг сам вошел в состав штаба, взяв отпуск на основной работе (публичное участие чиновников в «парадных» штабах очевидно шло вразрез с концепцией федеральных властей). В тот же момент официальным сотрудником штаба стал и Вячеслав Макаров. Он тоже объявил, что ушел в отпуск (ни депутатам, ни

чиновникам нельзя совмещать работу с агитацией), но продолжал при этом вести заседания парламента. Все это создавало вокруг кампании президента ненужный федеральным властям информационный шум. Кампания, которая должна была пройти почти незаметно, в Петербурге обростала базарными склоками.

В ночь выборов Владимир Литвиненко и Вячеслав Макаров дали пресс-конференцию, рассказав об успешно проведенной кампании. Представляя спикеров, ведущая сказала, что господин Литвиненко третий раз возглавляет штаб Владимира Путина. «Четвертый раз», — перебил ее господин Литвиненко. По словам экспертов, во время предыдущих президентских кампаний в городе работала та же конфигурация: господин Литвиненко возглавлял «парадный» штаб, а штаб реальный управлялся из другого центра. Сам господин Литвиненко на финише кампании заявлял, что привлек к работе больше двух тысяч волонтеров. Впрочем, чем именно они занимались, неизвестно. Как таковой агитации за президента от региональных штабов Москвой вовсе не требовалось, излишнюю инициативность на местах пресекали. К моменту начала работы «парадного» штаба все действительно необходимое для того, чтобы кампания прошла успешно, было уже сделано: подписи, необходимые для регистрации кандидата Владимира Путина, уже отправились в Центризбирком, сотрудники районных администраций уже объехали все предприятия, напомнив о выборах, главы комитетов Смольного раздали всем сотрудникам подведомственных учреждений анкеты с пожеланиями по улучшению городской среды, которые те должны были отнести на участки в день голосования, обеспечив тем самым явку бюджетников.

В Смольном до последнего пытались игнорировать наличие открытого конфликта вокруг президентского штаба, придерживаясь позиции о том, что «на результат волеизъявления избирателей этот конфликт никак не повлияет». Однако важен не только результат волеизъявления, но и его процесс. По итогам выборов Петербург стал единственным регионом, куда выехала проверка Центризбиркома: слишком много жалоб. Но отсутствие единоначалия в руководстве избирательной кампанией создало ситуацию, при которой неясно, кто должен нести ответственность за допущенные во время дня голосования скандалы, а кто, напротив, должен быть награжден за высокую явку и результат президента. Какая из коалиций сможет назначить себя победителем — единственная интрига, которую привнесли в петербургскую политику президентские выборы. ■

ПОДПИСНЫЕ В ИЗГНАНИИ

ПЕРЕМЕНЫ НА ПЕТЕРБУРГСКОМ РЫНКЕ
МЕДИА НА ПРОТЯЖЕНИИ ПОСЛЕДНЕГО ГОДА
ПРОИСХОДИЛИ ПО ПРИНЦИПУ КРУГОВ НА
ВОДЕ. БЕЗУСПЕШНАЯ ПОПЫТКА МИЛЛИАР-
ДЕРА ЕВГЕНИЯ ПРИГОЖИНА ПЕРЕРАСПРЕ-
ДЕЛИТЬ В СВОЮ ПОЛЬЗУ РЕГИОНАЛЬНЫЕ
ИЗДАНИЯ СПРОВОЦИРОВАЛА ПРОЦЕССЫ, КО-
ТОРЫЕ, ВОЗМОЖНО, ПРИВЕЛИ К УСИЛЕНИЮ
ПОЗИЦИЙ ДРУГОЙ ЭЛИТНОЙ ГРУППЫ.

МАРИЯ КАРПЕНКО



У ЕВГЕНИЯ ПРИГОЖИНА
СЛОЖНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С МЕДИА:
РАНЕЕ ОН ЧЕРЕЗ СУД ДОБИВАЛСЯ
УДАЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ О СЕБЕ
ИЗ РУНЕТА, А В ПРОШЛОМ ГОДУ
«КОШМАРИЛ» РЕГИОНАЛЬНЫЕ СМИ

В конце прошлого года администрация Петербурга, которая сторонится любой публичности и почти не реагирует на публикации в прессе, сделала крайне не свойственный для нее шаг: официально выступила с обвинениями в адрес журналистов. Вступился Смольный не за себя — за полпредство президента по Северо-Западу. Поводом стал опубликованный «Фонтанкой.ру» текст о похищении из полпредства сейфа с драгоценностями, где автор сделал ироничный вывод о том, что «если полпредство ограбили, значит, оно существует». В заявлении, опубликованном на сайте Смольного, автора текста обвиняли в «подрыве сложившихся общественных отношений» и «самопиаре».

Это заявление стало катализатором самой, пожалуй, масштабной кампании по дискредитации издания, которую помнит Петербург. И более того — оно послужило отмашкой для очередного передела регионального рынка СМИ.

ЛУЧШИЙ ИНСТРУМЕНТ — АТАКА Дискредитирующие «Фонтанку» материалы на малоизвестных, но многочисленных сайтах массово начали появляться еще за месяц до истории с полпредством. Тогда нападки были спровоцированы расследованием журналиста «Фонтанки» Дениса Короткова о деятельности в Сирии российской частной военной компании и о причастности к ней близкого к Кремлю миллиардера Евгения Пригожина. После публикации текста о полпредстве президента атака — что позволяет сделать предположение о ее заказчике — продолжилась на тех же самых сайтах. Но к ней подключились еще несколько СМИ, входящих в «Национальную медиа группу» (НМГ) — холдинг, принадлежащий акционеру банка «Россия» Юрию Ковальчуку и его партнерам. Основным представителем братьев Ковальчуков во властных структурах Северо-Запада является Любовь Совершаева — ответственный за политику и медиа заместитель полпреда СЗФО. Достоверно неизвестно, связаны ли эти события, но именно в описываемый период Евгений Пригожин начал сотрудничать с новым полпредом по СЗФО Николаем Цукановым (сейчас ушел с поста). И в тот же момент на петербургском медиарынке заговорили о том, что господин Пригожин — владелец медиахолдинга, известного как «Фабрика троллей», — проявляет

интерес к покупке «Фонтанки» и «Делового Петербурга».

«Деловой Петербург» и «Фонтанка» до 2016 года принадлежали шведскому холдингу Bonnier AB. Перед вступлением в силу закона, позволяющего иностранцам владеть не более 20% в капитале российских СМИ, оба издания были проданы. Публично было объявлено, что 80% «Делового Петербурга» покупает инвестиционная компания Fort Group, оставляя 20% шведам, а «Фонтанка» (точнее, холдинг «Ажур-медиа», куда входит еще несколько СМИ) полностью переходит в собственность ее миноритариев — руководителей издания. Однако позже сразу несколько СМИ со ссылкой на источники на рынке сообщили о сделке по продаже доли в «Ажур-медиа» той же Fort Group. Ни в «Фонтанке», ни в Fort Group эту информацию официально ни разу не подтверждали. Однако именно на Бориса Пайкина, одного из бенефициаров инвестиционной компании, обрушились с волной негативных публикаций те же самые безвестные сайты, что на протяжении нескольких месяцев дискредитировали сотрудников «Фонтанки». Борис Пайкин в организации кампании против него прямо обвинил Евгения Пригожина. Он публично заявил, что в ноябре прошлого года Евгений Пригожин обратился к нему с предложением продать принадлежащую Fort Group долю в «Ажур-медиа». «Евгению Пригожину я сказал, что к „Фонтанке.ру“ никакого отношения не имею. Он предложил мне подумать и сообщил, что подумать помогут „ольгинские тролли“», — заявил господин Пайкин.

ОБЛАСТНАЯ ЭКСПАНСИЯ В структуре собственников «Фонтанки» изменений — по крайней мере, публичных — этот конфликт не спровоцировал. Но вскоре собственник сменился у «Делового Петербурга». Газету купила группа ЕСН Григория Березкина (владелец холдинга РБК).

Изначально, во время покупки газеты у шведов, сделку Fort Group проводила через ООО «Родион» (сейчас этой компании принадлежит 100% издателя ДП — АО «ДП Бизнес-пресс»). Тогда на медиарынке распространенной была версия о том, что фактический контроль над «Деловым Петербургом» устанавливают Ковальчуки: 20% в компании «Издательство бизнес-пресс», учредившей «Родион», принад-

лежало Светлане Совершаевой — дочери заместителя полпреда Любви Совершаевой. Но уже через полгода, в июне 2016 года, ее долю выкупил партнер Fort Group Максим Левченко.

В феврале прошлого года господин Левченко объявил, что Fort Group продает свою долю в «Деловом Петербурге» главному редактору и гендиректору издания Максиму Васюкову. Источники на рынке тогда сообщали „Ъ“, что демонстративное объявление о продаже акций издания (а в 2015 году 100% «Делового Петербурга» оценивались в 200 млн рублей) — попытка девелоперов дистанцироваться от медиаактива и избежать давления со стороны рекламодателей и ньюсмейкеров издания, фактически же контроль над газетой остался у Fort Group. При этом тогда компания «ДП Бизнес-пресс» действительно сменила владельца. В конце 2016 года появилась компания «ДПРУ», принадлежащая некоей Светлане Разумовой, которая в марте 2017 года стала единственным владельцем ООО «Издательство бизнес-пресс», а то, в свою очередь, — единственным владельцем ООО «Родион». В декабре 2017 года, перед сделкой по продаже ДП группе ЕСН, 20% издания перешло другому физлицу — Валентине Овчинниковой.

Спустя месяц после смены владельца в «Деловом Петербурге» сменилось и руководство. Максим Васюков, на протяжении семи лет работавший на посту главного редактора газеты, а два последних года — и на посту гендиректора, перешел в московский РБК. Ему на смену пришла команда из Ленинградской области — гендиректором стала экс-глава областного комитета по печати Наталья Шелудько, а главным редактором — на протяжении шести лет работавший у нее в подчинении Артемий Смирнов (брат экс-зампреда петербургского комитета по печати Кирилла Смирнова, в прошлом работавший в региональных деловых изданиях). При этом госпожу Шелудько на рынке также называют человеком, близким к заместителю полпреда Любви Совершаевой.

Кстати, дискредитирующее «Фонтанку» расследование оказалось в числе первых материалов, выпущенных новым петербургским телеканалом «78», входящим в «Национальную медиа группу». Появление «78» в портфеле НМГ положило конец существованию «Пятого канала»

— единственного федерального канала, вещавшего не из Москвы, считавшегося правопреемником старейшего в России Ленинградского телевидения. Осенью прошлого года «Пятерка» (также принадлежавшая НМГ) отказалась от производства собственного контента, передачи, ранее выходившие на «Пятом канале», переместились на канал «78», а новостная служба вошла в состав МИЦ «Известия». Фактически «78» — это попытка сделать новый городской канал из двух старых: «Пятерки» и Life 78 (последний резко сократил работу год назад). Новый телеканал лишь на четверть принадлежит «Национальной медиа группе», 75% — у структуры Сергея Руднова, сына Олега Руднова, владельца развалившейся империи «Балтийской медиа группы».

Генеральным директором канала «78» стал Александр Анучкин, в прошлом — глава дирекции информационно-аналитического вещания «Пятого канала». Руководить редакцией нового телеканала пригласили бывшего главреда «100-ТВ» Андрея Радина, работавшего раньше председателем комитета по печати Ленинградской области (именно его на посту сменила нынешний гендиректор ДП Наталья Шелудько), а затем — гендиректором областного телеканала ЛОТ. Однако спустя полгода господину Радину «78» пришлось покинуть, и сейчас господин Анучкин совмещает должности главреда и гендиректора канала. ■

КАКИЕ ЕЩЕ ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ ПРОИЗОШЛИ НА МЕДИАРЫНКЕ ПЕТЕРБУРГА

В октябре прошлого года закрылось петербургское бюро газеты «Ведомости», спустя четыре месяца прекратился выпуск печатной версии газеты «Мой район». Франшизу на издание газеты «Московский комсомолец» в Петербурге («МК в Питере») выкупил холдинг «Медиа СПб» Алексея Разоренова (ранее она принадлежала холдингу «Ажур медиа»). Произошла рокировка в медиаблоке городской администрации: заместителем председателя комитета по печати назначили экс-главреда правительственной газеты «Петербургский дневник» Алексея Дементьева, а его место занял бывший зампред комитета Кирилл Смирнов.

ПРИСЯДЬТЕ НЕ НАДОЛГО

В ПЕТЕРБУРГЕ НАКАНУНЕ ПРЕЗИДЕНТСКИХ ВЫБОРОВ ПОД АРЕСТОМ ОКАЗАЛОСЬ ДВЕНАДЦАТЬ ОППОЗИЦИОННЫХ АКТИВИСТОВ. ИХ ОТПРАВИЛИ В СПЕЦПРИЕМНИК ЗА УЧАСТИЕ В УЛИЧНОМ ПРОТЕСТЕ, НО НЕ СРАЗУ ПОСЛЕ НЕГО, А ПОЛТОРА МЕСЯЦА СПУСТЯ — ТАК, ЧТОБЫ АКТИВИСТЫ ОКАЗАЛИСЬ ВЫКЛЮЧЕНЫ ИЗ ОБЩЕСТВЕННОЙ ЖИЗНИ НА ВРЕМЯ ГОЛОСОВАНИЯ, ЧТО ПОРОДИЛО В ОППОЗИЦИОННОЙ СРЕДЕ МЕТАФОРУ «ПОЛИТИЧЕСКИЕ КОНСЕРВЫ». О ТОМ, КАК МЕНЯЛАСЬ СТРАТЕГИЯ ПЕТЕРБУРГСКИХ ВЛАСТЕЙ ПО РАБОТЕ С ПРОТЕСТУЮЩИМИ НА УЛИЦАХ,— В МАТЕРИАЛЕ SR. КСЕНИЯ МИРОНОВА, АЛЕКСАНДРА ЯХОНТОВА

В течение месяца перед президентскими выборами в судах Санкт-Петербурга не прекращались заседания по делам оппозиционных активистов. За участие в протестных акциях — митинге сторонников оппозиционера Алексея Навального 28 января и пикете в поддержку политзаключенных — суд арестовал больше десяти активистов. В каждом случае срок ареста суд выбирал таким образом, чтобы оппозиционер оказался на свободе уже после президентских выборов (чем ближе к дню голосования заседал суд, тем короче становился срок ареста). Самое жесткое наказание — по 25 суток — получили лидер региональной «Открытой России» Андрей Пивоваров, координатор петербургского штаба Алексея Навального Денис Михайлов и активист движения «Весна» Артем Гончаренко. При этом господин Михайлов к тому моменту уже отсидел 30 суток в спецприемнике за призывы участвовать в «забастовке избирателей», а господин Гончаренко вовсе не присутствовал на этой акции — он лишь выставил в окно своего дома, рядом с которым проходили протестующие, большую желтую утку. Наказание к активистам применили отложенное: их задержали спустя месяц после самой протестной акции, которая к тому же была абсолютно мирной. Это дало сторонникам арестованных и их защитникам в суде основания утверждать, что аресты были политически мотивированными и имели своей целью изолировать оппозиционеров от участия в общественной жизни на время выборов.

ВЫЗОВ ВНУТРИПОЛИТИЧЕСКОМУ БЛОКУ Столь жесткие действия петербургских властей выглядели неожиданно на фоне миролюбивой стратегии, которой они придерживались на протяжении последних месяцев. Вопрос о том, каким образом усмирить внезапно вспыхнувшие протесты молодежи, встал перед нынешним внутриполитическим вице-губернатором Константином Серовым сразу после назначения на пост, в мае прошлого года. Господин Серов выбрал путь силового подавления протеста: митинг сторонников Алексея Навального 12 июня жестко разогнали, задержав больше тысячи человек. Рассмотрение протоколов об административных правонарушениях, составленных в отношении участников митинга, парализовало работу судов. Большинству задержанных вменяли не только традиционную для таких случаев ст. 20.2 КоАП о нарушении правил проведения митингов (что влечет за собой штраф), но и ст. 19.3 (неповиновение законному распоряжению сотрудника полиции), которая предусматривает арест. В спецприемниках на несколько суток ока-



УЧАСТНИКИ ПРОТЕСТНЫХ АКЦИЙ УВЕРЕНЫ, ЧТО РЕАКЦИЯ НА НИХ ПЕТЕРБУРГСКИХ ВЛАСТЕЙ — ЧТО «ТОГДА», ЧТО СЕЙЧАС — ЗАВИСИТ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ОТ ФЕДЕРАЛЬНЫХ УСТАНОВОК

зались школьники, впервые вышедшие на митинг, многие из-за этого пропустили ЕГЭ.

Однако уже к следующему выступлению сторонников Алексея Навального тактика внутриполитического блока петербургской администрации поменялась. Когда толпа протестующих начала шествие по центральному проспекту, перекрыв Литейный проспект, им почти не препятствовал ОМОН. Немногочисленных задержанных в тот же вечер отпустили из участков без протоколов. Отказавшись от арестов, власти начали дискредитировать протестующих: на следующий день после акции в СМИ появилась новость о том, что из-за шествия по Литейному проспекту к умирающей петербурженке не успела скорая помощь. Перед началом протестных акций с тех пор стали по громкоговорителям приглашать то на праздник в Удельный парк, то в кинотеатр на показ фильма «Крым». Губернатор Георгий Полтавченко заявил, что протестующие на Марсовом поле «скачут по надгробиям», оскверняя мемориал (что иронично — в честь павших борцов революции), и исключил эту территорию из списка площадок, где можно свободно митинговать.

Перемена в стилистике петербургских властей произошла после визита в регион заместителя главы администрации президента РФ Андрея Ярина, который велел «откручивать гайки» и «гасить протесты их игнорированием». Опрошенные SR участ-

ники протестов уверены, что политика петербургских властей относительно уличной активности зависит исключительно от федеральных установок. И все же предыдущий губернатор Валентина Матвиенко выстраивала отношения с протестующими иначе, нежели Георгий Полтавченко.

ДЕКЛАРАТИВНЫЙ ДИАЛОГ В прошлом году, когда сторонники Алексея Навального массово вышли на улицы, председатель Совета федерации Валентина Матвиенко выступила за более активный диалог с протестующими. «Власть не должна просто констатировать либо делать вид, что ничего не происходит. Все представители власти — депутаты, сенаторы, органы исполнительной власти в регионах, безусловно, должны встречаться с людьми, понимать, почему они выходят на протесты, что их волнует», — заявила она.

В 2005 году, во время первого губернаторского срока Валентины Матвиенко, по стране прошла волна акций против монетизации льгот. В Петербурге тогда пенсионеры и поддерживавшая их оппозиция на протяжении нескольких дней устраивали многотысячные акции протеста, перекрывая Невский проспект. В ответ на масштабные выступления петербургские чиновники во главе с губернатором Валентиной Матвиенко сами публично обвинили в провале реформы своих федеральных коллег

и сохранили льготные проездные в общественном транспорте для пенсионеров. А вот поддержать диалог со второй частью протестующих — представителями оппозиционных партий — чиновники не смогли. После массовых протестов против монетизации льгот Валентина Матвиенко договорилась с оппозицией о регулярных встречах. Однако уже во второй раз пришедшие на переговоры лидеры отделений КПРФ, «Яблока», НБП, Объединенного гражданского фронта (ОГФ), Комитета единых действий и Движения гражданских инициатив вместо губернатора увидели ее помощников. В ответ оппозиционеры демонстративно покинули Смольный. Таким образом, обе стороны дали понять, что дальнейший диалог вряд ли возможен.

ДУБИНКИ В КАЧЕСТВЕ ТРОФЕЕВ В марте 2007 года, во время второго губернаторского срока Валентины Матвиенко, больше 5 тыс. петербуржцев вышли на «Марш несогласных» по Невскому проспекту. Им противостояло 3 тыс. сотрудников милиции и бойцов ОМОНа. Как и теперь, в 2007 году власти по всей стране пытались принять превентивные меры: активистов задерживали до начала акции и выпускали только после ее окончания. Тем не менее на несогласованную акцию в Петербурге тогда пришло, по некоторым подсчетам, около 5 тыс. человек. То, что сейчас трудно даже

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, судя 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 «закрыт к диалогу», 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 омоновцев в качестве трофеев забирали и брали. Но и мне они (сотрудники ОМОНа.— **SR**) позвончик 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 Unicon 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 каждодневной 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 Растопшин, 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

41 → Достаточно быстрый запуск и выход на прибыль филиала в Петербурге вдохновил компанию на дальнейшее расширение. И тогда пришло осознание, что одного энтузиазма мало: нужно детально погружаться в экономические показатели региона, оценивать и прогнозировать спрос, учитывать менталитет, регламентировать и корректировать все бизнес-процессы, выработать стратегию, вспоминает господин Рыжков.

ПУТЬ ОШИБОК Первое, что необходимо учитывать при открытии нового филиала,— это система менеджмента контроля и отчетности, уверена директор по маркетингу компании Domino's Pizza Елена Иванова. «Поскольку филиалы чаще всего находятся удаленно от главного офиса, очень важно продумать, кто будет управлять точкой и каким образом главный офис будет отслеживать критерии этого успешного управления. Именно поэтому создание чек-листов, точек контроля, регулярной системы отчетности и контрольных проверок являются ключевыми параметрами. Второй важный фактор — готовы ли вы принимать решения и менять концепцию в зависимости от того, насколько вы соблюдаете собственные планы по открытию или по развитию, растет ли выручка. Потому что просто контроля недостаточно, важно также оперативно принимать решения об изменениях на основании этих точек контроля и отчетов. Третий совет — начинайте работу с каждым новым филиалом, как будто вы открываете новую страну. Подход „с чистого листа“ очень освежает взгляд на вещи и помогает увидеть ситуацию со стороны»,— рекомендует госпожа Иванова.

Уральский банк реконструкции и развития (УБРиР) в 2012–2015 годах активно развивал сеть: за три года кредитная организация открыла 350 отделений по стране. «Если раньше у нас была стратегия экспансивного развития, то теперь мы взяли фокус на качество. Закрыв убыточные отделения, мы сосредоточились на развитии и повышении эффективности работающих офисов. При открытии новых отделений мы учитываем объем бизнеса, успешность работы, лояльность клиентской базы в регионе»,— рассказывает руководитель петербургского филиала УБРиР Александр Казанский.

Логистической компании «Даскер» пришлось закрыть два филиала. «В Новосибирске была ошибка с подбором персонала, в итоге подразделение так и не смогло выполнить ни одну из поставленных задач. Подразделение в Самаре мы открывали под конкретный бизнес клиента, и когда он прекратил работу в данном регионе, закрыли его. Компаниям, которые планируют масштабирование, необходимо думать о прибыли и четко фиксировать и отслеживать сроки выхода на положительный результат работы»,— советует Сергей Химченко, коммерческий директор компании «Даскер».

Многие компании не вкладываются в построение единого коммуникационного пространства, из-за чего люди в филиалах не чувствуют себя единой командой, признает Павел Растопшин. «Зачастую головной офис воспринимается как корова, которая дает молоко, но ей ничего не нужно взамен. Еще одна частая ошибка заключается в том, что руководители не ездят в филиалы. Ты должен пройти тот „филиальный“ путь, который люди там проходят»,— настаивает управляющий директор «Цифры».



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

СОБРАТЬ КОМАНДУ В НОВОМ ГОРОДЕ ПОД СИЛУ ЭФФЕКТИВНОМУ И РАЗДЕЛЯЮЩЕМУ ИНТЕРЕСЫ ГОЛОВНОЙ КОМПАНИИ МЕНЕДЖЕРУ. НАЙТИ ТАКОГО ЛИДЕРА — НАИБОЛЕЕ ТРУДОЕМКИЙ ПРОЦЕСС

Руководитель клиентского офиса инвестиционно-управляющей компании QBF в Санкт-Петербурге Алексей Голубев призывает обращать внимание на особые черты региона или города, в котором бизнес планирует открывать филиал. «Они могут состоять из разных вещей: начиная от того, где лучше проводить встречи и заканчивая формой презентации продукта. Совет один: трезво оценивать и принимать все риски, выстраивать „дорожную карту“ под каждый офис, максимально реалистично оценить руководителя, которому вы поручаете регион, способен ли этот человек нести идеологию компании вдали от центрального офиса. В свое время я допустил ошибку: не обучив должным образом руководителя офиса, рано отпустил его в свободное плавание»,— говорит господин Голубев.

Полагаться только на местных специалистов не стоит: поверив обещаниям выходцев из регионального интегратора, в «СёрчИнформ» не назначили руководителя офиса из собственных сотрудников. «В итоге ничего не вышло, клиенты были недовольны сервисом, филиал через год пришлось закрыть. Теперь мы действуем только по технологии, которую отточили за десять лет: „поднимать“ филиал должен кто-то из собственных опытных сотрудников»,— рассказывает Лев Матвеев.

В федеральной риелторской компании «Этажи» на первые полгода отправляют топового сотрудника из головного офиса в открывшийся филиал. «И сами регулярно туда ездим, чтобы знать, что там происходит. Корпоративную культуру нельзя масштабировать автоматически. Можно снять самый красивый офис и набирать сотрудников по самым последним технологиям, а потом они просто не смогут вместе работать»,— призывает к бдительности руководитель «Этажей» Эльдар Хусаинов.

Недооценку специфики новых рынков сбыта Владимир Бушуев называет одной из самых распространенных ошибок. «Например, в Европе жесткие регуляторы сильно замедляют рабочий процесс. Для ввоза и санкционированной работы оборудования требуются разрешающие документы и сертификаты европейского образца. Получение их — зачастую длительный и трудоемкий процесс. Из-за этого существует риск отставания от графика работ по открытию филиала. Поэтому на этапе планирования лучше закладывать дополнительное время на непредвиденные обстоятельства и за-

держки, которые не зависят от команды»,— делится он своим опытом.

Слишком быстрый рост количества филиалов может привести к проблемам, говорит генеральный директор компании «Цвет диванов» Наталия Пекшева. Ее компания прошла через это несколько лет назад: в погоне за масштабом, за увеличением количества магазинов возник кризис — серьезный кассовый разрыв, вызванный привлечением заемных средств. «Компания не справилась с финансовым управлением, в итоге поменяла собственников, свернула все региональное развитие. Это стало существенным упадком для бизнеса, который потребовал трехлетнего восстановления»,— говорит госпожа Пекшева.

Петербургская компания «Ленремонт» неправильно оценила платежеспособность москвичей. «Мы думали, что в столице денег намного больше, а оказалось, что их нигде нет, все хотят сэкономить. У нас было акционное предложение, которое прекрасно работало в Петербурге, но москвичи это предложение не оценили. И мы не совсем правильно просчитали логистику — не учли то, что Москва больше Петербурга»,— вспоминает свой путь открытия филиала генеральный директор «Ленремонта» Денис Сорокин.

Чтобы избежать просчетов и лишних волнений, Николай Рыжков из «СТС Групп» советует для региональной экспансии объединение с местными игроками. «Для небольших компаний это, как правило, формат партнерства или наем локального представителя, может быть, даже чисто в экспериментальных целях. Для крупных игроков и известных брендов — это развитие франчайзинга. Очевидные плюсы интеграции в местный бизнес — быстрый запуск и лучшая адаптация к региональным условиям»,— говорит он. Хотя есть и минусы: возможны имиджевые потери из-за несоблюдения стандартов, существует риск расставания с клиентами и бизнесом из-за ухода или некачественной работы партнера.

КОМАНДА И ПРАВИЛА Бизнесмены советуют начинать искать руководителя филиала еще до его запуска. «Лучше всего начать это делать дистанционно: на этом этапе потенциальный сотрудник покажет способность вести удаленную коммуникацию с главным офисом. Подготовку, наоборот, лучше проходить очно — уже на террито-

рии нового филиала»,— говорит Владимир Бушуев. Для открытия представительств его компании на объект выезжает команда разработчиков и инженеров, которые настраивают оборудование и проводят технический инструктаж. Руководители направлений консультируют руководство нового филиала по стратегическим вопросам, знакомят с инструкцией по введению в должность, рассказывают о правилах работы с клиентами и СМИ. После этого проводится сессия вопросов и ответов. Управляющего партнера для работы на Мальте thePsycho нашли по рекомендации коллег — им стал бизнесмен, несколько лет назад переехавший жить на Мальту.

Стратегическое руководство бизнесом компании «Цифры» осуществляет штаб-квартира в Москве. В Хельсинки компания наняла локального руководителя, который хорошо знает местный рынок и разбирается в технологиях промышленного интернета вещей и искусственного интеллекта. Для него провели специальный недельный курс погружения в специфику бизнеса и продукты в головном офисе. В течение этого курса он познакомился со всеми подразделениями — начиная от отдела развития и продаж и заканчивая маркетингом. Такое обучение необходимо и для налаживания личных контактов между людьми в команде.

В «СёрчИнформ» руководитель филиала — самостоятельная единица: он сам договаривается с клиентами, сам регулирует работу офиса. «Он не идет „наверх“ согласовывать каждую мелочь, а обращается только по стратегическим вопросам. Конечно, мы помогаем ему во время становления филиала. На место начинают выезжать генеральный и коммерческий директор, просто чтобы встретиться с клиентами в регионе. Это показывает, что он не один и высшее руководство компании также заинтересовано в результате. Кроме того, руководитель филиала полноценно пользуется всеми ресурсами и службами компании: отделом внедрения, техподдержкой, инженерным и прочими подразделениями компании. У него не болит голова о бухгалтерии или юридических моментах, все это также ведут из головного офиса. Для набора сотрудников он может использовать ресурсы HR-департамента компании»,— делится Лев Матвеев.

В поисках руководителя для московского филиала в «Ленремонте» провели опрос среди топ-менеджеров компании, работавших более пяти лет и знавших все тонкости работы. Ехать в Москву готовы были далеко не все. Из желающих выбрали лучшего претендента. «Отправили в Москву его временно в порядке командировки, поэтому он регулярно приезжает в Петербург. Мы не знаем, захочет ли он в дальнейшем остаться жить в Москве. В столице он нашел себе помощника, который в случае необходимости сможет занять его место»,— рассказывает Денис Сорокин.

Для сотрудников новых филиалов компании устраивают очное или дистанционное обучение, программу которого разрабатывают HR-департаменты совместно с руководителями ключевых подразделений.

Чтобы новые подразделения были на одной волне со всей компанией, необходимо разрабатывать документацию. Это памятки, внутренние регламенты, правила устной и письменной коммуникации, внешнего вида, работы с документами и отчетами. Ввести и закрепить единые стандарты позволяют системы CRM, планировщики задач, мониторинг активностей сотрудников. ■

ИМЕЮТСЯ ПРОТИВПОКАЗАНИЯ. НЕОБХОДИМА КОНСУЛЬТАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

МАКСИМ ЛЕОНИДОВ ПОХУДЕЛ В КАРЕЛИИ ЗА ТРИ ДНЯ НА ЧЕТЫРЕ КИЛОГРАММА

У российских звезд в последние годы принято ездить в Карелию не только за впечатлениями от края лесов и озер, но и за здоровьем. Недавно оздоровительную клинику «Кивач» посетил известный музыкант и актер Максим Леонидов. По словам певца, трудности гастрольной жизни не оставили ему выбора, а рекомендации сделали свое дело.

— Почему именно клиника «Кивач»?
— Большую роль, конечно, играют рекомендации. Мне порекомендовали мои знакомые, моя приятельница, которая здесь уже не первый год. Если я не ошибаюсь, она тут уже 5 раз была, и, в общем, она щебетала мне, щебетала... И в конце концов довел я свое здоровье гастрольным образом жизни до такого состояния, что ничего другого не осталось, как сюда приехать его поправлять. А во-вторых, местоположение, репутация.
— Слоган клиники: «К нам едут за результатом». Ну и как? Есть результат?
— Знаете, что я вам по секрету скажу, — я за три дня похудел на четыре килограмма. Такого со мной в принципе не было никогда. Я приехал сюда и весил 90,3 килограмма.

На четвертый день я весил 86,5 килограмм. Легкость, цвет лица, все, конечно, меняется.
— Говоря о клинике «Кивач», многие упоминают применяемые здесь передовые подходы к лечению, максимально полезные оздоровительные процедуры, а также удивительную карельскую природу: клиника расположена в вековом сосновом бору на берегу чистейшего озера. Каковы ваши впечатления о клинике «Кивач»?
— У меня впечатления только хорошие на самом деле. Хотелось бы что-нибудь поругать, но, в общем, как бы и нечего. Потому что замечательный персонал, очень дружелюбный, вежливый. Это относится не только к лечащему персоналу, но и обслуживающему. Все профессионалы

своего дела, все очень заботливые. Все процедуры выполняются вовремя. Нет никаких сбоев. Короче говоря, высокий профессионализм. Вот это, мне кажется, очень важно.
Остается только подчеркнуть, что двадцатилетний опыт работы, результативные оздоровительные программы, избавляющие организм не только от токсинов, но и от инфекций — источников большинства заболеваний, комфорт и здоровое питание — те факторы, благодаря которым клиника «Кивач» привлекает гостей не только со всех уголков России, но и из-за рубежа.
Девиз «Кивача» «К нам едут за результатом!» полностью себя оправдывает. Посетив клинику «Кивач» однажды, вы наверняка захотите вернуться вновь!



МАКСИМ ЛЕОНИДОВ
музыкант



ГЛАВНЫЕ
ПРЕИМУЩЕСТВА:



ДЕТОКС



ДИАГНОСТИКА
CHECK UP****



ANTI AGE**



ПЛАСТИЧЕСКАЯ
ХИРУРГИЯ



КОСМЕТОЛОГИЯ



На протяжении 20 лет клиника занимается очищением организма (детоксом) по специально разработанным программам, она специализируется на интегративной медицине и была признана «Лучшей Detox*** и Anti Age** клиникой» (премия Aurora Beauty & Health European Awards 2014). Здесь применяются передовые подходы к диагностике и лечению, включая вегеторезонансное тестирование, гемосканирование, спектральную фототерапию, квантовую эндовазальную терапию, лимфотропную терапию.

* Клиника «Кивач». Лауреат в номинации «Лучшая Detox*** клиника», «Лучшая Anti Age** клиника». Премия Aurora Beauty & Health European Awards. **Антивозрастная. ***Детокс. ****Обследование

Клиника «Кивач»
Карелия
186202, Республика Карелия,
Кондопожский р-н, с. Кончезеро
8 (800) 100-80-30
www.kivach.ru



/kivachclinic

Не является публичной офертой.
Лицензия ЛО-10-01-001090 от 15 декабря 2016 г.

Услуги по профилю пластическая хирургия
предоставляются ООО «Кивач Эстетик плюс»



АЛЕКСАНДРА УЛИЧ
генеральный директор
ЗАО «Клиника «Кивач»

ЛУЧШЕ, ЧЕМ ЗАГРАНИЦА Инновационный подход к оздоровлению в Карелии

Генеральный директор ЗАО «Клиника «Кивач» Александра Улич рассказала о программах и разработках учреждения.

— Александра Витальевна, безусловно, заповедная природа Карелии — мощный фактор привлекательности для гостей. А какие есть возможности у клиники «Кивач» как медицинского и оздоровительного комплекса?
— Клиника «Кивач» является многопрофильным медицинским учреждением. За 20 лет работы мы накопили огромные знания, создали уникальные разработки и методики, которые позволяют через очищение организма лечить многие хронические заболевания. Мы постоянно расширяем перечень предоставляемых услуг, так, в 2015 году под брендом «Кивач» было открыто хирургическое отделение. Мы используем современные медицинские технологии, постоянно обновляя оборудование и обучая персонал. Наши врачи — высококлассные специалисты, регулярно повышающие свой профессиональный уровень. Многие процедуры и способы лечения, которые есть в «Киваче», мы стали применять первыми в России.

— Ваши слова провоцируют на традиционный дискурс об импортозамещении. Как видятся вам конкурентные преимущества клиники на фоне открытого рынка медицинских услуг и индустрии здоровья в целом?
— Мы оказываем услуги на европейском уровне и наши результаты говорят сами за себя. За здоровьем к нам едут не только со всех уголков нашей необъятной Родины, но и из-за границы: география гостей насчитывает более 30 стран мира. Среди наших пациентов много звезд кино и телевидения.
Благодаря комплексному подходу организм человека воспринимается как единая целостная система, что позволяет эффективно лечить не симптомы, а причину заболевания. Наши детокс-программы — это комплекс взаимосвязанных мероприятий: детокс-процедур, термолечения, галотерапии, фитотерапии, бальнеотерапии, массажа, лечебной физкультуры, лимфотропной и вегеторезонансной терапии и многого другого. Это позволяет активизировать механизмы саморегуляции и

самооздоровления, заложенные в нас природой, восстановить нормальную работу всех органов и систем для активного долголетия и снижения риска различных заболеваний в будущем.
— Александра Витальевна, поскольку сказанное вами не оставит равнодушными, не могли бы Вы сделать краткий анонс предложений от клиники «Кивач»?
— Для нас важен индивидуальный подход к каждому гостю, поэтому мы предлагаем три уровня программ очищения организма: «Базовый», «Премиум» — с углубленной диагностикой, «Эксклюзив» — для самых взыскательных гостей и «Лечебное голодание» — для самых стойких. Посещать клинику можно всей семьей: у нас в числе прочих предусмотрены программы детского оздоровления и для «продвинутого» возраста — «Здоровье 60 плюс». Также мы занимаемся общим оздоровлением, лечением бесплодия, предоставляем возможность получения услуг косметологии и хирургии. Приезжайте к нам за здоровьем, и мы подберем программу специально для вас!

РЕКЛАМА



КЛУБНЫЕ РЕЗИДЕНЦИИ
КРЕСТОВСКИЙ
DE LUXE

В Клубных резиденциях КРЕСТОВСКИЙ de luxe каждая деталь соответствует ожиданиям самых требовательных жильцов. Уникальное местоположение на Крестовском острове вдоль берега Малой Невки, близость к природе и воде, сбалансированная инфраструктура совпадают с искушенными представлениями о современном комфорте.

ДОМ, КОТОРЫЙ ВАС
ДОПОЛНЯЕТ



+7 (812) 606-00-00
www.krestovskiy.spb.ru



СТРОИТЕЛЬСТВО ЗАВЕРШЕНО