

# МАЛООХТИНСКИЙ 68

LEGENDA BUSINESS



НОВЫЙ ОБРАЗ  
ПЕТЕРБУРГА



# МАЛООХТИНСКИЙ 68

## LEGENDA BUSINESS

Новый проект LEGENDA в центре Петербурга на правом берегу Невы.



### Эксклюзивные планировки

Специально для «Малоохтинского, 68» маркетинговая лаборатория LEGENDA разработала коллекцию авторских планировок. Среди них квартиры с панорамными террасами, анфиладными мастер-спальнями и оригинальными интерьерными решениями.



### Впечатляющие перспективы

Панорамные виды на Неву и архитектурные доминанты Петербурга: Александро-Невскую лавру, Смольный собор, «Невскую Ратушу», комплекс «Банка Санкт-Петербург», разводные мосты и зелёные аллеи.



### Внимание к деталям

Во всех проектах LEGENDA архитектурные решения, технологии и материалы соответствуют духу времени. Особое внимание в этом проекте уделено ландшафтному дизайну и интерьерам мест общего пользования.

**LEGENDA**  
INTELLIGENT  
DEVELOPMENT  
677-00-00 | [legenda-dom.ru](http://legenda-dom.ru)



## СКОРО СТАРТ БРОНИРОВАНИЯ



# БАНК-МЕНЕДЖЕРЫ 104А

Четверг, 17 декабря 2020 №232

(№6953 с момента возобновления издания)

Цветные тематические страницы №13–56

являются составной частью газеты «Коммерсантъ»

Зарегистрировано в Роскомнадзоре

ПИ № ФС77-76924 9 октября 2019 года

**Коммерсантъ**  
в Санкт-Петербурге

# BUSINESS GUIDE

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР ВЫПУСКА

  
увлажнение и осушение воздуха

ПАРТНЕРЫ ВЫПУСКА

 **ГАЗПРОМБАНК**  
БАНК ГПБ (АО)

**мой бизнес**  
центр оказания услуг

Некоммерческая организация  
 **ФОНД СОДЕЙСТВИЯ КРЕДИТОВАНИЮ  
МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА,  
МИКРОКРЕДИТНАЯ КОМПАНИЯ**  
Санкт-Петербург

**Бронка групп**

**TELE2**

 **ЛенРусСтрой**  
СТРОИТЕЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ

РЕКЛАМА



# ПРЕМИУМ-КЛАСС

📍 ПЕТРОВСКИЙ О.

ТЕРРАСЫ,  
ПАНОРАМНЫЕ ОКНА

ПРИВАТНАЯ  
ТЕРРИТОРИЯ

ЦЕНТРАЛЬНАЯ  
ВХОДНАЯ ГРУППА  
С РЕСЕПШЕН

ЛАУНДЖ-ЗОНА  
С ВЫХОДОМ  
НА НАБЕРЕЖНУЮ

**20%**  
ПЕРВЫЙ  
ВЗНОС

**ПЛАТЕЖ РАЗ В ГОД**



**Петербургская  
Недвижимость**



**SetlGroup**

**33-55555**

**elita-spb.ru**

Предложение действительно с 01.12.2020 по 31.01.2021. Предложение «Первый взнос 20%. Платеж раз в год» действительно при условии заключения договора участия в долевом строительстве в отношении квартиры любого метража в с оплатой в рассрочку. Рассрочка: 1-й взнос - 20% от стоимости квартиры, 2-й взнос - 40% от стоимости квартиры оплачивается через 1 год с даты заключения договора, заключительный взнос - 40% от стоимости квартиры оплачивается не позднее 30.12.2022. Внесение 1-го взноса осуществляется открытием аккредитива в течение 5 банковских дней с даты подписания Договора. Рассрочка предоставляется застройщиком. Количество квартир ограничено. ЖК The One (ЖК «Зе Ван»): СПб, Петровский пр. дом 26, лит. В, кад. номер ЗУ 78:07:0003212:1402. Застройщик ООО «АЛЪЯНС СИТИ СТРОИ». ЖК Grand View (ЖК «Гранд Вью»): СПб, Петровский пр., д. 26, лит. Ж, кад. номер ЗУ 78:07:0003212:1401. Застройщик ООО «Ринова». Фактические элементы благоустройства, ландшафта территории, а также внешние виды фасадов могут отличаться от изображенных. Проектные декларации на сайте ЕИСЖЗ (наш.дом.рф). Подробности предложения тел.: +7 (812) 33-55555.

Реклама





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

## ГОД УСЛОВНО

В 2020 году оценивать управленческие качества руководителей компаний, казалось бы, одно удовольствие. Он тебе и стрессовую ситуацию, и поле для креатива, и специальные условия: фармацевты регистрируют препараты по ускоренным схемам, девелоперы наращивают продажи за счет субсидированной ипотеки, ритейлеры получают импульсивное потребление на фоне угрозы кризиса, а IT и телеком реализуют больше услуг, так как полстраны высажено на удаленку.

Но промышленность встала, автодилеры при высоком спросе наблюдают пустые склады, а у представителей HoReCa случается нервный тик при каждом новом постановлении правительства. И неспроста: уровень фантазийности в творениях администрации города неумолимо растет. Вот, в Петербурге запрещена работа общепита после 23:00, а в новогодние праздники — после 19:00. Или закроем-ка все бары площадью меньше 50 кв. м, но не все. А еще можно увеличить интервал движения общественного транспорта и запретить совместительство медикам — но только тем, кто не работает с ковидом. Как это влияет на распространение инфекции и что этим хотел сказать автор — остается только гадать. Бизнес подустал и заявляет прямо: дайте нормально работать, иначе будем жаловаться выше.

По мнению одних участников нашего исследования, например, в частной медицине, в нынешней ситуации все их коллеги достойны первого места. Другие говорят, что кроме пандемии знаменательного не было ничего, так что никто особо и не отличился. А мы напомним: сохранить в шторм бизнес на плаву — тоже считается, вести себя достойнее остальных по отношению к потребителю и коллегам — вполне.

По традиции мы посоветовались с профильными корреспондентами, представителями власти и бизнес-ассоциаций и сформировали базовые списки номинантов на звание лучших топ-менеджеров в регионе за прошедший год по 21 отрасли. А после предложили каждому из них выбрать тройку лидеров среди конкурентов. Первому месту присуждали 3 балла, второму — 2 и третьему — 1. По сумме баллов распределяем лишь золото, серебро и бронзу. Результаты исследования ищите на страницах BG.

# ОТНОШЕНИЯ НА РАССТОЯНИИ

**В КОРПОРАТИВНОМ СЕКТОРЕ ПАНДЕМИЯ ОБНАЖИЛА НЕ ТОЛЬКО ПРОБЛЕМЫ В ОРГАНИЗАЦИИ И КОНТРОЛЕ ПЕРСОНАЛА, ТЕХНИЧЕСКОМ ОСНАЩЕНИИ СОТРУДНИКОВ, НО И РЯД ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ, НЕИЗБЕЖНО ВЛИЯЮЩИХ НА КАЧЕСТВО РАБОТЫ, А ЗНАЧИТ — И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИИ. КОРРЕСПОНДЕНТ BG АНАСТАСИЯ ЦЫБИНА ВЫЯСНИЛА, КАКИЕ РЕШЕНИЯ ГЕНЕРИРОВАЛ ДЛЯ СЕБЯ БИЗНЕС И КАКИЕ ПРАКТИКИ НАМЕРЕН ПЕРЕНЕСТИ В ПОСТКОВИДНУЮ ЭРУ.**

Во многих компаниях говорят, как ни странно, об увеличении эффективности работы сотрудников в период пандемии. После того как прошел первый шок, люди мобилизовались, дисциплинировались, выстроили свои рабочие режимы и с удвоенной энергией взялись за работу.

Основатель и президент Европейской юридической службы Сергей Бекренев отмечает, что в первую волну пандемии после перехода на удаленный формат работы возникла психологическая проблема: люди не понимали, когда заканчивается рабочий день и начинается личное время. «Кризис заставил всех срочно решать новые задачи и оптимизировать старые (отказаться от контрагентов, например), и сотрудники даже ночью продолжали работать над их решением», — рассказывает он. — Весной у всех стало на порядок больше работы, и кто-то просто не был готов к такому объему».

Коммерческий директор ООО «Мед-Март» Евдокия Любимова добавляет:

«В апреле входящий поток у нас достиг пика и составил 500 запросов в день при норме 800 в месяц. Менеджеры не успевали брать трубку, в большинстве случаев продажа происходила нативно и быстро. Но также мы понимали, что расширять штат сейчас глупо, так как это точно временно и скоро все закончится. Эйфория от быстрых сделок перемешивалась с диким выгоранием от постоянных перегрузок».

**ОПАСНОСТЬ СГОРЕТЬ** Практика показала, что дома люди начинают работать еще больше, в том числе компенсируя время на дороге. Возникла мотивационная проблема: размытие границ личного и делового пространства — когда рабочий день начинается с включения компьютера в постели и заканчивается его выключением перед сном. А в промежутке — перерывы на приготовление еды, занятия с детьми, уборку по дому и совещания в Zoom. «Происходит выгорание от увеличившегося времени рабочих коммуникаций. Искусственно

созданный тревожный информационный фон делает людей более тревожными. Накапливается стрессовая усталость, снижаются мотивация и производительность», — перечисляет негативное влияние ситуации Антон Мельников, руководитель департамента проектов развития ООО «СДС».

Однако не все руководители понимают, что кроме работы у сотрудников есть еще семья и свободное время, когда не стоит их беспокоить. Требование от команды быть на связи 24/7 генеральный директор Granatum Solutions Анна Найш считает неверным управленческим подходом: «Команда ни в коем случае не должна быть мобильна и на связи беспрерывно: возрастает риск быстрого выгорания, размывания внутреннего ощущения рабочего дня и дедлайна задач. Не говоря о том, что график „всегда на связи“ может вызвать недовольство в семье и создать напряженную атмосферу, которая ухудшит общее настроение и мотивацию сотрудников». → 18



ВСТАВАТЬ И ЛОЖИТЬСЯ С НОУТБУКОМ — НЕ РАВНО «ХОРОШО РАБОТАТЬ». МЕНЕДЖЕРЫ, ПОНИМАЯ ЭТО, ОТПУСКАЮТ ИЗЛИШНИЙ КОНТРОЛЬ ЗА СОТРУДНИКАМИ НА УДАЛЕНКЕ, ПРОБУЮТ НОВЫЕ ФОРМАТЫ ОБЩЕНИЯ С НИМИ И ВВОДЯТ ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ СЕРВИСЫ

## УПРАВЛЕНИЕ



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ



**1. КОНСТАНТИН КРотов,**  
первый заместитель директора  
Высшей школы менеджмента СПбГУ;

**ОЛЬГА ПАРФЕНОВА,**  
глава регионального представительства  
Международной федерации коучинга  
(ICF Russia Chapter) в Санкт-Петербурге  
и Ленинградской области

**2. ИРИНА ВОРОНИНА,**  
генеральный директор и управляющий партнер бизнес-школы AMI;

**ЯНА КЛЕМЕНТОВИЧУС,**  
проректор по дополнительному профессиональному образованию,  
директор Института дополнительного профессионального образования —  
«Высшая экономическая школа» СПбГЭУ

**3. АНДЕРШ ПААЛЗОВ,**  
президент Стокгольмской школы экономики в России;

**СЕРГЕЙ ФЕДОРОВ,**  
директор Открытой школы бизнеса;

**АЛЕКСЕЙ ШМАТКО,**  
декан факультета международного промышленного менеджмента и коммуникаций  
БГТУ «Военмех» имени Д. Ф. Устинова

## В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

**СЕРГЕЙ КАДОЧНИКОВ,**  
директор кампуса НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

**ЯРОСЛАВ ПАВЛОВ,**  
ректор Бизнес-школы ИМИСП

**ИРИНА ПЕТРОВА,**  
декан факультета дополнительного профессионального обучения  
Международного банковского института имени Анатолия Собчака

## КАНДИДАТУРЫ, ДОБАВЛЕННЫЕ УЧАСТНИКАМИ ПРОЕКТА В ХОДЕ ГОЛОСОВАНИЯ

**АЙГУЛЬ КАДЫРБАЕВА,**  
директор Института дополнительного профессионального образования  
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

**17 → КОНКРЕТНЫЕ РЕШЕНИЯ** После наступления понимания, что «это недолго», руководители всех компаний приступили к поиску инструментов и форм поддержки своих коллективов — от этого во многом зависело, выживет ли бизнес. «Весной мы запустили собственный wellbeing-проект „Добросервис“ для сотрудников. Все, кто у нас работает, всегда, в любое время дня и ночи, могут обратиться по телефону за помощью к юристу, врачу, психологу, финансовому консультанту для решения собственных проблем, — делится наработками Сергей Бекренев. — Создавая сервис и запуская его в жизнь в феврале-марте, мы и не предполагали, как много будет обращений в связи с пандемией. Сами того не желая, мы протестировали проект заботы о сотрудниках, когда это больше всего им было нужно!»

В компании «Свеза» для перешедших на удаленку сотрудников провели курсы по организации домашнего офиса, обучили особенностям дистанционной коммуникации. «На онлайн-уроках приглашенные эксперты помогали составить эффективное расписание, проговорили основные факторы отвлечения и прокрастинации, обучили методам развития самодисциплины, дали рекомендации по работе с Outlook и планировщиком, — перечисляет главный менеджер по работе с персоналом компании «Свеза» Варвара Филиппова. — Особое внимание тренеры уделили дополнительным источникам энергии на удаленной работе, эргономике рабочего места, питанию и питьевому режиму, продуктивному расписанию рабочего дня». В компании отмечают, что за время пандемии уровень вовлеченности сотрудников вырос и в этом году результат достиг рекордных 73%.

Начальник отдела кадров Rockwool Russia Елена Серова так описывает специфику управления коллективами в цеху и в офисе в период пандемии: «Офисным сотрудникам важно создать виртуальное пространство для общения, правильно выстраивать цели и приоритеты, следить за эффективностью. На производстве — важно работать с сознательностью персонала, с отношением ко всем новым мерам безопасности и социального дистанцирования, с соблюдением новых норм и правил, мотивацией персонала на выход на работу и вовлеченностью в процессы».

**«КАК НЕ СОЙТИ С УМА»** В компании Step Logic, помимо рекомендаций о построении эффективных рабочих графиков на удаленке, в корпоративном телеграм-канале публиковались советы и различные лайфхаки от сотрудников, была выпущена серия видеороликов от топ-менеджмента, чтобы работник «из первых уст» мог узнать, что происходит в компании, говорит заместитель генерального директора по управлению персоналом Ирина Гришина.

В RBK.money также подключили первых лиц — там стали проводить еженедельные «прямые эфиры» с CEO компании, где у сотрудников была возможность задавать вопросы и получать ответы, ежемесячные пульс-опросы, которые позволяют «измерять» моральное состояние сотрудников и быстро реагировать на изменяющуюся среду. Также ввели «ящик идей», который реализован в корпоративном телеграм-боте: в нем каждый сотрудник может предложить рационализаторскую идею,

которая повлияет на процессы работы в удаленном формате. Это помогает поддерживать сотрудников так, чтобы они не чувствовали себя брошенными в своих хоум-офисах. Вместе с тем, по словам Дениса Бурлакова, генерального директора RBK.money, в компании есть круг из 8–12 сотрудников, с которыми регулярно обсуждаются краевугольные, крайне чувствительные вопросы, например, продуктивные стратегии. «Такие встречи всегда вызывают дискуссии и споры, которые по телефону или в онлайн разрешить невозможно. Эмоции мозговых штурмов — неотъемлемая часть прогресса в решении задач», — уверен он.

Директор по персоналу ООО «Кометрика» (входит в «ИКС Холдинг») Катерина Прокушева рассказала, что в рамках борьбы с эмоциональным выгоранием в компании провели конференцию на тему «Как пережить самоизоляцию и не сойти с ума», где сотрудники поделились друг с другом переживаниями, личным опытом и определили, как поддержать себя в новом формате работы и жизни. Каждый месяц теперь в компании проводятся развлекательные мероприятия в режиме онлайн: квезты, квесты, викторины. По словам Евдокии Любимовой, медицинское образование директора компании «МедМарт» позволило сформулировать «правило трех дней», которое разрешает менеджеру, если он заболел не сильно, три дня поработать из дома и отлежаться, чтобы не заражать коллег. «В итоге коллектив не поражает эпидемия, сотрудник лишней раз не толчется в больнице за справками, а работа может не останавливаться — нет передачи клиентов», — комментирует эффективность такого решения госпожа Любимова.

**НЕ ВРЕМЯ СОКРАЩАТЬ** Юристы фиксируют такие трудности управления коллективами, как резкое нежелание работать на результат, уход квалифицированных сотрудников и, соответственно, дефицит кадров, тяжелая внутренняя обстановка в коллективе, низкая мотивация и отсутствие инициатив.

Руководитель практики трудового права юридической компании a.t.Legal Любовь Боженко отмечает ряд решений, которые могут стать более удачной альтернативой снижения расходов путем массовых увольнений, к которым обратились некоторые управленцы. Например, выявление резервов повышения эффективности. «В компании может устанавливаться новая система организации и оплаты труда, например, временный переход на дистанционную работу, сокращенная неделя, новый подход к работе, к клиентам, новые обязанности и задачи. Руководство в такой период должно общаться со своими сотрудниками, должно первым сообщить о реальной ситуации в компании и на рынке, о том, что предполагается осуществлять и что компания ждет от своих сотрудников. Открытый диалог обеспечивает доверие и поддержку со стороны работников. Своевременное их информирование, сбор и учет мнений позволяет разработать оптимальный план мероприятий, распределить роли и ответственность, поддержать и еще более укрепить лояльность сотрудников даже в кризисный период, что обеспечивает, в том числе, и их мотивированность», — считает юрист. → 20





КОРПОРАЦИЯ РУСЬ

ОСНОВАНА 1999

ДОМА ИЗ КЛЕЕНОГО БРУСА

ТРАДИЦИИ СЧАСТЛИВОЙ ЖИЗНИ

(812) 950-50-50    [WWW.RUSSHOUSE.RU](http://WWW.RUSSHOUSE.RU)





ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

1. **ВЛАДИМИР РОМАНОВСКИЙ**, директор Института проблем предпринимательства
2. **ДЕНИС КАЧКИН**, управляющий партнер адвокатского бюро «Качкин и партнеры»
3. **ВЛАДИСЛАВ ЗАБРОДИН**, управляющий партнер Capital Legal Services

## В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

**ШАРИФ ГАЛЕЕВ**, управляющий партнер Санкт-Петербургского офиса компании «Делойт» в СНГ

**АЛЕКСАНДР ГРЕБЕНЮК**, управляющий партнер EY в Санкт-Петербурге

**АНДРЕЙ ГУСЕВ**, управляющий партнер юридической фирмы Borenus

**ВАЛЕРИЙ ЗИНЧЕНКО**, старший партнер коллегии адвокатов Rep & Paper

**АЛЕКСЕЙ ИГНАТЕНКО**, генеральный директор Rightmark Group

**МАКСИМ КАЛИНИН**, управляющий партнер Baker McKenzie в Санкт-Петербурге

**АНАТОЛИЙ КАРЛОВСКИЙ**, управляющий партнер офиса PwC в Санкт-Петербурге

**МИКА КОККОНЕН**, генеральный директор Forte Tax & Law

**ВЕРА КОНСЕТОВА**, генеральный директор группы компаний «АФК»

**АНДРЕЙ КОСАРЕВ**, генеральный директор Colliers International в Санкт-Петербурге

**КОНСТАНТИН КРУТИЛЬНИКОВ**, председатель совета партнеров адвокатского бюро «S&K Вертикаль»

**ЕКАТЕРИНА МИХАЛЬСКАЯ**, управляющий партнер консультационной группы «Прайм Эдвайс»

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

**ВИКТОР НАУМОВ**, управляющий партнер Санкт-Петербургского офиса Dentons

**ЕГОР НОСКОВ**, управляющий партнер «Дювернуа Лигал»

**ИВАН СМИРНОВ**, управляющий партнер офиса «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» в Санкт-Петербурге

**ДЕНИС СОСЕДКИН**, управляющий партнер DLA Piper в Санкт-Петербурге

**СЕРГЕЙ СПАСЕННОВ**, старший партнер, руководитель Санкт-Петербургского офиса «Пепеляев Групп»

**АЛЕКСАНДР ШАРАПОВ**, президент Becar Asset Management

**ИГОРЬ ЯГНОВ**, руководитель Северо-Западного регионального центра КПМГ

## УПРАВЛЕНИЕ

18 → С ней согласна директор по персоналу компании Oberon Элина Кудишина, которая говорит, что в период пандемии и самоизоляции управленческая активность руководителей не снижается, а напротив, остается на высоком уровне и имеет первостепенное значение для сохранения команды, работающей на удаленке. «Важно сформулировать ключевые и наиболее прибыльные направления бизнеса, сфокусироваться на главных функциях сотрудников, проработать кадровый резерв, перейти на кросс-функциональное взаимодействие, усилить корпоративную культуру с акцентом на поддержку персонала в сложных ситуациях», — перечисляет госпожа Кудишина необходимые меры.

Впрочем, некоторые отрасли и рынки столкнулись с обратной ситуацией, когда оптимизировать штат сотрудников им пришлось в сторону увеличения, причем очень оперативно. Это те компании и сервисы, которые выросли в пандемию.

Так, сервису доставки продуктов igoods нужно было за две недели увеличить количество персонала с 1,2 до 3 тыс. человек во всех городах присутствия, для чего была перестроена система набора, управления и обучения курьеров и закупщиков. «Если ранее один администратор управлял несколькими точками, а обучение и набор персонала происходили в специальных отделах, то в пандемию для ускорения процесса на местах мы поставили администраторов на каждой точке», — рассказывает сооснователь и управляющий igoods Григорий Кунис. — Они отвечают за обучение и набор персонала. Это удобнее в том числе и для соискателей: людям не нужно ездить в офис на стажировку, они приходят сразу на будущее место работы».

**РЕЗУЛЬТАТ НА ДОВЕРИИ** Пандемия показала, что контролировать работу сотрудников в удаленном формате возможно, но очень сложно для руководителей. Поэтому в некоторых компаниях, например, при видеозвонках работников просят обязательно включать камеру, на ноутбуки и компьютеры сотрудников устанавливается специальный софт для трекинга, мыши, клавиатуры и другие приспособления такого рода. По мнению Максима Захаренко, генерального директора компании «Облакотек», это бессмысленно и только раздражает сотрудников, замедляя процесс их работы. «Единственный эффективный метод — планирование и контроль результатов, без углубления в детали процесса его достижения. Конечно, результат должен фиксироваться в цифровых системах компании, чтобы контроль не требовал лишнего общения и отчетности — все должно быть видно руководителю с монитора», — считает господин Захаренко.

В службе доставки Dalli приняли решение не ставить тайм-трекеры и прочие программные продукты, отслеживающие курьеров в течение дня, поскольку присутствует еще и психологический аспект. «Переход на такой непривычный для многих формат работы — огромный стресс, людям пришлось учиться работать в другом режиме. Мы не усложняли еще больше, позволив сотрудникам самим адаптироваться. Сделали выбор в пользу доверия к людям и не прогадали: человеческий подход сказался на эффективности и работоспособности», — говорит коммерческий директор Dalli Ольга Древаль.

В «Свезе» практика тотального контроля за работой на удаленке также не внедрялась, при этом, по словам Варвары Филипповой, период пандемии показал, что эффективность работы сохранилась, а по некоторым показателям даже выросла.

Для ежедневной работы в «ПланФакте» (онлайн-сервис по учету денег в бизнесе) применяют разные техники и методы: в подразделении разработчиков используют Jira, в отделе маркетинга — Worksection, а в отделе продаж работает CRM, в частности, Amo. «Кроме того, руководители отделов по понедельникам всегда проводят синхронизационный звонок — здесь подводятся итоги прошедшей недели и планируется предстоящая. Очень важны регулярность и неотвратимость — звонок обязателен для всех участников, пропустить можно, только если ты в отпуске или заболел», — делится опытом сооснователь и управляющий партнер «ПланФакта» Алексей Боев.

Клиентам, которые хотят повысить мотивацию и вовлеченность удаленных сотрудников, коуч по бизнесу и личной эффективности, член международной ассоциации коучинга ICI и американской ассоциации коучинга MRI Александр Борисов советует начинать каждый рабочий день с кратких онлайн-совещаний в микрогруппах на четыре-семь участников. «Совещания проводятся в режиме эстафеты, каждый сотрудник за 30–40 секунд рассказывает, что планирует сделать в течение дня. Задача встречи — зафиксировать планы, другие вопросы не обсуждаются. В конце дня на такой же онлайн-встрече каждый сотрудник в течение минуты рассказывает, что сделал за день и какой результат получил. В итоге все проживают рабочий день с мыслью, что вечером предстоит отчет, это помогает держать фокус на рабочих задачах и меньше отвлекаться», — поясняет господин Борисов.

**ТО ТАМ, ТО ТУТ** Безболезненно отправить людей на удаленную работу оказалось гораздо проще, чем вернуть, признается старший вице-президент, директор департамента по работе с персоналом КБ «Ренессанс Кредит» Елена Логинова. «Мы пришли к выводу, что возвращаться в офлайн нужно постепенно — дать людям выбор, как им комфортнее работать. Сейчас мы опять действуем в удаленном формате, но жесткого запрета на работу в офисе нет. За период первой волны мы поняли, что есть сотрудники, которым сложно работать из дома по личным причинам или в связи с недостаточной технической оснащенностью», — объясняет вице-президент.

Ведущий менеджер по персоналу IT-компании «Рексофт» Виктория Плужникова считает, что с самыми большими сложностями еще предстоит столкнуться — в тот момент, когда все закончится и придется возвращаться в офис. «Несмотря на то, что первые два месяца сотрудники жаловались на сложности работы из дома, с детьми и животными, сейчас, судя по опросу удовлетворенности, который в „Рексофте“ провели в октябре 2020 года, полноценно вернуться в офис хотят лишь 8% респондентов, 39% хотели бы остаться работать в режиме home-office, а 53% — за совмещение работы из дома и офиса», — приводит данные по компании госпожа Плужникова. — → 22

## УПРАВЛЕНИЕ



# FAMILIA

ДОМ НА ПЕТРОВСКОМ

НОВОГОДНЕЕ  
ПРЕДЛОЖЕНИЕ  
С ВЫГОДОЙ  
ДО 600 ТЫС.  
₽



Жилой комплекс Familia — камерный проект премиум-класса на Петровском острове. Близость к Крестовскому острову и историческому центру города делают Петровский идеальным местом для тех, кто может себе позволить уединение в сердце Петербурга.



Росстройинвест

812 603 57 39 | [rsti.ru](http://rsti.ru)

\*ЖК «Фамилия». Застройщик ООО «РСТИ-Фамилия». Проектная декларация на сайте наш.дом.рф. Адрес участка: г. Санкт-Петербург, Петровский пр., дом 20, лит. С. Условия и описания акции на сайте [rsti.ru](http://rsti.ru). Реклама



20 → Поэтому мы серьезно обсуждаем планы по созданию временных рабочих мест а-ля коворкинг, составили список должностей, которые требуют хотя бы временного присутствия в офисе, и на основании этого создали график дежурств».

В таком решении ее поддерживает директор по работе с ключевыми клиентами ПАО «Вымпелком» Герман Бородав. Он уверен: до возвращения в офисы необходимо замерить эффективность работы в новом формате и провести опрос среди сотрудников. «Может оказаться, что цифровизация даст неожиданные

результаты и производительность труда увеличится, а многие сотрудники, оценив удобство нового формата, захотят остаться на удаленке и после коронакризиса. Так зачем возвращаться к старой парадигме, если новая демонстрирует большую эффективность?» — рассуждает господин Бородав.

Когда люди начали проситься обратно в офис, Ольга Древал из Dalli нашла выход из ситуации, позволив человеку самому принять решение, остаться работать дома или периодически выходить в офис. «Наша компания имеет разрешение на

работу в таких условиях по нескольким причинам: у нас есть почтовая лицензия, мы находимся в цепи поставок товарно-материальных ценностей для людей, доставляем товары первой необходимости», — поясняет она.

В RBK.money уже сделали мобильные рабочие места для тех, кто хочет работать комбинированно: у каждого такого сотрудника есть своя тумбочка для личных вещей и несколько свободных столов. По тому же пути планируют пойти в Step Logic: «Сейчас мы работаем над проектом по созданию экспериментального офис-

ного пространства. В планах — перестроить часть помещения под новые реалии дистанционной работы: организовать пространство с большим количеством общих рабочих мест, увеличенным количеством локеров — шкафчиков для хранения личных вещей. В нашем офисе будут зоны коворкинга и зона для стендапов, большое пространство для отдыха. Такая конфигурация рабочего пространства не требует постоянного присутствия сотрудников, однако эффективно решает коммуникационные и рабочие задачи», — делится Ирина Гришина. ■

# ДОВЕРИТЬ ЗАВТРА СЕГОДНЯ

## ПАНДЕМИЯ ЗАСТАВИЛА БИЗНЕС-СООБЩЕСТВО ЗАДУМАТЬСЯ О НАСЛЕДСТВЕННОМ ПРАВЕ. В РОССИИ ПОКА МАЛО КТО ИЗ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ИМЕЕТ ЧЕТКОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ, КТО ПРОДОЛЖИТ ИХ ДЕЛО, НА КАКИЕ СРЕДСТВА БУДЕТ СУЩЕСТВОВАТЬ СЕМЬЯ И КАКИЕ ИМЕННО АКТИВЫ ОСТАНУТСЯ ДЕТАМ.

АНАСТАСИЯ ДЕМИЧЕВА

Этими вопросами задавались спикеры и участники делового завтрака «Наследственное планирование и преемственность в бизнесе», организованного ИД «Коммерсантъ» и Санкт-Петербургским фондом развития бизнеса в Four Seasons Hotel Lion Palace в рамках проекта INBETS BSR.

Если во многих странах бизнесмены уже научились мыслить глобально и понимают, что будет происходить после смены поколения собственников, то в России в силу первичного накопления капитала этот запрос остро встает только сейчас. Большинство успешных и устойчивых отечественных компаний, основанных тридцать лет назад, до сих пор управляют их создатели. «В масштабах страны — это огромное количество рабочих мест и серьезная налоговая база. Но в один прекрасный момент возникает вопрос: а что же будет дальше — когда собственник устал от своего бизнеса или уже не в

состоянии его вести?» — говорит Максим Баланев, исполнительный директор Санкт-Петербургского фонда развития бизнеса. На фоне пандемии коронавируса, по его словам, бизнесмены наконец-то задумались о важности планирования будущего своих компаний. «Впрочем, эта проблематика актуальна не только для нас, но и для Европейского союза. В Финляндии в целом ряде отраслей существуют серьезные проблемы: собственники уже не очень хотят заниматься делами, а смену себе они не подготовили. В итоге целые секторы экономики стоят перед таким вызовом», — рассказывает господин Баланев. — Проект INBETS BSR призван решить эту задачу. Он включает ряд образовательных и информационных мероприятий, а также консультаций для компаний, которые заинтересованы в этом процессе».

В ЕС в течение следующего десятилетия более 500 тыс. компаний, обеспечива-

ющих более 2 млн рабочих мест, должны пройти через процесс трансфера бизнеса. «При этом 90% всех бизнес-трансферов происходит в сегменте малого и среднего предпринимательства и только 70% справляется с этой задачей успешно. Упомянутый проект, реализуемый в рамках программы „Интеррег. Регион Балтийского моря“, помогает облегчить этот процесс для компаний из девяти стран-участниц: Германии, Дании, Польши, Швеции, Финляндии, Литвы, Эстонии, Латвии и России. В нем учитывается обширный опыт стран Северной Европы с вековой практикой трансфера бизнеса и опыт стран Прибалтики, схожий с нашим, где возраст бизнеса также не старше 20–30 лет», — отметил эксперт.

С юридической стороны также возникает масса вопросов. Ксения Иванова, партнер петербургской коллегии адвокатов «Ивановы и партнеры» и член экс-

пертного совета в Совете федерации РФ и Госдуме РФ, призывает потенциальных наследодателей изначально определиться не только с наследниками, но и с наследственной массой. «Самая большая сложность — это невозможность предугадать, когда это случится и какой состав наследников будет в тот самый момент. Если вы находитесь в браке, то важно знать, что супруга или супруг, пережившие вас, имеют право на 50% супружеской доли, если иное не прописано в брачном договоре. Поэтому если вы ведете бизнес, нужно изначально понимать, доверяете ли вы своей „второй половине“ развивать дело или вы хотите сразу передать его детям», — говорит эксперт.

Брачный договор содержит массу моментов, которые необходимо учитывать, подчеркивает госпожа Иванова. Например, как правило, к собственности за пределами России применяется законодательство той страны, где она находится. Но в брачном договоре можно определить законодательство страны, которое будет применяться при разделе имущества в случае расторжения брака. «Во многих странах действует режим раздельной или личной собственности супругов, что тоже будет влиять на распределение имущества», — отметила адвокат. Законодатель не четко ограничивает срок для признания брачного договора недействительным, добавляет она, а связывает это с моментом, когда лицу стало известно, что его право нарушено. А значит, недействительным признать брачный договор можно и через двадцать лет. «Важно понять, что принадлежит вам и кто может предъявить требования к вашему имуществу, перед тем как планировать распределение наследства», — акцентирует внимание Ксения Иванова.

Второй важный момент — это количество наследников. Помимо первоочередных преемников в лице супругов, детей и родителей, законодательство предусматривает обязательную долю для нетрудоспособных иждивенцев наследодателя. Даже если вы не собираетесь включать кого-то из них в свое завещание, им все равно достанется не менее 50% от того, что могло причитаться по закону. → 24



НАСЛЕДСТВЕННЫЕ СПОРЫ — ЭТО ДЛИТЕЛЬНЫЙ И НЕПРЕДСКАЗУЕМЫЙ ПРОЦЕСС. ЭКСПЕРТЫ СОВЕТУЮТ ВЛАДЕЛЬЦЕМ БИЗНЕСА ПРОДУМАТЬ ДЕТАЛИ ПЕРЕДАЧИ ДЕЛ ЗАРАНЕЕ

### ДИСКУССИЯ





# ВОЗДУХ ШВЕЙЦАРИИ В ВАШЕМ ДОМЕ

Увлажнение воздуха для квартир и домов – в лучших традициях швейцарской инженерной мысли.

Новые системы увлажнения Condair HumiLife бесшумно распыляют очищенную воду для вашего здоровья и комфорта.

Мы создаём индивидуальный дизайн микроклимата.



[www.condair.ru](http://www.condair.ru) | [humilife@condair.ru](mailto:humilife@condair.ru) | +7 495 645 57 83 | +7 906 229 11 32

 **condair**





ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

1. **ВЛАДИМИР ХРАБРЫХ**, директор филиала СПАО «Ингосстрах» в Санкт-Петербурге
  2. **ВИТАЛИЙ БАТОВ**, директор Санкт-Петербургского филиала группы «АльфаСтрахование»
  3. **АЛЕКСЕЙ КУЗНЕЦОВ**, генеральный директор страховой группы «Капитал-Полис»;
- ДМИТРИЙ ЛУЧКОВ**, директор Санкт-Петербургского филиала САО «ВСК»

## В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

- НАДЕЖДА АРШИНОВА**, генеральный директор АО «СК „Двадцать первый век“»
- АЛЕКСАНДР БАКЛУШИН**, директор филиала АО «Объединенная страховая компания» в Санкт-Петербурге
- ДМИТРИЙ БОЛЬШАКОВ**, заместитель генерального директора САО «РЕСО-Гарантия», директор филиала в Санкт-Петербурге
- ЕКАТЕРИНА ВОЛКОВА**, директор филиала «Зетта Страхование» в Петербурге
- ТАТЬЯНА ГАЙ**, генеральный директор АО «Страховая компания „Гайде“»
- ЕВГЕНИЙ ДУБЕНСКИЙ**, заместитель генерального директора — директор Северо-Западной дирекции СК «Альянс»
- СЕРГЕЙ ДУДИН**, директор Северо-Западного окружного филиала СК «Согласие»
- АНАТОЛИЙ КУЗНЕЦОВ**, заместитель генерального директора ООО «Британский страховой дом» по СЗФО
- ИГОРЬ ЛАППИ**, генеральный директор АО «Совкомбанк Страхование»
- КИРИЛЛ ПАВЛОВ**, директор филиала СК «Росгосстрах» в Санкт-Петербурге и Ленинградской области
- ВАЛЕНТИН СМЫШЛЯЕВ**, директор филиала страховой компании «Макс» в Санкт-Петербурге
- МАРИНА УРАЛЬСКАЯ**, директор петербургского филиала АО «Согаз»

## КАНДИДАТУРЫ, ДОБАВЛЕННЫЕ УЧАСТНИКАМИ ПРОЕКТА В ХОДЕ ГОЛОСОВАНИЯ

- ОЛЬГА ЗАХАРЧЕНКО**, экс-руководитель Северо-Западного дивизиона группы «Ренессанс-страхование», с октября 2020 года руководит дирекцией развития корпоративных продаж Северо-Западного регионального центра САО «РЕСО-Гарантия»
- КОНСТАНТИН КУДРЯВЦЕВ**, директор Северо-Западного регионального центра САО «РЕСО-Гарантия»

22 → «Наследственные споры — это длительно и иногда непредсказуемо, так как в случае поступления дела в суд судья со своей точки зрения решает, какова была последняя воля наследодателя. Например, мы потратили полтора года на распределение долей наследников в суде, до этого два года определяя долю супруги, которой не было в завещании, чтобы определить наследственную массу. И дело до сих пор не прекращено,— делится госпожа Иванова.— Уже много лет люди не могут получить свое наследство».

С 2017 года российские законодатели ввели понятие наследственного фонда, по которому наследодатели могут распорядиться своим имуществом после смерти. «Наследственный фонд — это хорошая новая форма, практически аналог траста, но самый неприятный момент, что сейчас нет практики по реализации такого фонда после смерти наследодателя. Увы, наличие этого договора не исключает, что одна из сторон пойдет в суд его оспаривать. Также не решен вопрос с обязательными долями, а значит, возможны судебные споры. В российских реалиях не стоит уповать на один механизм, так как это часто приводит к судебным разбирательствам»,— поясняет госпожа Иванова.

Эксперты сходятся во мнении, что этот инструмент все же будет активно использоваться. Например, когда наследники не намерены входить в оставленное им дело, а хотят только получать прибыль. «Один мой клиент завил, что он не хотел бы, чтобы дети занимались его бизнесом: он прибыльный, но весьма скучный,— иллюстрирует ситуацию Ксения Иванова.— Или у нас был кейс, когда родители знали, что больны раком, и им нужно было позаботиться о своих малолетних детях после своей смерти. Наследственный фонд может решить такие проблемы, потому что недвижимым имуществом дети самостоятельно управлять не смогли бы. Тем не менее универсального рецепта нет: все индивидуально — и бизнес, и семья. Нужно консультироваться и выбирать механизмы, наиболее понятные и близкие вам».

Благо форм для передачи бизнеса в мировой практике достаточно. Глава представительства DuLac Capital (Switzerland) в Санкт-Петербурге Максим Нозин рассказал о нескольких наиболее востребованных вариантах. «Владелец компании IKEA позаботился о своих наследниках, создав еще при жизни фонд. Побуждало его к этому, конечно, и законодательство Швеции с НДФЛ 55%: фонд позволял платить налог не с общей массы дохода, а только с тех сумм, которые тратились непосредственно на текущее потребление семьи, а основная часть прибыли реинвестировалась,— приводит пример эксперт.— Сейчас фонду принадлежит торговая марка IKEA, а владеют им дети основателя. Их потенциальный доход оценивается в €1,2 млрд в год, так как компании группы отчисляют роялти 3% со своей выручки, превысившей €41 млрд в 2019 году».

Таким образом в Европе решаются проблемы передачи крупного бизнеса. «Фонд — отдельное юридическое лицо, на Западе это уже стабильная и устойчивая структура, так как законодательство в этой сфере давно существует,— поясняет господин Нозин.— Еще один плюс этой формы — возможность упрощенного наследования и возможность прописать, кто, когда и сколько средств будет получать. В случаях, когда речь идет о состо-

янии более чем \$10 млн, создание такой структуры оправданно».

Если наследственная масса меньше, то более интересным вариантом будет регистрация компании на Сейшелах с каскадной системой акций, считает господин Нозин. Владелец имеет основные акции, а в случае его ухода из жизни в силу вступают следующие по рангу акции наследников, и они получают в управление компанию. Этот механизм оптимален для денежных активов на счетах, ценных бумаг, недвижимости, торговых марок, интеллектуальной собственности или филиалов бизнеса в разных странах. По словам эксперта, обслуживание такой компании обходится в несколько тысяч долларов в год.

Мировая практика наследования и распределения бизнеса насчитывает более тысячи лет, так как первые трасты появились в Великобритании для содержания наследников престола, отмечает Максим Нозин. «Как правило, успешные примеры передачи бизнеса возникают, когда кто-то из родственников собственника эмоционально вовлечен и уже погружен в работу компании,— уверен он.— Для того чтобы осуществить плавный переход от текущего владельца к наследникам, в крупных компаниях создается совет директоров, а члены семьи становятся акционерами, чтобы избежать перехвата управленцами бизнеса от наследников».

Гость мероприятия Дмитрий Кривелев рассказал о своем опыте развития предпринимательства в бизнесе. 28 лет господин Кривелев возглавляет созданную им компанию ООО «Вибротехник», 15 лет вместе с ним работает сын. «У сына есть полномочия, зона управления, функционал, куда я не вмешиваюсь. В нормальной ситуации, когда я на работе, сотрудники обращаются ко мне по вопросам, оставшимся в моей зоне ответственности; когда я в отпуске, они по всем вопросам обращаются к нему. Если меня нет неделю, все понимают, что вернется папа и все будет по-прежнему; если больше или навсегда — придется привыкнуть к тому, что решение „молодого директора“ — окончательное, его никто не отменит и не подкорректирует»,— делится господин Кривелев.

«У нас семейный бизнес уже более двадцати лет, при этом я мать троих детей, и все они в него вовлечены,— рассказала генеральный директор модного дома Lilia Kisselenko Ирина Селюта.— Мне хотелось бы акцентировать внимание на том, что в семье мы тоже должны представлять лицо своего бизнеса, а не быть уставшими людьми в домашних тапочках. Авторитет как собственника у своих детей тоже нужно заслужить. Также важно обсуждать бизнес и дома, чтобы дети понимали, что это большой труд. Сейчас мои старшие дети работают в сфере моды и понимают ценность того, что я делаю». Госпожа Селюта подчеркивает необходимость организовывать встречи не только для собственников бизнеса, но и для наследников.

Подводя итоги, эксперты сошлись на рекомендации использовать все возможные инструменты — наследственный договор, завещание, фонды, механизмы перераспределения имущества при жизни, передавать опыт и прививать интерес к бизнесу у наследников. В частности, сделав основного наследника генеральным директором, уже сейчас можно избежать остановки бизнеса в случае потенциальных судебных разбирательств. ■



# «ЛЮБЛЮ, КОГДА РАБОТЫ МНОГО»

ПАНДЕМИЯ ИЗМЕНИЛА БАНКОВСКИЙ РЫНОК, ПОДТОЛКНУВ БАНКИ К РАЗВИТИЮ ДИСТАНЦИОННЫХ КАНАЛОВ И ПЕРЕВОДУ ПОЧТИ ВСЕХ ОПЕРАЦИЙ В ОНЛАЙН. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ КРИЗИС НЕ МЕШАЕТ РАСШИРЯТЬ КЛИЕНТСКУЮ БАЗУ, ПРЕДЛАГАТЬ НОВЫЕ ПРОДУКТЫ И ВЫХОДИТЬ В НОВЫЕ НИШИ. О ТОМ, КАК ПРИХОДИТСЯ ВЫСТРАИВАТЬ РАБОТУ В НОВЫХ РЕАЛИЯХ, BG РАССКАЗАЛА ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ — УПРАВЛЯЮЩИЙ ФИЛИАЛОМ ГАЗПРОМБАНКА «СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ» ОЛЬГА ДРАГОМИРЕЦКАЯ. ВИКТОРИЯ АЛЕЙНИКОВА

**BUSINESS GUIDE:** Как пандемия отразилась на банковском бизнесе, пришлось ли перестраивать внутренние и внешние процессы?

**ОЛЬГА ДРАГОМИРЕЦКАЯ:** Ограничения подтолкнули банки к развитию цифровых технологий. В кратчайшие сроки нужно было вывести в удаленный канал практически всю офисную работу. Наша IT-служба совершила реальный трудовой подвиг — на сегодня менее 50% сотрудников филиала работает в офисах. Также необходимо было расширить цифровые сервисы для физических лиц. Часть офисов мы временно закрывали, сделав ставку на мобильное приложение «Телекард». Вывели в онлайн практически все, за исключением единичных нестандартных кредитов. Помогло то, что банк уже несколько лет занимается цифровизацией, перестраивает внутренние процессы и пересматривает отношение к продуктам, в том числе розничным. Принципиально мы были готовы к работе в любых условиях, как оказалось — и к пандемии.

**BG:** Как повлияла ситуация на основные показатели работы банка в 2020 году?

**О. Д.:** По итогам десяти месяцев мы видим рост по всем направлениям, хотя по отдельным показателям динамика ниже прошлогодней. Тем не менее, несмотря на оттоки по срочным вкладам, объем средств на счетах физических лиц в целом вырос. Заметно увеличились средства на инвестиционных и накопительных счетах. Общий объем портфеля пассивов физических лиц в сравнении с четвертым кварталом 2019 года вырос на 23%. Поведение клиентов вполне объяснимо: одним потребовались оборотные средства для поддержания бизнеса, другие стремились сделать максимально выгодные вложения. В результате резко увеличилось количество онлайн-кредитов: автомобильных, потребительских, ипотеки. Особенно жаркими для ипотеки оказались конец лета, сентябрь и октябрь. Срок действия льготной госпрограммы заканчивался, была вероятность, что она не будет продлена, и клиенты стремились совершить сделки на максимально выгодных условиях. В целом кредитный портфель физических лиц у нас увеличился на 16%, наилучший рост показали потребительские кредиты — почти 50%.

**BG:** А как отреагировал корпоративный сегмент?

**О. Д.:** С точки зрения кредитования крупных клиентов принципиально ничего не поменялось. Спецификой Газпромбанка всегда была работа с крупным бизнесом. Многие наши проекты рассчитаны на годы, и влияние рыночных колебаний на них очень невелико. Весной и, как оказалось, очень вовремя мы запустили пакет-



ные предложения для малого и среднего бизнеса. Банк также принял участие в программе господдержки, открыв лимиты на 1,8 млрд рублей.

**BG:** Какова доля проектного финансирования в портфеле и какими крупными проектами в регионе сейчас занимается банк?

**О. Д.:** В кредитном портфеле филиала около четверти занимает проектное финансирование, в том числе в рамках ГЧП. Предмет нашей особой гордости — участие в строительстве ЗСД, новой инфраструктурной и туристической доминанты Петербурга. Недавно завершилось строительство двух логистических комплексов для ритейл-сегмента в промышленной зоне поселка Шушары общей площадью более 100 тыс. кв. м. Банк кредитовал работы на 2,5 млрд рублей. На стадии реализации — возведение линии скоростного трамвая Купчино — Шушары — Славянка. Это большой проект, в рамках которого будет построено более 20 км трамвайной сети и инфраструктуры, а также поставлено 22 трамвая. Кредиты Газпромбанка превышают 20 млрд рублей. В конце 2020 года мы также профинансировали строительство фармацевтического завода Solopharm (ООО «Гротекс») на 2,4 млрд рублей. Сделка прошла по схеме, включающей рефинансирование строительства первой очереди, а также новый кредитный договор на строительство второй. Еще одна интересная концессия с участием нашего филиала реализуется в Коми — автомобильная дорога Сыктывкар — Ухта — Печора — Усинск — Нарьян-Мар, на строительство которой банк предоставил 5 млрд рублей. Работы ведутся с 2015 года, и на сегодняшний день открыто два участка общей протяженностью 80 км.

**BG:** Выросла ли доля рефинансирования в портфеле?

**О. Д.:** Вслед за снижением ЦБ ключевой ставки банки регулярно снижают ставки кредитования, и рефинансирование в последние годы применяется активно. Наши клиенты — не исключение. В текущей ситуации сделки с юрлицами чаще связаны с приостановлением начисления процентов, хотя в предыдущие кризисные периоды акцент был скорее на увеличении срока кредитов. Много обращений получили после старта госпрограмм рефинансирования для физлиц, одобрили около 40%. Для них же первыми в стране запустили программу рефинансирования кредитов других банков в цифровом формате.

**BG:** Клиенты других банков часто приходят?

**О. Д.:** В каком-то смысле кризис — это возможность расширить клиентскую базу, особенно для крупных банков. В этом году мы существенно приросли за счет малого и среднего бизнеса. Пакеты услуг расчетно-кассового обслуживания для этого сегмента были запущены буквально в марте 2020 года и оказались в нужное время в нужном месте. В результате уже открыто около 900 новых счетов. Большим подспорьем оказалось развитие системы дистанционного обслуживания. В прошлом году мы запустили сервис курьерской доставки, в этом добавили возможность дистанционного открытия счетов для юрлиц: курьер выезжает к клиенту, верифицирует личность, сканирует необходимые документы, после чего банк дистанционно открывает счет. Все последующие счета клиент может открывать онлайн. Услуга оказалась очень востребована малым и средним бизнесом.

**BG:** В конце прошлого года Газпромбанк подписал крупнейшее на рынке города соглашение с компанией «Главстрой Санкт-Петербург» о финансировании жилищного строительства с применением эскроу-счетов на 30 млрд рублей. Как развивается это направление? Адаптировался ли рынок к новой схеме работы?

**О. Д.:** Раньше банк вообще не занимался финансированием жилищного строительства, но мы решили попробовать и, можно сказать, освоили этот сегмент. Помимо «Главстроя», мы работаем с такими компаниями, как Setl City, ПИК, ФСК «Лидер». В Петербурге было создано сильное подразделение по андеррайтингу и сопровождению таких сделок. Мы начали сотрудничать с крупными игроками с хорошими рейтингами и собираемся идти дальше. Сегодня договоры проектного финансирования заключены с четырьмя группами компаний на общую сумму 45 млрд рублей. В филиале уже открыто 3,5 тыс. эскроу-счетов, это говорит о том, что новая схема заработала.

**BG:** Какие планы на конец года?

**О. Д.:** Планы большие. Несмотря на активное развитие цифровых сервисов, открываем отделения. В прошлом году в городе появился один новый офис, в этом — пять. Для многих принципиально важна возможность своими глазами увидеть отделение, получить личную консультацию, да и наш менталитет «А поговорить?» никто не отменял. Поэтому оставляем клиентам выбор дистанционного или очного канала общения. Вообще, декабрь всегда напряженный: активизируют расчеты юрлица, частные клиенты стремятся максимально эффективно распорядиться своими средствами. Но я люблю, когда работы много.

**BG:** Вы управляете питерским филиалом уже пятнадцать лет. Как справляетесь с таким объемом работы? Каков женский подход к ведению бизнеса?

**О. Д.:** Мне всегда помогал оптимизм. Даже после трудного, не самого удачного дня думаю о том, что завтра будет новый день и новый шанс сделать его лучше и успешнее. Что касается работы — справиться с большими объемами помогает команда. У нас ценят людей, и банк имеет репутацию одного из лучших работодателей страны. Согласно свежему рейтингу Forbes, мы вошли в пятерку лучших работодателей. В команде филиала около 800 человек, которым компания обеспечивает социальную поддержку. Что касается поддержки эмоциональной, то, по моему опыту, лучше всего снимает негатив и поднимает настроение спорт. С группой коллег мы уже давно освоили скандинавскую ходьбу, а этим летом опробовали плавание на сапах. ■



СФЕРА ГОСТЕПРИИМСТВА



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

- 1. МАРИАННА НОЙМАНН,**  
управляющий  
Dom Boutique Hotel;

**2. УВЕ КУНЦ,**  
генеральный управляющий Lotte Hotel St. Petersburg

**3. ЮНИС ТЕЙМУРХАНЛЫ,**  
генеральный управляющий и владелец отеля «Гельвеция»;

**СИМОН ЦАГЛЬМАН,**  
генеральный управляющий отеля «Кемпински Мойка 22»
- ЮЛИЯ ПАШКОВСКАЯ,**  
генеральный директор и управляющий  
гранд-отелем «Европа»

В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

- ЗДУАРД БАБАЕВ,**  
генеральный директор официальной гостиницы Государственного музея «Эрмитаж»
- АННА ВОЗНЯК,**  
генеральный менеджер отеля Indigo St. Petersburg — Tchaikovskogo
- АДА ЕГОРОВА,**  
генеральный управляющий отеля So/ St. Petersburg
- КРИСТИНА КУЗНЕЦОВА,**  
генеральный управляющий отеля «Домина»
- САМВЕЛ МАНУКЯН,**  
генеральный директор отелей «Кортъярд Марриотт Санкт-Петербург Васильевский»  
и «Ренессанс Санкт-Петербург Балтик»
- РУНЕ НОРДСТОККЕ,**  
генеральный менеджер Radisson Royal и Park Inn by Radisson Nevsky
- ЭРИК ПЕР,**  
генеральный менеджер отеля «Коринтия Санкт-Петербург»
- ГЕРОЛЬД ХЕЛЬД,**  
генеральный директор отелей «Астория» и «Англетер»
- ВЛАДИМИР ЧУМАК,**  
генеральный директор гранд-отеля «Эмеральд»
- ПЕТРИ ШААФ,**  
генеральный директор ООО «Сокотель»
- ЕВГЕНИЯ МИРОНЕНКО,**  
генеральный директор Albora Boutique Hotel

# ПОДНЕБЕСНЫЙ ЛОКДАУН

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  
ПОЧТИ ГОД ЖИВЕТ БЕЗ ПОТОКА ГОСТЕЙ  
ИЗ-ЗА ГРАНИЦЫ. РАНЬШЕ ЗАМЕТНОЙ  
ЧАСТЬЮ ЛАНДШАФТА ГОРОДА БЫЛИ  
ГРУППЫ ИЗ КИТАЯ — В ЛЕТНИЕ МЕСЯЦЫ  
ПРЕДСТАВИТЬ СЕБЕ ЭРМИТАЖ ИЛИ ЦАРСКОЕ  
СЕЛО БЕЗ НИХ СЛОЖНО. В ПРОШЛОМ ГОДУ  
РОССИЮ ПОСЕТИЛИ ПОЧТИ 2 МЛН ЧЕЛОВЕК  
ИЗ КНР, И ОКОЛО ПОЛОВИНЫ ИЗ НИХ  
ПОБЫВАЛИ В ПЕТЕРБУРГЕ. 2020 ГОД  
ДОЛЖЕН БЫЛ ПОБИТЬ ЭТОТ РЕКОРД,  
НО ПАНДЕМИЯ НАРУШИЛА ПЛАНЫ.  
КОРРЕСПОНДЕНТ ВГ МАРИНА ЦАРЕВА  
ВЫЯСНЯЛА, ЧТО ПРОИСХОДИТ С ОРИЕНТИРО-  
ВАННЫМ НА АЗИАТСКИХ ГОСТЕЙ БИЗНЕСОМ  
И КАК ОН БУДЕТ ВОССТАНАВЛИВАТЬСЯ.

**РЫНОК РЕКОРДОВ** Согласно данным Ростуризма, границу с Россией в прошлом году в туристических целях пересекло 1,9 млн китайцев. Больше людей с аналогичными планами в Россию въехало только из Казахстана (3,6 млн человек) и Украины (7,8 млн человек). В случае с Китаем эти данные объединяют два туристических потока: индивидуальный и групповой. Принципиальную роль здесь играет то, что большая часть граждан КНР приезжает в Россию группами — для этого не надо оформлять визу. По межправительственному соглашению о безвизовом въезде жители Китая в составе групп от 5 до 50 человек могут находиться в стране до 15 дней. Таких путешественников, по данным Ростуризма, в 2019 году было 1,2 млн.

У правового центра «Бизнес-решения» — официального российского представителя китайской государственной страховой компании «Чайна Лайф», через которую в обязательном порядке должны страховаться все китайские групповые безвизовые туристы, — цифра другая. По их данным, Россию в 2019 году посетило чуть больше 1 млн организованных туристов из КНР. Расхождения в статистике объясняются экспертами как разными подходами к учету, так и определенными нарушениями со стороны китайских и российских компаний при отправке и обслуживании групп. В начале года российская туристическая ассоциация «Мир без границ», объединяющая почти 200 компаний, работающих с китайским туристическим рынком, сообщала, что в Москве и Санкт-Петербурге побывали около 750 тыс. гостей из Поднебесной. Рост прибытий по сравнению с прошлым годом составил почти 23%.

Увеличение количества китайских туристов видно и по их доле в пассажиро-

потоке «Сапсана», курсирующего между Санкт-Петербургом и Москвой. Как сообщил ВГ представитель РЖД, в 2018 году «Сапсанами» воспользовались более 230 тыс. китайских туристов, а в 2019 году — уже 315 тыс. По данным РЖД, это составило около 5% от общего пассажиропотока: в 2018 году высокоскоростные поезда перевезли 5,5 млн пассажиров, а в 2019 году — 5,6 млн. «Спрос на „Сапсаны“ рос и в начале 2020 года: с января по февраль их услугами воспользовались 812,3 тыс. пассажиров (+4,5% по сравнению с январем и февралем 2019-го), однако затем из-за неблагоприятной эпидемиологической ситуации пассажиропоток в поездах дальнего следования, в том числе скоростных, начал снижаться. По итогам 11 месяцев „Сапсанами“ воспользовались 3,2 млн пассажиров, что на 38% меньше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года», — рассказали в РЖД.

**ЗАТЯНУВШАЯСЯ ПАУЗА** Сейчас объекты, нацеленные на прием групп из КНР, заморозили деятельность: кто-то закрылся насовсем, кто-то свернулся и ждет лучших времен. Корреспондент ВГ прогулялась по Конюшенной площади, где раньше стояли автобусы с гостями из Поднебесной: сейчас там обычная парковка. В прошлые годы встретить здесь российских туристов, покупающих янтарь или матрешек, было затруднительно. Сейчас большинство объектов на Конюшенной пустует.

Среди пострадавшего ориентированного на иностранцев бизнеса — магазин русских сувениров и подарков «Мир сувениров». Несмотря на относительно свежую новогоднюю роспись на ставнях, стены исторического дома вокруг покрыты неаккуратными граффити. Сайт магазина работает и предлагает скидку в 30% при любом заказе онлайн и быструю доставку



по всему миру. Звонок на телефон магазина, который указан на сайте в качестве контактного, на момент подготовки публикации не проходил.

По соседству с магазином располагался ресторан китайской кухни «Вэйдао» — пыльные окна с разводами завешаны плотной черной пленкой, на которой также появились граффити. Контактный телефон ресторана на момент подготовки публикации был недоступен. Рядом с ним находился магазин «Янтарь России» — в его случае многочисленные росписи оказались прямо на витринах. Сайт магазина во время подготовки материала был недоступен.

Среди не работающих на данный момент в Петербурге точек оказалась и сеть ресторанов «Нихао» группы компаний «Хуа Жэнь», действовавшая в городе с 2016 года. Исходя из комментариев на странице «Нихао» в соцсети, дозвониться до заведения нельзя было уже летом. Владельцами управляющей компании «Нихао», которая руководит ресторанными проектами группы, являются выходцы из КНР Ван Линань и Хуан Фушуй. Ранее в разговоре с „Ъ“ господин Линань говорил, что около 70% посетителей их заведений составляют русские клиенты: «Оставшиеся 30% приходятся на китайских туристов. Мы не делаем ставку на китайских туристов: они предпочитают быстрое обслуживание и объемные порции по низкой цене». Несмотря на это, закрытым во время пандемии оказался и другой ресторан премиум-класса ГК «Хуа Жэнь» «Москва-Пекин». «По контент-плану нашего SMM-менеджера сегодня мы должны были бы рассказать вам о Международном дне виски, но так уж вышло, что у жизни порой свои планы, предугадать которые невозможно», — сообщается в посте заведения в Instagram от 27 марта, когда работа ресторана была приостановлена. Дата открытия спустя восемь месяцев все еще неизвестна.

«Поток туристов из Китая был самым объемным, но именно за счет объема этот бизнес и жил, так как маржинальность там невысокая: туристические пакеты выверены до копейки. Поэтому часть чисто китайских заведений была закрыта сразу. Формализованность арендных отношений в этой сфере низкая, что позволило операторам прекратить аренду и быстро закрыть заведения. Но существенная часть туристической инфраструктуры в надежде на гостей из других стран и России продолжала работу», — рассказывает эксперт по коммерческой недвижимости Марина Пузанова. — Как только стало известно о тотальном закрытии границ, отмене спортивных, культурных мероприятий, мы увидели более масштабную волну закрытий: например, закрылись или существенно сократили площади даже старейшие сувенирные магазины в исконно туристических локациях. Стало ясно, что выиграл тот, кто свернул бизнес раньше, поскольку по итогу получил меньше убытков: количество российских туристов и их интересы не могут полностью компенсировать бизнесу недостаток потока гостей из-за рубежа».

«Сама структура бизнеса для китайских туристов устроена таким образом, что рынок практически на 95% занят предпринимателями из Китая», — говорит руководитель отдела исследований и консалтинга IPG.Estate Валерий Трушин. — Этот бизнес занимается обеспечением всей необходимой инфраструктуры для туристов Поднебесной здесь, в России. Граждане Китая владеют ювелирными магазинами, ресторанами, транспортными компаниями и даже небольшими гостиницами. Также существует интересная бизнес-схема: сувениры, которые туристы хотят купить в России в целом или в Петербурге в частности, они выбирают и оплачивают еще в Китае, получая специальные карточки, по которым в российских магазинах могут забрать тот или иной товар». → 28



ЗА ВРЕМЯ ПРОСТОЯ «КИТАЙСКОГО ПОТОКА» МОНОПОЛИЗИРОВАННЫЙ ИМ СЕГМЕНТ ТУРИСТИЧЕСКОГО РЫНКА ПЕТЕРБУРГА СМОЖЕТ ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО, А ТРАДИЦИОННЫЕ ДОСТОПРИМЕЧАТЕЛЬНОСТИ — ОТДОХНУТЬ ОТ СВЕРХЗАГРУЖЕННОСТИ

РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС



1. ХЕЗРЕТ-АРСЛАН БЕРДИЕВ,  
шеф и совладелец ресторана Birch
2. РОМАН ПЕВЗНЕР,  
коммерческий директор сети кофеен «Буше»
3. ДМИТРИЙ БЛИНОВ,  
совладелец и шеф проектов Duoband;
- ВИТАЛИЙ СВИДОВСКИЙ,  
совладелец и генеральный директор сети «Теремок»

В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

- ГАЛИНА БЕЛОУСОВА,  
генеральный директор Bronka Restaurant Group
- АЛЕКСЕЙ БУРОВ,  
совладелец ресторанной группы Dreamteam
- АЛЕКСАНДР ЗАТУЛИВЕТРОВ,  
совладелец SkyRest Group
- ВАДИМ ЛАПИН,  
сооснователь холдинга Ginza Project
- ИЛЬЯ ЛИТВЯК,  
основатель и совладелец пекарни и бистро «Футура»
- ИГОРЬ МЕЛЬЦЕР,  
основатель ресторанной группы La Perla
- АРАМ МНАЦАКАНОВ,  
владелец Probka Family
- ЭДУАРД МУРАДЯН,  
ресторатор
- ИГОРЬ ПРАЩЕНКО,  
управляющий партнер ресторанов Ferra
- МИХАИЛ СОКОЛОВ,  
соучредитель Italy Group
- ЕВГЕНИЙ ХИТЬКОВ,  
основатель «ОПГ добрых дел»
- МАТИЛЬДА ШНУРОВА,  
основатель «Кококо» и Bio My Bio





АЛЕКСАНДР САВЕЛЬЕВ

- АЛЕКСАНДР САВЕЛЬЕВ**, председатель правления ПАО «Банк „Санкт-Петербург“»
- ОЛЬГА ДРАГОМИРЕЦКАЯ**, исполнительный вице-президент — управляющий филиалом Газпромбанка «Северо-Западный»
- АЛЕКСАНДР КОНЬШКОВ**, управляющий филиалом АО «СМП Банк» в Санкт-Петербурге

## В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

**ВИКТОР ВЕНТИМИЛЛА АЛОНСО**, председатель Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк»

**АЛЕКСАНДР ВЯЛКОВ**, начальник управления розничных продаж ВТБ в Петербурге и Ленинградской области

**АЛЕКСАНДР ЗАОЗЕРСКИЙ**, председатель правления АО «КАБ „Викинг“»

**МИХАИЛ ИОФФЕ**, старший вице-президент, управляющий Северо-Западным филиалом банка «Открытие»

**МИХАИЛ КЛИШИН**, председатель правления АО «Акционерный банк „Россия“»

**АЛЕКСЕЙ КОЛЬЧИК**, директор Санкт-Петербургского филиала АО «Россельхозбанк»

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

**СЕРГЕЙ КУЛЬПИН**, управляющий петербургским филиалом АО «Альфа-Банк»

**ЕВГЕНИЙ ЛОТВИНОВ**, председатель правления ПАО «Банк „Александровский“»

**АНДРЕЙ ПОЧЕСНЕВ**, руководитель макрорегиона «Запад» Райффайзенбанка

**ВЛАДИМИР ПРИБЫТКИН**, председатель совета директоров АО «Банк ПСКБ»

**ТАТЬЯНА САВИНА**, исполнительный директор, управляющий филиалом ПАО «Банк „Уралсиб“» в Санкт-Петербурге

**СВЕТЛАНА СТАВИЦКАЯ**, управляющий филиалом АО «ЮниКредит Банк» в Санкт-Петербурге

**ЕЛЕНА ШЕВЕЛЕВА**, старший вице-президент Росбанка, директор филиала по Северо-Западу

**27 →** Бизнес для китайских туристов, по словам господина Трушина, пострадал во время пандемии точно так же, как туристическая отрасль в целом. «Доход китайских предпринимателей снизился. Однако нужно понимать, что все помещения, особенно сувенирные магазины, находятся у них в собственности. В кризисный период они не получили выручку, однако все сглаживает то обстоятельство, что им и не нужно платить аренду. Пандемия нанесла по этому бизнесу сильный удар, но после восстановления авиасообщения обороты восстановятся до докризисных показателей. Как и раньше, граждане Китая будут активно путешествовать», — считает господин Трушин.

**В ОЖИДАНИИ ВОССТАНОВЛЕНИЯ** Не все представители туристической отрасли смотрят на пандемию только как на источник проблем. Часть игроков рынка склонна думать, что затянувшаяся пауза позволит вывести часть нацеленного на граждан КНР бизнеса из теневого поля — наличие проблем в этой области подтверждается даже расхождением статистических данных.

Некоторым компаниям удалось хотя бы частично переориентироваться на российский рынок. Марина Самородская, генеральный директор туристической компании «Премьера», рассказывает, что несколько лет назад у китайского туриста сильно вырос средний чек, а вместе с ним — и требования к безопасности поездок. «Нам начали приходить новые требования по транспорту, основной пункт — срок использования транспортного средства не более трех-пяти лет. Большой поток китайских туристов позволил нам поменять автопарк и закупить новые автобусы. До пандемии после окончания сезона (с мая по октябрь) мы задействовали новый и безопасный транспорт на перевозку детских групп — в школах как раз начинались осенние каникулы. Это же спасло нас в пандемию. В этом сезоне автобусы были востребованы на экскурсии в Великий Новгород, Псков, Карелию. Весь транспорт до сих пор расписан на каждый день», — делится опытом госпожа Самородская.

Рост рынка китайского туризма в 2018–2019 годы бил все рекорды. По мнению экспертов, восстанавливаться поток из КНР будет недолго: число гостей из Китая быстро вернется к изначальным цифрам, а бизнес — как российский, так и китайский — сможет успешно удовлетворять такие потребности. «Китай как был, так и будет оставаться одним из главных поставщиков иностранных туристов в Россию», — считает управляющий директор группы компаний «Тари Тур» Игорь Кузьмин. Он предполагает, что Китай будет одним из первых рынков, который начнет работать с Россией по въезду. «У туристической отрасли будет шанс показать свою эффективность в работе с этим потоком. Наши коллеги из гостиничного, транспортного, музейного, ресторанного сегментов в ближайшее время окажутся в позиции только открывшегося предприятия в период промоушена. Когда на рынок выходит новый объект, обычно он дает привилегии первым покупателям. Здесь тот самый случай, когда после долгого периода ожидания игроки туристической отрасли могут войти на рынок на особых условиях и провести верную ценовую и эпидемиологическую политику», — объясняет господин Кузьмин.

Марина Пузанова добавляет, что восстановление инфраструктуры будет зависеть от скорости стабилизации ситуации: «Многие помещения уже сданы в аренду под другие функции, и с возобновлением туристического потока операторам придется заново подбирать локации для размещения бизнеса: скорее всего, будет и дефицит, и рост ставок аренды».

В Смольном настроены оптимистично и ждут открытия границ. Юлия Зайкова, заместитель начальника отдела комитета по развитию туризма Санкт-Петербурга, оценивает количество прибывших в город граждан КНР в 2019 году в 1 млн человек. За последние несколько лет, по расчетам ведомства, средний чек китайского туриста вырос на 20%. «Введение единой электронной визы с 1 января 2021 года будет способствовать увеличению сегмента индивидуальных туристов, которые обладают большей платежеспособностью», — рассчитывает госпожа Зайкова.

На рост чека благодаря электронной визе надеются и представители отрасли. «Электронная виза привлечет к нам тех туристов, которые не очень любят организовываться в группы. Прежде всего это молодежь и деловые платежеспособные люди в возрасте от 35 до 50 лет», — делится ожиданиями госпожа Самородская. — Первая категория по приезде не будет пользоваться услугами дорожных отелей и ресторанов, зато увеличит посещаемость кластеров и локальных выставок. Вторая же относится к сегменту, который все и всегда хотят получить в туризме, потому что эти люди способны с удовольствием тратить деньги на отдыхе. Скорее всего, первыми после открытия границ мы получим именно таких туристов по электронным визам».

Однако не все ждут восстановления потока в том же объеме с одинаковой радостью. Директор государственного музея-заповедника «Царское Село» Ольга Таратынова отмечает, что музейные институции в 2018–2019 года испытывали огромный стресс. По статистике, Царское Село посещало около 55% иностранцев, 69% из которых — это граждане КНР. На протяжении 2019 года, говорит госпожа Таратынова, Царское Село работало в режиме сверхвостребованности. «Мы старались принять как можно больше людей, расширив время работы музея до периода с 8 утра до 11 вечера, но сейчас понимаем, что это было неправильным решением. Теперь мы не будем рассчитывать на то, чтобы принять всех. Основная моя цель как руководителя одного из крупнейших музеев в России — это все-таки не обеспечение нужд туристического сообщества, при всем к нему уважении, а сохранение и, может быть, даже приумножение тех уникальных музейных ценностей, артефактов, которые волею судьбы оказались в наших руках», — рассказывала она на панельной дискуссии «Мира без границ».

По мнению Джессики Лиу Вайс, заместителя генерального директора международного туристического сервиса Glory Tour (Пекин), восстановление туризма и открытие границ со странами с существенным количеством зараженных начнутся после массового вакцинирования, когда хотя бы половина населения будет привита: «Я думаю, что это произойдет не ранее 2022 года». С этой датой соглашается подавляющее большинство опрошенных ВГ экспертов. ■



# Вот-вот Новый Вход!

Финский  
залив

Дудергофский канал

III очередь  
строительства  
Старт продаж  
2020 г.

ул. Маршала Захарова

15 КОРПУС



ОГНИ ЗАЛИВА

ЖИЛОЙ КОМПЛЕКС  
КОМФОРТ-КЛАССА

Ленинский пр.

пр. Героев

ПОСЛЕДНИЕ  
КВАРТИРЫ  
В ГОТОВОМ  
ДОМЕ ОТ6.20  
МЛН  
РУБ.\*

ПР. ГЕРОЕВ/ЛЕНИНСКИЙ ПР.

\* Цена указана на 1 кв. 40,5 м<sup>2</sup> и действительна на 30.11.2020 г. Ввод в эксплуатацию 15 корпуса II очереди: IV кв. 2020 г. Адрес строительства: Санкт-Петербург, Ленинский пр., участок 247 и 248 (северо-западнее пересечения улиц Доблести и Маршала Захарова). Застройщик ООО «Дудергофский проект». ФЗ 214. Подробная информация на сайте ognizaliva.ru. Проектная декларация на сайте наш.дом.рф.



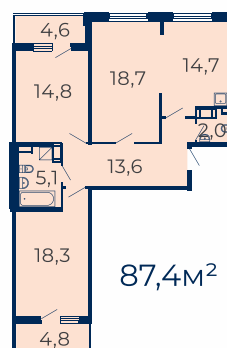
ВИРТУАЛЬНЫЙ МАКЕТ  
ЖИЛОГО КОМПЛЕКСА  
В ПРИЛОЖЕНИИ AR  
(дополненной реальности)

ognizaliva.ru/ar

iOS

Android

0+



ПРИГЛАШАЕМ  
В ШОУ-РУМ  
НА ОБЪЕКТЕ

ссылка  
на видео

0+



ОФИС ПРОДАЖ:  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ,  
УЛ. ВОССТАНИЯ, 18

+7 812 611 05 50

OGNIZALIVA.RU



## ЛИЗИНГ



ЕВГЕНИЙ ГЛАВЛЕНКО



ЕВГЕНИЙ ГЛАВЛЕНКО

1. **СЕРГЕЙ ИВАНОВ**,  
заместитель регионального директора  
региона «Северо-Западный»,  
директор филиала ООО «РЕСО-Лизинг»  
в Санкт-Петербурге;
2. **ДМИТРИЙ ИВАНОВ**,  
генеральный директор ГК «Северная Венеция»;
- СЕРГЕЙ САВИНОВ**,  
генеральный директор ГК «Интерлизинг»
3. **ДМИТРИЙ АСАДОВ**,  
руководитель региональных продаж по Северо-Западному федеральному округу  
ГК «Альфа-Лизинг»;
- ДМИТРИЙ ЕФРЕМОВ**,  
заместитель генерального директора ООО «ЛК „Сименс Финанс“»  
по Северо-Западному федеральному округу;
- МАКСИМ ЛОГВИНОВ**,  
директор филиала в Санкт-Петербурге АО «ЛК „Европлан“»

## В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

- ОЛЕГ АНУФРИЕВ**,  
генеральный директор АО «Зест»
- ДМИТРИЙ БЕЛОДЕД**,  
территориальный директор департамента по продажам продуктов автолизинга  
АО «ВТБ Лизинг»
- МИХАИЛ ЖАРНИЦКИЙ**,  
генеральный директор ООО «Контроль Лизинг»
- ДМИТРИЙ КОЧЕРГИН**,  
генеральный директор ЗАО «Альянс-Лизинг»
- ЕВГЕНИЙ КУРБАКИН**,  
региональный директор по региону «Север» лизинговой компании Carcade
- ЕКАТЕРИНА МАКАРОВА**,  
руководитель филиала «ЮниКредит Лизинг» в Санкт-Петербурге
- ЕКАТЕРИНА ПОПОВА**,  
директор Северо-Западного регионального филиала «СберЛизинг»
- ЮРИЙ ФЕДЕЧКИН**,  
генеральный директор ООО «ПТК-Лизинг»

# РЕАЛЬНОСТЬ ОБЕЩАЕТ БЫТЬ СУРОВОЙ

к концу года  
ЭКОНОМИКА ПЕТЕРБУРГА И ЛЕНИНГРАДСКОЙ  
ОБЛАСТИ ПОКАЗЫВАЕТ ЧАСТИЧНОЕ  
ВОССТАНОВЛЕНИЕ ПО СРАВНЕНИЮ  
С ВЕСЕННИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ. ВПРОЧЕМ,  
ЭКСПЕРТЫ НЕ СМОТРЯТ ОПТИМИСТИЧНО  
НА 2021 ГОД, ХОТЯ НЕКОТОРЫЕ  
И ПРОГНОЗИРУЮТ УЛУЧШЕНИЕ СИТУАЦИИ  
К КОНЦУ СЛЕДУЮЩЕГО КАЛЕНДАРНОГО  
ПЕРИОДА. ОЧЕВИДНО, КОНСТАТИРУЮТ  
СПЕЦИАЛИСТЫ, НАС ЖДУТ НАПРЯЖЕННЫЕ  
ВРЕМЕНА.

ЯНА ВОЙЦЕХОВСКАЯ

В Петербурге обрабатывающее производство, операции с недвижимостью и торговля формируют половину от общего объема валового регионального продукта (ВРП). Последний актуальный показатель ВРП зафиксирован Петростатом за 2018 год, он стал максимальным за последние шесть лет и составил 4,19 трлн рублей. Индекс промышленного производства (ИПП) Петербурга и Ленобласти традиционно почти в два раза выше общероссийского показателя: в 2019 году он составил 104,1% и 104,6% соответственно. В эти показатели, очевидно, внесет коррективы влияние коронавирусных ограничений на экономику.

Так, самый низкий показатель ИПП был зафиксирован в Санкт-Петербурге по итогам первого полугодия 2020 года — 94,1%, в Ленинградской области за этот же период — 97,2%, несмотря на стабильно положительную динамику последних лет. Осенью показатель вырос до 97,2% в Петербурге и до 99,1% в Ленобласти, но все равно был отрицательным. Для города это самые высокие значения начиная с весны, когда были введены первые существенные меры, заставившие многие предприятия пересмотреть работу. Оборот организаций Петербурга за девять месяцев сократился на 5,8% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

**СТАТИСТИКА ПЕРЕМЕН** За три квартала 2020 года наиболее критичным было сокращение ИПП в машиностроительной индустрии, говорит вице-президент инвестиционной компании QBF Владимир Масленников. «Производство электрического оборудования составило лишь 84,5% по отношению к аналогичному периоду 2019 года. Почти такой же спад продемонстрировало производство автотранспортных средств. В зону роста по итогам девяти месяцев текущего года вошли предприятия высокотехнологичного сектора. Расширилось производство прочих транспортных средств и оборудования, включая судостроение (ИПП — 119%). По понятным

причинам на подъеме находится фармацевтическая индустрия. Кроме того, рост демонстрирует производство химических веществ и химических продуктов», — добавляет он.

Согласно данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП), на начало года в Петербурге было зарегистрировано 359,8 тыс. таких фирм. Обновленные ноябрьские данные свидетельствуют о снижении количества предприятий на 5%, до 341,4 штук, ссылается на статистику управляющая региональным филиалом РГС-банка Елена Веревокина. Были ликвидированы 18 тыс. компаний, хотя количество ИП увеличилось на 5 тыс., продолжает господин Масленников. Одним из последствий локдауна стал существенный рост безработицы: в Петербурге ее уровень на конец сентября достиг 3,5%, хотя в прошлом году аналогичный показатель составил 0,4%. Средняя номинальная заработная плата в городе равняется 66,3 тыс. рублей, на 3,1% больше, чем в 2019 году. При этом реальные денежные доходы петербуржцев по итогам девяти месяцев снизились на 2,7%.

Среди отраслей, которые демонстрировали лучшие, чем в 2019 году, показатели или, по крайней мере, не ухудшение, — строительство, отмечает госпожа Веревокина. Так, показатель ввода жилых домов оказался на 20,3% выше в январе — октябре 2020 года, чем годом ранее. В положительном векторе также услуги в сфере коммуникаций, производство табачных изделий, бумаги и бумажных изделий, химических веществ, лекарств, пищевых продуктов, компьютеров. «Все остальные отрасли так или иначе продемонстрировали просадку. Больше, чем в других пострадавших отраслях, сократился объем платных услуг населению, оборот общественного питания, производство одежды, нефтепродуктов, металлургическое производство и автотранспортное производство», — говорит специалист. → 32

## ЭКОНОМИКА





ЕВГЕНИЙ ГАВЛЕНКО

# «МЫ ПРОДОЛЖИМ НАРАЩИВАТЬ ОБЪЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ МСБ»

**В ЭТОМ ГОДУ КЛЮЧЕВЫМ ИНСТРУМЕНТОМ ПОДДЕРЖКИ МСБ В НО «ФОНД СОДЕЙСТВИЯ КРЕДИТОВАНИЮ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА, МИКРОКРЕДИТНАЯ КОМПАНИЯ» СТАЛА ПРОГРАММА ВЫДАЧИ ЗАЙМОВ НА ВЫПЛАТУ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ВОЗОБНОВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПОЗВОЛИВШАЯ СОХРАНИТЬ 12 ТЫС. РАБОЧИХ МЕСТ. ОБ УВЕЛИЧЕНИИ КОЛИЧЕСТВА ОБРАЩЕНИЙ, УПРОЩЕНИИ ТРЕБОВАНИЙ К ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММ ФОНДА РАССКАЗАЛА ЕГО ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДРА ПИТКЯНЕН. БЕСЕДОВАЛА МАРИЯ КУЗНЕЦОВА**

**BUSINESS GUIDE:** Как вы оцениваете промежуточные итоги работы фонда в текущем году?

**АЛЕКСАНДРА ПИТКЯНЕН:** Деятельность работы фонда измерима в объеме той финансовой поддержки, которую мы смогли оказать малому и среднему бизнесу (МСБ). По программе микрофинансирования по залоговым займам предприниматели привлекли 460 млн рублей, что в два раза превышает показатель последних трех лет. Большой рост показала программа предоставления поручительства: по сравнению с аналогичным периодом прошлого года количество таких заявок увеличилось на 35–40%, а общая сумма выданных поручительств составила примерно 4 млрд рублей. При этом сумма привлеченных кредитных средств достигла 11 млрд рублей. Новая программа беззалоговых займов на выплату заработной платы и возобновление деятельности стала ключевым инструментом поддержки МСБ: с помощью нее нам удалось сохранить 12 тыс. рабочих мест в этом секторе.

**BG:** Сколько заявок было направлено предпринимателями по новой программе фонда?

**А. П.:** По ее итогам в фонд поступило 610 заявок, на текущий момент одобрено 506 займов на общую сумму 1,8 млрд рублей. Оставшаяся часть пока находится в работе, и в ближайшее время средства будут также выданы предпринимателям.

**BG:** На какой квартал пришлось наибольшее количество обращений?

**А. П.:** В третьем квартале мы фиксировали значительное увеличение количества заявок, вероятно, из-за того, что именно в то время была запущена программа предоставления беззалоговых займов. По поручительствам число обращений тоже росло. Могут предположить, что до конца четвертого квартала эти тенденции продолжатся.

**BG:** Как складывалась работа фонда во время пандемии?

**А. П.:** Даже в самом начале пандемии мы старались максимально взаимодействовать с МСБ. Наши офисы не закрыва-

лись ни на один день, поэтому разницы в обслуживании по сравнению с «доконвидным» периодом практически не было.

**BG:** С какими проблемами столкнулись в нынешнем году предприниматели?

**А. П.:** Среди основных — падение спроса и, как следствие, убытки, необходимость сокращения персонала или расходов на фонд оплаты труда, срыв обязательств по выплате налогов в бюджет, долги за аренду и коммунальные услуги, а также срыв договорных обязательств.

**BG:** Какие отрасли наиболее пострадали от экономических последствий пандемии?

**А. П.:** Мы можем это оценивать исходя из того объема заявок, которые поступили в фонд. По многочисленным заявлениям предпринимателей правительство города расширило перечень ОКВЭД, по которым можно было рассчитывать на поддержку со стороны фонда. Таким образом, заявки на предоставление займов на возобновление деятельности и заработную плату могли подать не только пострадавшие, согласно постановлению правительства, отрасли, но и другие представители МСБ. Среди них — торговые и производственные компании, предприятия сферы услуг, в том числе представители туристической отрасли, предприятия общественного питания, транспортные компании — от них поступило наибольшее количество заявок.

**BG:** Были ли упрощены требования к заемщикам в этом году и как?

**А. П.:** В первую очередь отмечу, что у фонда есть ряд критериев, и для получения поддержки представители МСБ должны проверить, насколько они им соответствуют, после чего собрать комплект документов для предоставления заявки в фонд. По беззалоговым программам мы значительно упростили комплект документов и процедуру их рассмотрения, срок которой сократился до одного-двух дней. По залоговым программам срок рассмотрения заявки сейчас составляет от трех до пяти дней, столько же — по программе предоставления поручительств.

Наши специалисты помогают заполнить формы, все детально объясняют, помогают собрать документы, если возникает такая необходимость. Зачастую предприниматели, которые ранее не сталкивались с процессом привлечения заемного финансирования, при первом взаимодействии с фондом получают достаточный опыт, чтобы впоследствии самостоятельно обращаться за кредитом в банк, в том числе под поручительство фонда. Таким образом, мы максимально идем навстречу предпринимателям, постоянно находимся в контакте с ними.

**BG:** Какие ошибки совершают предприниматели при заполнении заявок?

**А. П.:** Все очень индивидуально. Сейчас предприниматели стали лучше готовить документы, особенно это было видно по беззалоговой программе, где сроки рассмотрения достаточно сжатые.

Вместе с тем до сих пор возникают сложности с погашением задолженности по налоговым платежам, но, к сожалению, это связано с экономической ситуацией в целом. И при рассмотрении заявок мы стараемся донести до предпринимателей, что перед получением займа им необходимо погасить задолженность перед бюджетом.

**BG:** Почему предприниматели обращаются за поддержкой в фонд, а не пользуются федеральными программами поддержки?

**А. П.:** Наши программы отличаются от банковских: они дополняют программы поддержки, запущенные на федеральном уровне. Здесь оценку давать довольно сложно: те предприниматели, которые хотели воспользоваться федеральными программами, как правило, до фонда не доходили. К нам обращались представители МСБ, которые по ряду причин не смогли привлечь финансирование, воспользовавшись программами банков. Хотя были случаи, когда предприниматели, полностью выработав лимит по федеральным программам, обращались в фонд и частично привлекали финансирование по нашей региональной программе.

**BG:** Не увеличился ли срок рассмотрения заявок?

**А. П.:** Наоборот, сократился, и на это были направлены все силы. Мы понимали, что для предпринимателей в текущей ситуации счет идет даже не на дни, а на часы, поскольку деньги зачастую нужны очень срочно. Это связано с тем, что с контрагентами, которые не могут рассчитаться с партнерами, вряд ли будут работать в дальнейшем.

**BG:** Какую капитализацию получил фонд в текущем году?

**А. П.:** Для поддержки предпринимателей в пандемию мы получили докапитализацию из федерального и регионального бюджетов. Таким образом, размер активов фонда на текущий момент составляет 7,16 млрд рублей.

**BG:** Можно ли ожидать появления новых программ в следующем году?

**А. П.:** На текущий момент лимит в 2 млрд рублей практически израсходован. Фонд направил заявление в правительство Петербурга о докапитализации на предоставление беззалоговых займов на 1 млрд рублей. Также в ближайшее время мы ожидаем внесения изменений в федеральное законодательство на уровне Министерства экономического развития, касающихся работы региональных организаций. Как только соответствующие изменения будут приняты, фонд начнет подстраивать под них свои продукты. Что касается докапитализации из федеральных источников, то конкретные цифры еще не утверждены.

**BG:** Каковы ваши прогнозы на развитие ситуации в следующем году?

**А. П.:** Все будет зависеть от развития ситуации с пандемией и ее экономическими последствиями. Мы ожидаем, что при благоприятном развитии событий со второго квартала следующего года экономика начнет восстанавливаться. Это будет возможно при соблюдении антикризисных мер и отработке дополнительных механизмов по поддержке бизнеса. Со своей стороны мы продолжим наращивать объемы финансирования МСБ, отталкиваясь от текущих запросов сектора, и будем предоставлять предпринимателям необходимую поддержку исходя из имеющихся ресурсов. ■





АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

1. **МИХАИЛ ПОДВЯЗНИКОВ,**  
генеральный директор СЗРЦ концерна ВКО «Алмаз-Антей»
2. **АЛЕКСАНДР ДУБРОВКИН,**  
генеральный директор ПК «Транспортные системы»
3. **АЛЕКСАНДР ВАТАГИН,**  
исполнительный директор АО «ОДК-Климов»

## В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

**ЮРИЙ ГОРДИЕНКОВ,**  
генеральный директор ПАО «Ижорские заводы»

**ДИАНА КАЛЕДИНА,**  
генеральный директор АО «Балтийская промышленная компания»

**ТИМУР ЛИПАТОВ,**  
генеральный директор АО «Силовые машины»

**ИГОРЬ МИШИН,**  
президент АО «РЭП Холдинг»

**ГЕОРГИЙ СЕМЕНЕНКО,**  
генеральный директор ПАО «Кировский завод»

**ПАВЕЛ ТЮРИКОВ,**  
генеральный директор ПАО «Звезда»

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

**АНАТОЛИЙ ФОМИЧЕВ,**  
генеральный директор СПб ОАО «Красный Октябрь»

**30 →** В целом внешнеторговый оборот Петербурга, одного из крупнейших портовых городов России, в 2020 году сократился и составил \$30,9 млрд, при этом экспорт уменьшился на 21,3%, до \$15,6 млрд, а импорт — на 10,2%, до \$15,3 млрд.

**ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ** В ответ на вызовы кризиса пандемии многие петербургские предприятия стали по максимуму сокращать издержки, используя методики бережливого производства и внедряя IT, такие как электронная коммерция, онлайн-банкинг, практики дистанционной работы, онлайн-образование. Этот подход помогает увеличивать производительность, не затрачивая дополнительные средства, объясняет генеральный директор Регионального центра компетенций в сфере производительности труда Ирина Голубцова.

Что касается вложений физических лиц, замечает руководитель филиала компании ЦКТ в Санкт-Петербурге Алексей Билак, то настроения поменялись, если сравнивать их с кризисным 2014 годом: тогда скупали бытовую технику, а сегодня — квартиры и автомобили. На спрос и рост стоимости недвижимости повлиял валютный скачок: стоимость жилья на вторичном рынке увеличилась на 10–25%, а в новостройках — на 20%. Кроме того, добавляет эксперт, значительно вырос спрос и — как следствие — цены на рынке подержанных автомобилей: от 30 до 40%. «Люди боятся и вкладывают деньги не только в недвижимость, но и в транспортные средства. Такие условия диктует экономика», — считает господин Билак.

Согласно данным Банка России, долги перед банками и другими финансовыми организациями в 2020 году выросли на 12,5%. Впервые за всю историю величина долга граждан составила 20 трлн рублей, говорит госпожа Веревокина. В Санкт-Петербурге индикатор долговой нагрузки — 50%, что сравнительно неплохо (17-е место) относительно других регионов, подчеркивает она. Лидерами рейтинга стали Республика Тыва, Республика Калмыкия и Курганская область — 76; 87 и 73% соответственно.

**ПРЕКРАСНОЕ УБОГО** Владимир Масленников надеется на скорейшее массовое применение вакцины, что позволит восстановить основные показатели экономи-

ческого развития Петербурга по итогам 2021 года. Алексей Билак, напротив, считает, что весь следующий год также будет тесно связан с COVID-19, подчеркивая необходимость дополнительных вложений в социальные сферы, в том числе для поддержки определенных слоев населения. «Не исключено, что ужесточится налоговая база, а государство примет новые законы для сохранения рабочих мест. Вероятно, нужны такие инструменты, которые делают увольнение сотрудников невыгодным для бизнеса, а это возможно при регулярной поддержке государства, а не только точечной, как единоразовые выплаты при сохранении до 70% штата», — подчеркивает он, называя это ключом к восстановлению экономики.

В РГС-банке ожидают восстановления показателя ИПП к концу первого полугодия 2021 года, хотя признают, что по ряду отраслей процесс займет больше времени. При реализации оптимистического сценария пик безработицы будет пройден до конца 2020 года, однако восстановление «допандемийного» показателя, по оценкам специалистов, можно ожидать только в конце 2021 года. Закредитованность жителей Петербурга будет продолжать расти и в 2021 году, уверена Елена Веревокина.

«Нужно понимать, что пандемия оттянула внимание от наших насущных проблем, а где-то пандемия стала „объективным“ оправданием и завуалировала существующую действительность. Очевидно, что проблемы, существовавшие в нашей стране до пандемии, никуда не делись, а только усугубились. И это означает, что с потерей актуальности пандемийной темы нам нужно будет справиться не только с последствиями самой эпидемии, но и вернуться к решению актуальных проблем в экономике», — предупреждает она. — Также очень сложно спрогнозировать политическую конъюнктуру, нефтяные индексы и внешний фон, ухудшение которых в совокупности ослабляет национальную валюту и уменьшает доходы бюджета страны. Частично экономика восстановится уже в 2021 году, но в целом, с учетом всего происходящего, нас ждут довольно напряженные годы, которые будут содержать в себе не только этапы восстановления экономики, но и новые — как внутренние, так и внешние — вызовы». ■



ЕВГЕНИЙ ПЛАВТЕНКО

ОДНИМ ИЗ ПОСЛЕДСТВИЙ ЛОКДАУНА СТАЛ СУЩЕСТВЕННЫЙ РОСТ БЕЗРАБОТИЦЫ: В ПЕТЕРБУРГЕ ЕЕ УРОВЕНЬ НА КОНЕЦ СЕНТЯБРЯ ДОСТИГ 3,5% ПРОТИВ 0,4% В СЕНТЯБРЕ ПРОШЛОГО ГОДА



# «В ГОРОДЕ ПОСТЕПЕННО СКЛАДЫВАЕТСЯ ЦИВИЛИЗОВАННЫЙ ДИАЛОГ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО СООБЩЕСТВА И ВЛАСТИ»

КАТАЛИЗАТОРОМ ИЗМЕНЕНИЙ В СТРУКТУРАХ, ОКАЗЫВАЮЩИХ ПОДДЕРЖКУ МАЛОМУ И СРЕДНЕМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ (МСП), СТАЛА ПАНДЕМИЯ, НАНЕСШАЯ НАИБОЛЬШИЙ УРОН ИМЕННО ЭТИМ СУБЪЕКТАМ. ПОЯВИЛИСЬ НОВЫЕ ФОРМАТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ, А НЕКОТОРЫМ ПОНАДОБИЛАСЬ НЕ ТОЛЬКО ЮРИДИЧЕСКАЯ И ФИНАНСОВАЯ, НО И ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОМОЩЬ, РАССКАЗЫВАЕТ РУКОВОДИТЕЛЬ ПЕТЕРБУРГСКОГО ЦЕНТРА «МОЙ БИЗНЕС» ЕЛЕНА ЦЕРЕТЕЛИ. БЕСЕДОВАЛА ВЕРОНИКА ЗУБАНОВА

**BUSINESS GUIDE:** Елена Отарьевна, вы временно представляете интересы государства и бизнеса, как оцениваете уровень их взаимодействия?

**ЕЛЕНА ЦЕРЕТЕЛИ:** Как председатель Общественного совета по развитию малого предпринимательства при губернаторе Санкт-Петербурга я бы сказала, что мы скорее являемся общественным посредником между бизнесом и властью. И за время существования совета — а это более десяти лет — мы превратили его в реально работающий механизм. Сегодня он объединяет более 80 отраслевых бизнес-ассоциаций, имеет подразделения во всех 18 районах города. Консультанты ежедневно ведут прием жалоб и обращений по поводу действий государственных органов, что позволяет своевременно получать информацию о проблемах предпринимательства. Фонд развития субъектов МСП является юридическим лицом совета, центр «Мой бизнес» объединяет и координирует все инструменты поддержки. Мы лидируем по количеству реализованных предложений бизнес-сообщества. Практически ни один нормативный акт, который регулирует деятельность бизнеса, не выходит без нашей экспертной оценки. Я горжусь тем, что мы оказались нужны и востребованы. В целом в городе постепенно складывается цивилизованный диалог предпринимательского сообщества и власти. И пандемия этому, как ни странно, поспособствовала.

**BG:** Каким образом?

**Е. Ц.:** Если раньше государство по отношению к бизнесу вело скорее фискальную политику, то сейчас со стороны власти, наоборот, очень многое делается для поддержки предпринимателей. В «острый» период взаимодействие с органами власти происходило очень эффективно. Реакция на все наши письма и запросы была максимально оперативной.

**BG:** Многим вашим подопечным пришлось ограничить или даже вовсе свернуть свою деятельность, а как переживали кризис вы?

**Е. Ц.:** Мы не сокращали свою деятельность, даже наоборот — в сложившейся непростой ситуации пришлось искать непривычные решения, активно использовать цифровые ресурсы и внедрять новые форматы. Я согласна с мнением, что кризисы — это не только стрессы, но и возможность начать что-то новое. Как только стало понятно, что нам придется работать в дистанционном формате, я пред-



ложила коллегам создать чат «В помощь бизнесу», где юристы совета отвечают на вопросы предпринимателей. Всего на 16 ноября 2020 года (дата беседы. — **BG**) к нам поступило почти 9 тыс. обращений. Большинство звонило на горячую линию (более 6,5 тыс. человек), чуть более 300 писем пришло по электронной почте на адрес центра «Мой бизнес» и около 2 тыс. обращений принято в чате «Помощь бизнесу». Наши консультанты обработали более 1,2 тыс. обращений, 580 предпринимателей посредством чата информированы по вопросам мер государственной поддержки МСП, а также запрета или разрешения продолжения деятельности в период карантина. Кроме деловых советов, предприниматели получали психологическую и эмоциональную поддержку. Специалисты транслировали людям: об их проблемах знают, их слышат, их ожидания так или иначе будут реализованы.

**BG:** Психологическая помощь — хорошо, но нужна и реальная...

**Е. Ц.:** По обращениям, имеющим отношение к законодательству, мы формировали запросы в исполнительные органы государственной власти регионального и федерального уровней. Мы также учитывали запросы предпринимателей, участвуя в разработке антикризисных предложений и формировании пакетов мер государственной поддержки. Это касается, например, рассрочки арендных платежей, отсрочки контрольно-надзорных мероприятий, изменения порядка расчетов страховых взносов, введения целого ряда налоговых льгот — и не только в отношении наиболее пострадавших от пандемии

предприятий, но и для тех, кто ведет свою деятельность в других отраслях.

**BG:** Какие меры господдержки оказались самыми востребованными?

**Е. Ц.:** Если говорить о финансовых, то, конечно, кредиты на зарплату. Без этого было бы невозможно сохранить рабочие места на предприятиях МСП и, как следствие, сами предприятия. Город принял очень серьезное решение: провести докапитализацию Фонда содействия кредитованию малого и среднего бизнеса на сумму в 2 млрд рублей, чтобы максимальное количество предпринимателей могли получить льготные займы по ставке от 1 до 3%. На сегодняшний день большая часть средств уже потрачена, до конца года предполагается израсходовать на эти цели все 100% средств. Одновременно с кредитами компании МСП могут получить субсидии на развитие бизнеса при условии сохранения численности сотрудников не менее 90%.

**BG:** Чтобы возвращать заемные средства, бизнес должен зарабатывать, а во время карантина у многих такой возможности не было.

**Е. Ц.:** И в нашем чате «Помощь бизнесу» многие предприниматели на это обращали внимание. Поэтому у нас родилась идея создания маркетплейса bizhelp.pro, где МСП и ИП могли бы бесплатно продвигать свои товары и услуги и размещать объявления о купле-продаже. Ресурс оказался востребованным: сегодня на площадке зарегистрировано более 150 субъектов МСП, представлено около 1 тыс. товаров, в сутки его посещают 70–80 пользователей, которые просматривают восемь-девять объявлений. Пока это только петербургская

площадка, но, думаю, когда число товарных позиций превысит 2 тыс., можно будет выходить на всероссийский уровень.

**BG:** Онлайн-площадки для многих во время пандемии стали фактически единственной возможностью для реализации продукции.

**Е. Ц.:** И не только! Для обучения, обмена опытом, профессионального общения — тоже. Например, очные семинары сменились отраслевыми вебинарами. А вебинары по туризму вдохновили нас на проведение делового туристического форума «Северная Пальмира» — он прошел в октябре в онлайн-формате, и его посетило более 2 тыс. предпринимателей, деятельность которых связана с индустрией туризма и гостеприимства.

Форум субъектов малого и среднего предпринимательства — наше главное ежегодное деловое событие — в этом году тоже перенесен в онлайн. Из-за этого его продолжительность увеличилась в два раза, с двух до четырех дней. В два дня трансляций все мероприятия было не уложить, а там много интересного — и обсуждение острых проблем, и обмен опытом, и презентации успешных бизнес-кейсов. Два потока вещания посвятили мероприятиям отраслевой направленности, а третий отделил первому «Молодежному форуму», который призван повысить интерес к предпринимательской деятельности у старшеклассников и студентов.

**BG:** То есть «Мой бизнес» окончательно перешел в онлайн-формат?

**Е. Ц.:** Ну почему же? Буквально недавно, в ноябре, у нас на Маяковского, 42, открылся МФЦ для предпринимателей — представителем малых и средних компаний, ИП и самозанятых, а также новичков, только мечтающих о своем бизнесе. Для нас это стало важным событием. Дело в том, что в этом же здании, этажом выше, находятся четыре наших структуры, созданные в рамках реализации нацпроекта по поддержке предпринимательства: центры инноваций социальной сферы, народно-художественных промыслов и ремесленной деятельности, молодежного инновационного творчества, сертификации, стандартизации и испытаний. А по соседству находится наш Дом предпринимателя, а значит, и Общественный совет по развитию малого предпринимательства при губернаторе Санкт-Петербурга. Так что теперь еще больше возможностей для бизнеса сосредоточено в одном месте. ■



## ДОРОЖНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО И РЕМОНТ



1. **ВАЛЕРИЙ АБРАМОВ,**  
генеральный директор АО «ВАД»
  2. **ВЛАДИМИР КАЛИНИН,**  
руководитель группы компаний «АБЗ-1»
  3. **ИГОРЬ БУКАТО,**  
президент НП «Группа проектно-строительных компаний „Возрождение“»;
- ЕЛЕНА ЛАШКОВА,**  
генеральный директор группы компаний «Геоизол»

## В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

- МИХАИЛ БЕЩАНОВ,**  
генеральный директор АО «Трест»
- АЛЕКСЕЙ ВИХАРЕВ,**  
генеральный директор ООО «СК „Орион плюс“»
- ВЛАДИМИР НИЖЕГОЛЬЦЕВ,**  
генеральный директор АО «Ник»

**НАД СХВАТКОЙ** СОТРУДНИКИ С ФУНКЦИОНАЛОМ ЕДИНОЛИЧНОГО ПРИНЯТИЯ ФИНАЛЬНОГО РЕШЕНИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА НЕГО МОГУТ ЗАНИМАТЬ НЕ ВЫСШУЮ ДОЛЖНОСТЬ В КОМПАНИИ И РАВНО АКЦИОНЕРУ ВЛИЯТЬ НА ЕЕ ЖИЗНЬ. НАБИРАЮЩАЯ ПОПУЛЯРНОСТЬ ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ УСИЛИВАЕТ РОЛЬ ДЕСИЖН-МЕЙКЕРОВ, А 2020 ГОД, ПРИНЕСШИЙ ЖЕСТКИЕ УСЛОВИЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ, СТИМУЛИРУЕТ ВЫРАЩИВАТЬ И ПРИВЛЕКАТЬ ТАКИЕ КАДРЫ К УПРАВЛЕНИЮ. АНАСТАСИЯ ЦЫБИНА

Decision maker — человек, самостоятельно принимающий в компании решение, без коллективного согласования или согласования с первым лицом фирмы и несущий за него всю ответственность, при этом не являющийся генеральным директором. Такие сотрудники могут формально занимать в компании самые разные позиции, но зачастую принимать важнейшие решения.

«Топ-менеджеры и собственники компаний — состоявшиеся в своей сфере люди, выстроившие бизнес с нуля либо сделавшие карьеру. Сомнения, требующие участия десижн-мейкеров, у таких уверенных в себе людей могут возникать в исключительных случаях: когда по той или иной причине они не готовы взять на себя ответственность за решение,— говорит руководитель направления «Финансы и бизнес-процессы» агентства Market Entry Atelier Тимур Сайфуллин.— Иногда это психологические причины, иногда — чрезмерная нагрузка „операционкой“ в связи с чрезвычайными обстоятельствами (яркий пример — пандемия COVID-19), не дающая паузы для анализа».

**УРОВНИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ** Потребность в таких людях есть во многих компаниях, независимо от масштаба бизнеса и сферы деятельности. По словам сооснователя Sensemakers Оксаны Разумовой, в маленьких организациях в этой роли часто выступает собственник бизнеса, не являющийся частью управленческой команды. В компании среднего размера (от 50 до 500 человек) ими могут выступать менеджеры по развитию или менеджеры по продажам. В крупном бизнесе это часто лица, отвечающие за региональную специфику бизнеса: представитель в Восточной Европе, представитель в Евразии и так далее.

Из числа топ-менеджеров внутри компании в роли десижн-мейкера часто выступает финансовый директор: он погружен во все процессы, мониторит результаты в цифрах и их соответствие прогнозам и планам, постоянно анализирует варианты и может просчитать последствия для главного показателя компании — ее прибыли. Психотип таких людей, как правило, также отлично подходит: они спокойны, рассудительны и убедительны.

Альтернативой финансовому директору является технический. В производственных компаниях он также хорошо осведомлен о бизнес-процессах и может стратегически просчитать последствия принимаемых решений. Общее понимание стратегии и видения организации дает десижн-мейкерам возможность действовать в единых рамках интересов компании и ее корпоративных стандартов. В России для обозначения таких специалистов часто используется термин «лицо, принимающее решение» (ЛПР), но он не всегда равнозначен.

По словам основателя IT-компании Octasoft и заместителя генерального директора специализирующейся на обеспечении экономической безопасности Verus Consulting Group Дмитрия Красичкова, в связи с тем, что большинство фирм представляет собой классические функциональные структуры с вертикальной иерархией, любая ошибка будет «всплывать» вверх до определенного уровня. Он зависит от степени влияния этой ошибки на деятельность предприятия, от размера компании и ее системы менеджмента. «Если подходить чисто формально, то генеральный директор несет полную ответственность за все принятые в организации решения, но в реальности в крупных компаниях о большинстве проблем „внизу“ он даже не узнает»,— указывает эксперт.

**НЕТ ВРЕМЕНИ НА ОДОБРЕНИЕ** Оксана Разумова констатирует, что часто роль десижн-мейкера встречается в компаниях из финансовой отрасли, где решения по приобретению, расширению или инвестициям требуют молниеносного реагирования, без долгих согласований. Но и в компаниях из медийной сферы, организациях, где нужны решения о приобретении и продаже различных активов и инвестиционные, тоже есть такие менеджеры.

К сферам, где в России пытаются внедрять такой тип поведения в психологию сотрудников, заместитель руководителя отдела инвестиционных услуг QBF Даниил Ветров относит также IT и продажи: «Ключевое сходство этих направлений — важность скорости принятия решений, поэтому люди, которым нужно обязательно чье-то одобрение и помощь, не „выжива-

## КАДРЫ



ют». Ответственность за свои действия — ключ к успеху в карьере. Как показывает опыт Google, где практика десижн-мейкеров распространена, такие организации работают эффективнее».

**«БИРЮЗОВЫЙ» ВЗГЛЯД** Многие зависят от принятого в компании стиля управления. «В организациях с вертикальной структурой и строгой иерархией полноту ответственности за принимаемые решения берет на себя первое лицо. К нему стекается вся информация, и он является единственным „пультом управления“. Но все большее распространение получает горизонтальная система, где роль десижн-мейкеров крайне важна,— говорит госпожа Разумова.— В ней сотрудникам предоставляются полномочия и ответственность за решения на том уровне, на котором они действуют. Фактически компания держится на таких менеджерах». Но в этом случае для достижения высокой эффективности организации требуется несколько важных составляющих: высокий уровень профессионализма, мотивации десижн-мейкеров, а также объединяющие их смысловые цели, к которым стремится компания. Яркими иллюстрациями служат так называемые «бирюзовые» компании, заявляющие о своей горизонтальной структуре управления и приверженности глобальным социальным темам, которые первичны по отношению к коммерческому успеху. В России себя к ним причисляют, например, агентство Adventum, «Вкусвилл» и сеть магазинов «Экспедиция».

К подобному стилю управления пришли и в RVK.money: «Мы расставляем акценты именно на человеческих аспектах работы: доверии, эмпатии, общности групповых и личных интересов сотрудников, учете „жизненных пиков“ людей, их здоровье, в том числе моральном,— комментирует генеральный директор компании Денис Бурлаков.— У нас прислушиваются к мнению каждого, и любой сотрудник может предложить свои идеи для любого отдела, никто не скажет: „Не лезь не в свое дело“. Мы придерживаемся концепции „компания — семья“, где хороший работник — это здоровый и счастливый работник».

**ВНЕШНИЙ АРБИТР** В российских реалиях наиболее распространены два типа

десижн-мейкеров. Это сотрудники, занимающие различные позиции в компании и обладающие эксклюзивным правом принятия решения, а также внешние специалисты, привлекаемые под конкретные проекты для экспертной оценки и принятия решения. Наиболее частая причина привлечения их для собственника компании — необходимость принятия сложного решения об инвестировании и его способах для дальнейшего роста бизнеса либо выходе из него.

У руководителей периодически возникает ситуация, когда требуется принять непопулярное либо сложное решение. Особенно это актуально в период общего кризиса, когда предстоит перестраивать бизнес-процессы. В роли десижн-мейкеров в такой ситуации могут выступать бизнес-консультанты. Они не зависят от сложившихся отношений в коллективе и не скованы операционными задачами. «Один из наших клиентов, обратившийся с просьбой о продвижении продукции, занялся развитием производства и расширением штата сотрудников для обеспечения растущих продаж,— рассказывает Тимур Сайфуллин.— Он признался, что ему как собственнику и директору компании для этого шага не хватало квалифицированного мнения и поддержки, хотя интуитивное понимание его необходимости было. По сути, ему требовалось „независимое расследование“: свести воедино возможные варианты, просчитать сценарии и обосновать наиболее подходящее решение».

По мнению господина Сайфуллина, принципиальные маркеры десижн-мейкеров — это три «нет»: нет политики, нет «операционки», нет личной выгоды. «Имеется в виду неангажированность специалиста во внутренних разборках компании, наличие времени и компетенций, чтобы быть выше узкого круга должностных обязанностей, отсутствие потенциальной личной выгоды от принимаемых решений. Не так много людей внутри фирмы будут соответствовать всем трем пунктам»,— объясняет эксперт. Дмитрий Красичков отмечает, что сегодня востребованы не десижн-мейкеры как таковые, а скорее системы и методологии, повышающие объективность и качество принимаемых этими людьми решений. ■



КОМПАНИИ, ГДЕ РАСПРОСТРАНЕНА ПРАКТИКА ДЕСИЖН-МЕЙКЕРОВ, РАБОТАЮТ ЭФФЕКТИВНЕЕ. ЭТИ ЛЮДИ УВЕРЕНЫ В СВОИХ ДЕЙСТВИЯХ, А ЗНАЧИТ, ТРАТЯТ МЕНЬШЕ ВРЕМЕНИ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

АВТОМОБИЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



1. ИГОРЬ БОЙЦОВ,  
вице-президент  
и генеральный директор  
ООО «Ниссан Мэнүфэкчуринг Рус»;



РОМАН ГАН,  
генеральный директор  
ООО «Питерформ»  
(ООО «Магна Санкт-Петербург»)

2. МАСАСИ ИСИДА,  
исполнительный вице-президент филиала ООО «Тойота Мотор» в Санкт-Петербурге

3. СОН КЁНГСУ,  
генеральный директор ООО «Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус»;

АНДРЕЙ ПАНТЮХОВ,  
генеральный директор ООО «Нокиан Тайерс»

В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

ВЛАДИМИР БЕРЕЗАНСКИЙ,  
генеральный директор ООО «Гестамп Северсталь Всеволожск»

КНУТ МИХАЭЛЬ ГЛАУБИТТ,  
генеральный директор ООО «Ман Трак энд Бас Продакшн Рус»

АЛЕКСАНДР ПОДСУХИН,  
генеральный директор ООО «Металлопродукция»

АНДРЕЙ ПОНОМАРЕВ,  
генеральный директор ООО «МВ Кингисепп»



## РАДИОЭЛЕКТРОНИКА И ПРИБОРОСТРОЕНИЕ



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

1. **ГЕОРГИЙ АНЦЕВ**,  
генеральный директор — генеральный конструктор АО «НПП „Радар ммс“»
2. **ЮРИЙ НИКОЛАШИН**,  
генеральный директор ПАО «Интелтех»
3. **БОРИС ИВАНОВ**,  
председатель совета директоров ЗАО «Завод им. Козицкого»;
- СЕРГЕЙ ХВОЩ**,  
генеральный директор АО «Электронная компания „Элкус“»

## В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

- ВИКТОР ВОЛКОВ**,  
генеральный директор АО «Морион»
- НИКИТА ГЛАДКОВ**,  
генеральный директор ПАО «Светлана»
- АНДРЕЙ КУКУШКИН**,  
генеральный директор холдинга «Ленполиграфмаш»
- НИКОЛАЙ КУЛЫК**,  
генеральный директор АО «НПО Завод „Волна“»
- АЛЕКСАНДР МИТЯНИН**,  
директор ООО «Специальный технологический центр»
- ИГОРЬ ПЕСТОВСКИЙ**,  
генеральный директор АО «РИМР»
- МИХАИЛ ФЕДОСОВСКИЙ**,  
генеральный директор группы компаний «Диаконт»

# ВСЕ В ЦОД

## РОССИЙСКИЙ РЫНОК ДАТА-ЦЕНТРОВ ВСЕ ЕЩЕ ДАЛЕК ОТ НАСЫЩЕНИЯ И, ПО МНЕНИЮ ЭКСПЕРТОВ, БУДЕТ РАСТИ, В ТОМ ЧИСЛЕ В ПЕТЕРБУРГЕ. ДРАЙВЕРАМИ ДЛЯ ЕГО РАЗВИТИЯ ДОЛЖНЫ СТАТЬ ВЫСОКАЯ ДОЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, СЕРЬЕЗНАЯ КОНЦЕНТРАЦИЯ ИТ-КОМПАНИЙ В РЕГИОНЕ, УМЕРЕННЫЙ КЛИМАТ И ДОСТУПНЫЕ ПЛОЩАДИ ДЛЯ ЗАСТРОЙКИ.

МАРИЯ КУЗНЕЦОВА

Емкость рынка ЦОД принято оценивать по количеству стойко-мест, или стоек, как введенных в эксплуатацию, так и заполненных оборудованием клиентов. «Сегодня число стойко-мест для коммерческой эксплуатации в России составляет примерно 50 тыс. единиц. Еще два года назад, по данным iKS-Consulting, этот показатель равнялся 39,3 тыс.», — говорит директор отделения инженерной инфраструктуры Rubytch Константин Зиновьев. В 2019 году количество стойко-мест для коммерческой эксплуатации увеличилось на 12,3%, а совокупный уровень доходов российских поставщиков ЦОД вырос на 27,8% и составил 28,5 млрд рублей. «Пока этот рынок очень далек от насыщения и точно будет расти дальше, учитывая вступление в силу ФЗ № 374 и № 375 («законы Яровой». — **BG**) и неутрачивающую пандемию COVID-19, которая стала катализатором перехода к удаленному взаимодействию», — добавляет господин Зиновьев.

Генеральный директор компании Linxdatacenter в России Ольга Соколова считает, что развитию сегмента способствует целый перечень драйверов: цифровизация бизнеса и госсектора, развитие сегмента разработки ПО, большое количество стартапов в различных перспективных направлениях ИТ — от виртуальной реальности до больших данных и AI, а также рост спроса на различные серви-

сы распространения видеоконтента. «Отдельно стоит упомянуть развитие экосистем — увязку широкого спектра взаимодополняющих продуктов и услуг на единой платформе с доступом по принципу „одно окно“, например, маркетплейсы банков, e-commerce», — уточняет она.

По словам Александра Тугова, директора по развитию услуг провайдера ИТ-инфраструктуры Selectel, все большим компаниям нужны вычислительные мощности: бизнес-процессы переходят в онлайн и требуют более сложной инфраструктуры. «У России есть простор для роста. По статистике 50% представителей малого бизнеса до сих пор держит свои системы на офисном сервере. Все они — потенциальные клиенты коммерческих дата-центров, ведь когда-то компании вырастут, и домашнего сервера будет уже не хватать», — констатирует эксперт.

**РЕГИОНАЛЬНЫЕ МОЩНОСТИ** Сегодня более 65% рынка коммерческих ЦОД сосредоточено в Москве и области, говорит технический директор компании Oberon Василий Непокрытый, однако многие поставщики услуг смотрят в сторону Петербурга. «Там ниже конкуренция, есть магистральные каналы и доступные площади для застройки, более умеренный и холодный, а значит, благоприятный для дата-центров климат», — считает он. → 38



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАТА-ЦЕНТРОВ СТАЛО ПОКАЗАТЕЛЕМ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ДЛЯ КОМПАНИЙ. ТАК ОНИ МОГУТ ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ СНЯТЬ БОЛЬШОЙ ОБЪЕМ РУТИННОЙ АКТИВНОСТИ, КАСАЮЩЕЙСЯ РАБОТЫ СЕРВЕРОВ

## ИНФРАСТРУКТУРА



# «НА ПЕРВЫЙ ПЛАН УЖЕ ДАВНО ВЫШЕЛ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ»

2020 ГОД ВСТРЯХНУЛ ТЕЛЕКОМ-РЫНОК, ЗАСТАВИВ ОПЕРАТОРОВ ПЕРЕСМОТРЕТЬ КАК БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, ТАК И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ. О ТОМ, КАК УДАЛОСЬ ПЕРЕЖИТЬ ПАНДЕМИЮ И ПОЧЕМУ ЦЕНА — ДАЛЕКО НЕ САМЫЙ ДЕЙСТВЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНЦИИ В ЭТОЙ ОТРАСЛИ, КОРРЕСПОНДЕНТУ ВG ЕЛЕНЕ МАЛЬЦЕВОЙ РАССКАЗАЛ ДИРЕКТОР ЗАПАДНОГО РЕГИОНА «БИЛАЙНА» ДМИТРИЙ ГЛОТОВ.



ЕВГЕНИЙ ГАВРИЛЕНКО

**BUSINESS GUIDE:** Тот факт, что в компании уже был реализован проект удаленной работы, позволивший сотрудникам работать дистанционно, облегчил задачу по управлению филиалом в этом году?

**ДМИТРИЙ ГЛОТОВ:** Задача была все равно непростой, но мы оказались более подготовленными к форс-мажору. Проект стартовал еще в 2016 году, так что к моменту начала связанных с COVID-19 ограничений у нас более 50% сотрудников уже имели возможность работать удаленно. К тому же «Билайн» был готов структурно: созданы нормативная и IT-базы, урегулированы отношения работодателя и сотрудника в части удаленной работы. Руководители понимали, как управлять распределенными командами. Так что в период ввода ограничений мы в минимальные сроки увеличили процент персонала бэк-офиса, который мог уходить на дистанционную работу, до 90%.

**BG:** 2020 год вынудил многих сократить инвестиции. Как пандемия отразилась на развитии вашей компании?

**Д. Г.:** Мы не корректировали планы на 2020 год. Были сложности, но мы продолжили реализовывать ту стратегию, которую запланировали в конце 2019-го. В первую очередь я говорю об инвестициях в сеть Петербурга и Ленобласти. Мы и до пандемии видели, что профиль потребления меняется, дата-трафик растет каждый год. В период перехода на удаленку этот тренд стал более ярко выраженным, я бы даже сказал, скачкообразным.

Более того, сейчас мы делаем важный шаг: усиливаем структуру управления сетью, отказываемся от аутсорсинга и возвращаем часть функций в техническую дирекцию «Билайна». Это позволит увеличить скорость реакции на запросы клиентов, а также реализовать еще более амбициозные технические проекты.

**BG:** Это означает рост штата?

**Д. Г.:** Это скажется на штате технической дирекции. Большое количество сотрудников, которые перешли к нам от партнеров, будет работать в единой команде внутри компании.

**BG:** Как изменилась за пандемию розница?

**Д. Г.:** Карантинные мероприятия сказались на ее работе, но в этом были и минусы, и

плюсы. К позитивным последствиям можно отнести то, что мы сфокусировались на эффективности розницы, на работе с онлайн-каналом. Мы частично пересмотрели масштаб торговой сети: какие-то офисы закрыли, какие-то перенесли, так как трафик сильно менялся в момент пандемии. Самый важный тренд года — серьезная перестройка в сторону онлайн во всех отраслях, и мы не исключение. Рост аудитории пользователей мы увидели в приложении «Мой Билайн»: в третьем квартале год к году он составил 33%. Повлияла не только пандемия: в приложении появился новый функционал, фактически оно превратилось в платформу. И, конечно, в нем можно получать предложения от наших партнеров, количество и релевантность которых мы регулярно увеличиваем.

**BG:** Партнерская экосистема стала насущной необходимостью или конкурентным преимуществом?

**Д. Г.:** И тем, и другим. В любом случае партнерства — это перспективная история. У участников рынка разные подходы: кто-то покупает активы, а мы верим в партнерства. Так что в этом году мы продолжили развивать кросс-маркетинговые активности с рядом продуктовых ритейлеров. В Петербурге мы развиваем партнерства с сервисами доставки — пандемия их серьезно подстегнула, так что это релевантное предложение для наших абонентов. Еще одно направление, которое мы считаем перспективным, — это онлайн-обучение, поэтому мы развиваем партнерские отношения с образовательными платформами.

**BG:** Профиль потребления абонентов за время пандемии сильно изменился?

**Д. Г.:** Да, и в этом есть как эволюционная, так и революционная составляющая. Во-первых, мы видим рост дата-трафика. Он идет уже не первый год, причем высокими темпами, но в пандемию тренд продолжился за счет резкого всплеска доли просмотра видеоконтента, большого числа видеозвонков, видеоконференций и так далее. Для нас это было серьезным вызовом: мы в достаточно сжатые сроки модернизировали транспортное оборудование, чтобы сеть могла «переварить» растущий объем трафика.

Во-вторых, сильно вырос и голосовой трафик, что не характерно для сотового рынка последнего времени: ранее голосовые коммуникации переходили в мессенджеры — это известный тренд. Однако, когда началась удаленка, люди начали больше звонить — частично это было связано с изменением бизнес-процессов у работодателей и предпринимателей, частично — с потребностью абонентов больше интересоваться здоровьем и состоянием своих близких. Сейчас этот тренд снизился, но при этом все равно мы видим, что голосовой трафик высок по сравнению с предыдущими периодами.

Третья составляющая — изменение географии потребления. Раньше большая часть трафика генерировалась в городе, но в пандемию существенное количество жителей Петербурга переехало в Ленобласть. Вместе с людьми мигрировал и трафик. И это тоже было вызовом для нас. Но те планы по развитию сети в Ленинградской области, которые мы анонсировали в конце 2019 года, оказались абсолютно своевременными.

**BG:** Весной прошлого года вы говорили, что компании удалось создать в регионе базу для качественного рывка. Какого?

**Д. Г.:** В 2020 году мы добились очень важного: вернули доверие абонентов. Мы сделали ставку на качество базовых услуг и сейчас видим по отзывам клиентов, что они положительно оценивают увеличение скорости мобильного интернета и расширение зоны доступности услуг «Билайна».

**BG:** Повлияли вложения в сеть? Сейчас ее можно назвать идеальной?

**Д. Г.:** Ни одну сеть нельзя в моменте назвать идеальной. Это часть бизнеса операторов, которую нужно постоянно улучшать. Связано это со многими факторами. С ростом дата-трафика, когда текущей сети начинает не хватать и мы вынуждены строить дополнительные базовые станции. С развитием самого города и появлением новых микрорайонов. С той же миграцией населения в областные поселки, где раньше эта услуга была либо вообще не востребована, либо востребована мало, но в моменте

она стала необходима. Развитие сети нельзя останавливать, так что в этом году мы построили более 1200 новых базовых станций, и это еще не конец, еще половина декабря впереди. Благодаря этому более 140 небольших населенных пунктов получили 4G-интернет, более чем в 70 мы увеличили скорости. Много внимания в этом году мы уделили новой трассе М11, покрыв ее полностью голосовым сервисом и высокоскоростным мобильным интернетом. Приступили к работам по обеспечению связью и скоростным интернетом тоннелей петербургского метро. В наших планах в этом году запустить в тест первые семь перегонов на «красной» ветке, в конце первого квартала 2021 года мы закончим работы на ней, а в июне сделаем свою часть «зеленой» ветки метро.

**BG:** Что тогда является конкурентным преимуществом — цена? Поэтому вы запустили демпинговое предложение с бесплатным тестовым периодом?

**Д. Г.:** Это не демпинг, это честное приглашение протестировать сеть: мы много сил и денег в нее вложили, есть чем гордиться. Цена, конечно, играет роль, но на первый план уже давно вышел клиентский опыт — именно на него мы и делаем ставку: клиент тестирует, оценивает, если понравилось, то остается с нами, если по каким-то причинам не понравилось, то за это клиент и не платит.

Сейчас все больше людей переходит к осознанному потреблению. Поэтому конкурировать можно в большей степени на уровне релевантности предложения для целевого сегмента: возможность выбирать объем, структуру наполнения и стоимость. Важны также прозрачность и честность по отношению к клиентам: чтобы они платили только за то, что хотят использовать, не было навязанных услуг. Сеть при этом должна быть везде, где это нужно клиентам.

**BG:** Какие планы на 2021 год?

**Д. Г.:** Продолжим активно развивать сеть и цифровые каналы взаимодействия. Запустим локальные предложения, актуальные именно для жителей городов нашего региона. ■





1. **МАКСИМ ШАФИРОВ**,  
генеральный директор JetBrains
2. **АЛЕКСАНДР ЕГОРОВ**,  
генеральный директор ООО «Рексофт»
3. **ДМИТРИЙ ДЫРМОВСКИЙ**,  
генеральный директор группы компаний ЦРТ

## В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

- СЕРГЕЙ БАКЛАН**, генеральный директор АО «Аркадия»
- АЛЕКСАНДР БЕЛОКРЫЛОВ**, CEO BellSoft
- ПАВЕЛ ВАСИЛЬЕВ**, генеральный директор компании «АстроСофт»
- ГЛЕБ ГОЛОВЧЕНКО**, управляющий директор АО «РИВЦ-Пулково»
- ИГОРЬ ГОРЬКОВ**, генеральный директор Nexign
- ПАВЕЛ ЕГОРОВ**, генеральный директор Санкт-Петербургского центра разработок Dell EMC
- АЛЕКСАНДР КАЛИНИН**, CEO Sibedge
- ЮЛИЯ КУДРЯВЦЕВА**, директор по стратегическому развитию ООО «Форсайт»,  
руководитель петербургского офиса компании
- АРТЕМ МИХАЙЛОВ**, генеральный директор e-Legion
- АРТЕМ МОШКОВ**, председатель совета директоров Netrika
- АЛЕКСАНДР ПОЗДНЯКОВ**, генеральный директор First Line Software
- СЕРГЕЙ РАЗУМОВСКИЙ**, исполнительный директор Raidix
- АНДРЕЙ РОГОЗОВ**, управляющий директор компании «ВКонтакте»
- МАКСИМ САМСОНОВ**, первый заместитель генерального директора GS Labs
- АЛЕКСАНДР СЕМЕНОВ**, председатель совета директоров  
группы компаний «Корус Консалтинг»
- АЛЕКСЕЙ СЕМЕНОВ**, председатель правления группы компаний «Геоскан»
- СВЕТЛАНА СОКОЛОВА**, генеральный директор ООО «Промт»
- ВИКТОР СУББОТИН**, генеральный директор Beta
- АНДРЕЙ ТЕРЕХОВ**, президент ЗАО «Ланит-Терком»
- АНДРЕЙ ФЕДОРОВ**, председатель совета директоров группы компаний Digital Design
- АЛЕКСЕЙ ФИЛИМОНОВ**, исполнительный директор DataArt
- ДЕНИС ШЕВЧЕНКО**, генеральный директор компании «Би Питрон»

КАНДИДАТУРЫ, ДОБАВЛЕННЫЕ УЧАСТНИКАМИ ПРОЕКТА  
В ХОДЕ ГОЛОСОВАНИЯ

- ВАЛЕНТИН МАКАРОВ**, президент НП «Руссофт»

**36 →** Среди крупнейших игроков рынка — Selectel, «Ростелеком» (укрепившийся после поглощения DataLine), IXcellerate, DataPro, «МТС Авантаж», Xelent, а также Linxdatacenter. «В целом петербургские ЦОД сегодня занимают небольшую долю российского рынка. Однако в будущем ситуация может измениться, и локальный рынок тоже покажет рост», — согласен господин Зиновьев. — Этому будет способствовать высокая доля промышленных предприятий и серьезная концентрация IT-компаний в регионе».

Так, в конце октября ПАО «МТС» запустило в Тосненском районе Ленинградской области первый на Северо-Западе модульный ЦОД, инвестировав в его строительство 1,8 млрд рублей. Пока подведенная мощность составляет 8 МВт с потенциалом расширения до 16 МВт. В ближайшие годы компания готова инвестировать еще более миллиарда рублей в увеличение количества модулей с двух до четырех.

В декабре в Петербурге собственный дата-центр на 800 стоек общей площадью 4,2 тыс. кв. м и проектной мощностью 7,4 тыс. кВт планирует запустить компания «Ростелеком». «Его уровень надежности — Tier III. Зарезервированы все основные инженерные системы (энерго- и холодоснабжение), телеком-инфраструктура. Этот ЦОД сможет предложить клиентам все наши имеющиеся сервисы — от традиционного colocation до высокоуровневых облачных сервисов. Он ориентирован на бизнес и государственных заказчиков», — рассказывают в компании.

В историческом центре Петербурга фактически завершено строительство центра обработки данных АО «Гознак», который, по словам представителей компании, начнет функционировать во втором квартале 2021 года. «ЦОД спроектирован и построен с учетом требований стандарта Tier III. Вмещает в себя 470 серверных стоек общей мощностью 6 МВт, размещенных на площади 3 тыс. кв. м. Инфраструктура защищена тремя периметрами безопасности, включая системы видеонаблюдения, сигнализацию, систему контроля и управления доступом и военизированную охрану», — говорят в АО «Гознак», поясняя, что дата-центр будет обслуживать потребности заказчиков предприятия, среди которых федеральные органы исполнительной власти, федеральные внебюджетные фонды, крупные коммерческие организации.

**ОТДАТЬ НА АУТСОРС** Коммерческие ЦОД, как правило, принадлежат компаниям, работающим в сфере IT и облачных услуг. «Новые игроки на этом рынке появляются редко, и чаще всего в привлечении клиентов работает бренд компании, ее опыт в этой сфере, предлагаемые услуги», — рассказывают в компании «Мегафон».

При этом требования к площадкам — к их отказоустойчивости, доступности, надежности — настолько разные, что своего потребителя находят все. «Масштабные территориально распределенные коммерческие дата-центры уровня Tier III–VI — для крупного корпоративного рынка: банков, операторов связи, ритейлеров и даже промышленности; локальные и совсем небольшие центры обработки данных, размещенные в регионах, — для SMB-компаний, которые

могут вынести на арендованные „виртуальные фермы“ самые ресурсоемкие процессы, например, рендер изображений», — приводит пример Василий Непокрытый. По его словам, в последние пару лет дефицит коммерческих мощностей запустил и новый тренд — треш-дата-центры (от англ. trash «мусор»). — **BG**. «Это более дешевые услуги — стоимость ниже до 30% — на базе полупромышленных площадок, которые минимально оптимизированы для установки оборудования ЦОД», — описывает он данный сегмент.

По словам директора по маркетингу дата-центра Xelent Ильи Рогова, компании предпочитают размещать данные в ЦОД на своих серверах. «По сути, обеспечение работоспособности серверов не является профильной деятельностью ни для одной компании, кроме, собственно, операторов ЦОД. Использование коммерческого ЦОД стало показателем уровня развития компании», — уверен он.

Если же клиент предпочитает отказаться от собственных серверов в пользу перенесения данных в облако сервис-провайдера в ЦОД, то он снимает с себя еще больший объем рутинной активности, касающейся работы IT-инфраструктуры. «В этом случае заказчик получает не просто доступность своих серверов, систем хранения данных и сетевого оборудования, а гарантию на работу нужного ему объема мощностей или даже готовых сервисов с гарантированным уровнем доступности (SLA)», — рассказывает Владимир Калинин, руководитель направления услуг ЦОД в Северо-Западном регионе управления сервисов Softline.

**СОБСТВЕННАЯ БАЗА** В экономике остаются сценарии, при которых бизнесу выгодно или необходимо иметь свои ЦОД. Это гарантия — иногда, по мнению некоторых экспертов, необоснованная, — что данные не будут переданы третьим лицам. «Кроме того, ответственность за корректную работу сервиса не разделяется со сторонней организацией, а находится в контуре компании. Это возможность держать все под контролем и не зависеть от сторонних организаций», — отмечает Александр Тугов из Selectel. — Иногда развивать свой корпоративный дата-центр и выгоднее. Например, если вы очень крупная компания и можете позволить себе вложиться в „железо“ однократно (на два-три года), но сразу существенно».

Как правило, собственные дата-центры используют IT-гиганты: их бизнес-модель плотно привязана к компетенциям в IT, включая инфраструктуру, поэтому такое сращивание органично, добавляет Ольга Соколова. Свои ЦОД нередко есть у крупных ритейлеров, e-commerce, фармацевтических компаний — все они работают с огромным объемом данных.

Развитие дата-центров характерно и для компаний с госучастием, на которые распространяется требование о «приземлении» данных на территории РФ. «Чаще всего выбор строительства собственного дата-центра обусловлен внутренними и законодательными ограничениями в области безопасности», — объясняет Владимир Калинин. По мнению Константина Зиновьева, не исключено, что менее крупные, с точки зрения IT, госучреждения в дальнейшем будут в этих ЦОД консолидироваться. ■



# «ОПЕРАТОРЫ БЬЮТСЯ ЗА ТО, ЧТОБЫ СТАТЬ ДЛЯ КЛИЕНТА ЕДИНСТВЕННЫМ ПОСТАВЩИКОМ УСЛУГ»

ПАНДЕМИЯ ПРИВЕЛА К ИЗМЕНЕНИЮ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ. С ОДНОЙ СТОРОНЫ, ОНИ СТАЛИ ОПТИМИЗИРОВАТЬ ЗАТРАТЫ НА СВЯЗЬ, ОТКАЗЫВАЯСЬ ОТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ SIM-КАРТ. С ДРУГОЙ, ТРЕБОВАНИЯ К КАЧЕСТВУ УСЛУГ ВО ВРЕМЯ САМОИЗОЛЯЦИИ ВЫРОСЛИ. ОБ АДАПТАЦИИ К НОВЫМ УСЛОВИЯМ, РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТПРОГРАММЫ И СУЩЕСТВУЮЩИХ ОГРАНИЧЕНИЯХ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СТАНДАРТА 5G КОРРЕСПОНДЕНТУ BG МИХАИЛУ КУЗНЕЦОВУ РАССКАЗАЛ ДИРЕКТОР МАКРОРЕГИОНА «СЕВЕРО-ЗАПАД» TELE2 СЕРГЕЙ ТИМОШИН.

**BUSINESS GUIDE:** В 2020 году объем рынка связи в России, по прогнозу Министерства цифрового развития, может сократиться на 3%. Вы согласны с этой оценкой?

**СЕРГЕЙ ТИМОШИН:** Соглашусь с тем, что рынок сжимается. Люди в этом году стали более взвешенно относиться к тратам на связь. Они отказываются от вторых и третьих SIM-карт, оставляя только одну. Операторы теперь бьются за то, чтобы стать для клиента единственным поставщиком услуг. За первые восемь месяцев этого года почти 15 млн клиентов, которые ранее пользовались нашей SIM-картой как дополнительной, переставили карту Tele2 в основной слот. Существенная доля таких переходов произошла в Москве и Санкт-Петербурге. Если раньше клиент позволял заработать нескольким операторам сразу, то теперь он готов платить только одному.

**BG:** Почувствовали ли вы ужесточение конкуренции в условиях пандемии?

**С. Т.:** Привлекать новых абонентов становится все сложнее, хотя и раньше ситуация была непростой. Некоторые операторы в третьем квартале показали потери в абонентской базе, другие просто не стали публиковать данные. Перед нами стоит задача привлечь клиентов инновационными продуктами. В последние пару лет предложили людям услуги «переноса остатков», возможность делиться гигабайтами, разработали для них тарифный конструктор. И только в этом году коллеги по отрасли дрогнули и все же с достоинством повторили наши успешные продукты. Так что да, легче не становится, но это нормальная рыночная ситуация.

**BG:** Привела ли кризисная ситуация в экономике к росту тарифов?

**С. Т.:** У нас и так доступные цены. По потреблению мобильных данных Россия находится среди мировых лидеров, а по стоимости трафика демонстрирует аномально низкие цены даже в сравнении со странами СНГ. Главный фактор, который сдерживает рост цен,— жесткая конкуренция. С одной стороны, уже никто не хочет развязывать ценовые войны, поскольку не все их смогут пережить. С другой, поднимать необоснованно цены — путь к потере абонентов. При этом все мы работаем не в вакууме, и вынуждены реагировать на ситуацию в экономике и корректировать тарифные предложения. В плане тарифной политики Tele2 всегда стремится предложить лучшее соотношение цены и качества.



АЛЕКСАНДР КОРЖОВ

**BG:** Как пандемия изменила модель поведения потребителей?

**С. Т.:** Конечно, поведение клиентов изменилось. Как я уже отметил, люди стали более взвешенно подходить к тратам на связь. Другая особенность этого года — выросли требования и ожидания от качества связи. Многие перешли на удаленку, интернет теперь им нужен не только для досуга и общения, но и для работы. И здесь важны стабильность и надежность сети.

Больше стало активных интернет-пользователей. В ответ на их активность и в поддержку нового образа жизни мы запустили свой проект «Дом по другим правилам», где можно бесплатно смотреть фильмы, мастер-классы, лекции. Через программу лояльности предложили бонусы на доставку продуктов и готовой еды. А чтобы те, кто решил стать нашим абонентом, не ходили за SIM-картой, мы запустили доставку через «Яндекс.Такси». В общем, окружили клиентов вниманием и заботой.

**BG:** Из-за того, что люди стали больше времени проводить дома, трафик в ваших салонах снизился. За счет чего возможно компенсировать это падение?

**С. Т.:** Это серьезный вызов для нашей индустрии. Сильнее всего это было заметно весной во время режима самоизоляции. Летом многие клиенты стали возвращаться к привычным, докризисным сценариям поведения. Однако со второй волной пандемии тенденция вернулась. Сложно спрогнозировать, как будут вести себя покупатели дальше.

Но мы видим рост интернет-продаж. Мы присутствуем не только на своем сайте, но и на таких площадках, как Ozon и Wildberries, то есть идем в каналы, где удобно нашим клиентам. Это новая реальность дистрибуции.

**BG:** Насколько выросла нагрузка на сеть и как компания справлялась с этой ситуацией?

**С. Т.:** В апреле нагрузка не только выросла, резко изменилась и ее география. В первые две недели мы зафиксировали рост интернет-трафика в спальных кварталах Петербурга и пригородах. Похожая картина сложилась в других регионах Северо-Запада. В итоге в начале апреля всплеск нагрузки был, как в Новый год, только не на два часа, а на несколько недель. Но этот стресс-тест мы прошли успешно, потому что нон-стоп строим и модернизируем сеть.

**BG:** В текущих условиях расходы на строительство сократились?

**С. Т.:** CAPEX мы только увеличиваем, улучшаем покрытие и качество мобильного интернета. В частности, продолжаем активную стройку в Санкт-Петербурге и Ленобласти. В предыдущие два года зона покрытия сети 4G увеличилась в три раза, что весной и помогло нам справиться с ростом нагрузки на сеть. В этом году мы первыми из операторов обеспечили связью Западный скоростной диаметр на протяжении всей трассы, планомерно развивали и расширяли нашу сеть в самых трафиковых локациях. Кроме того, был расширен частотный ресурс.

**BG:** Каким был объем инвестиций в других регионах Северо-Запада?

**С. Т.:** Мы развивались и строили сеть во всех регионах. К примеру, в Калининградской области за три года инвестиции составили 830 млн рублей. В этом году мы расширили сеть в курортных районах, реализовали проект по рефармингу частот, в результате скорость мобильного интернета увеличили на 30%. В Мурманской области построили за год больше, чем в предыдущие три. В Карелии добавили технологию 4G на все наши базовые станции. В Вологодской области весной первыми обеспечили полное покрытие сети 4G на трассе Череповец — Вологда. В основном мы инвестируем в расширение емкости сети, поскольку трафик с каждым годом растет.

**BG:** Как идет развитие инфраструктуры с поддержкой 5G и каковы основные препятствия для развития этого стандарта?

**С. Т.:** Мы тестировали технологию 5G в Эрмитаже еще в 2018 году, демонстрировали с ее помощью реставрационные работы на расстоянии в тысячи километров. В прошлом году на Тверской в Москве заработала наша тестовая зона 5G. Все игроки рынка осознают, что эта технология — следующая точка роста для операторов и в целом для экономики. По прогнозам Ericsson, объем рынка потребительских услуг на базе сетей пятого поколения к 2030 году может достичь \$31 трлн. Барьер в России — это отсутствие необходимого частотного диапазона.

При этом уже сейчас по всей стране Tele2 разворачивает базовые станции в стандарте 5G-ready. На них при возможности в короткие сроки можно будет развернуть коммерческую сеть.

**BG:** «Билайн», МТС и Tele2 объявили, что совместно построят инфраструктуру в перегонках петербургского метро. На какой стадии находится этот проект и когда он будет завершен?

**С. Т.:** Он в процессе реализации. Первые запуски связи в перегонках метро — это вопрос следующего года. Совместно с коллегами мы уже строим в подземке распределительные системы, на которых затем каждый оператор запускает свои базовые станции. В частности, в ноябре мы построили DAS-систему на станции метро «Дунайская», где услуги связи запустили мы и наши партнеры. А в декабре наша сеть заработала на DAS-системе партнера на станции «Проспект Славы». По этой же схеме будем строить и в перегонках. ■



ЭНЕРГЕТИКА



ДМИТРИЙ КОСТРОМИН

1. **ВАДИМ ВЕДЕРЧИК**,  
управляющий директор ПАО «ТГК-1»
2. **СЕРГЕЙ КРОПАЧЕВ**,  
генеральный директор АО «Петербургская сбытовая компания»
3. **ВЛАДИМИР ПЕРЕГУДА**,  
заместитель генерального директора — директор филиала «Ленинградская АЭС»  
АО «Концерн „Росэнергоатом“»;
- АНДРЕЙ РЮМИН**,  
генеральный директор ПАО «Россети Ленэнерго»

В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

- АЛЕКСАНДР БОРОШНИН**,  
генеральный директор ООО «РКС-Энерго»
- ИГОРЬ ЖЕЖЕЛЬ**,  
генеральный директор АО «Ленгидропроект»
- КИРИЛЛ КЕЙСЕРМАН**,  
директор Октябрьского филиала ООО «Русэнергообит»
- СЕРГЕЙ САДОВСКИЙ**,  
генеральный директор АО «Норд Гидро»
- АНДРЕЙ СИЗОВ**,  
генеральный директор АО «ЛОЗСК»

# ХОРОШО НАМЫТОЕ НОВОЕ

В ЭТОМ ГОДУ «ГРУППА ЛСР» КУПИЛА У АО «ТЕРРА НОВА» ПРАВА НА СОЗДАНИЕ И ПОСЛЕДУЮЩУЮ ЗАСТРОЙКУ 143 ГА НА НАМЫВНЫХ ТЕРРИТОРИЯХ ВАСИЛЬЕВСКОГО ОСТРОВА. «АКВИЛОНУ» УДАЛОСЬ ПРИОБРЕСТИ НАДЕЛ ОКОЛО 4 ГА У SEVEN SUNS DEVELOPMENT. В ТЕЧЕНИЕ ПЯТИ ЛЕТ ЛОКАЦИЯ СТАНЕТ КОМФОРТНОЙ ДЛЯ ЖИЗНИ, УВЕРЯЮТ ЗАСТРОЙЩИКИ, НАМЕРЕВАЯСЬ УЧАСТВОВАТЬ В СОЗДАНИИ СОЦИАЛЬНОЙ И ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ, А ТАКЖЕ ОБЩЕСТВЕННЫХ ПРОСТРАНСТВ.

МАРИЯ КУЗНЕЦОВА

В настоящее время на намывных территориях Васильевского острова реализуют проекты три крупных компании — Glorax Development (ЖК Golden City), «Лидер Групп» (ЖК «Нахимов», «Магеллан», «Колумб») и «Группа ЛСР» («Морская набережная»). Среди застройщиков кластера — компания Seven Suns Development, завершившая реализацию проектов ЖК «Светлый мир „Я — Романтик“» и «Светлый мир „Тихая гавань“». По данным консалтингового центра «Петербургская недвижимость», объем предложения на 1 ноября текущего года составил здесь 65 тыс. кв. м жилья — 2% от общего объема предложения в Петербурге и его пригородах.

Кроме того, в этом году участок 3,8 га приобрела группа «Аквилон», перекупив его у Seven Suns Development для строительства около 85 тыс. кв. м жилья. Незадолго до этого «Группа ЛСР» совершила рекордную за последние годы сделку, купив у АО «Терра Нова» права на создание и последующую застройку 143 га северной части намыва Васильевского острова за 2,98 млрд рублей. С учетом этой покупки компании до 2034 года предстоит застроить 180 га, возведя около 2 млн кв. м жилья. Таким образом, девелопер стал безусловным лидером по масштабам строительства на намыве.

При этом в продаже остаются три земельных участка общей площадью около 5 га под строительство около 65 тыс. кв. м жилья, добавляет руководитель консалтингового центра «Петербургская недвижимость» Ольга Трошева, замечая, что участки, принадлежащие Сбербанку, также могут быть проданы или использованы для строительства делового центра.

Собеседники ВГ отмечают, что на текущий момент на намывных территориях можно создать современный масштабный кластер жилой застройки в центре Петербурга с современной архитектурой,



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО

НЕСМОТЯ НА ВИДОВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ПОТЕНЦИАЛ НОВОЙ ЧАСТИ ОСТРОВА, ДЛЯ РАЗВИТИЯ КОМФОРТНОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ ЗДЕСЬ НЕОБХОДИМЫ ОТДЕЛЬНЫЙ ГЕНПЛАН И АКТИВНОСТЬ ВЛАСТЕЙ

РАЙОНЫ

инфраструктурой и благоустройством. «Всего за 2020 год в локации было реализовано 50 тыс. кв. м жилья (также примерно 2% от общего объема спроса в Петербурге и пригородах), а средняя цена квадратного метра на начало ноября составила 148 тыс. рублей, что на 9% выше средней цены по Петербургу в классе масс-маркет», — анализирует госпожа Трошева.

**НЕПРОСТАЯ, НО ЖЕЛАЕМАЯ** Коммерческий директор компании «ЛСР. Недвижимость — Северо-Запад» Денис Бабаков, комментируя совершение сделки по приобретению прав на создание намывных территорий, отмечал, что это сбалансировало портфель компании в пользу высокомаржинальных проектов бизнес-класса. Он убежден, что никто в городе не смог бы справиться с подобным проектом, но для группы большую роль сыграла синергия ее компонентов: «ЛСР. Базовые» займется формированием территории, а «ЛСР. Недвижимость — Северо-Запад» будет отвечать за ее освоение. АО «ЛСР. Базовые» владеет специализированным флотом, который включает землесосы, гидроперегрузчики, грузовые и прочие суда, а также обладает опытом по проведению намывных работ. Для создания новой территории понадобится приблизительно 8 млн куб. м песка, а работы по поднятию высотных отметок продлятся три-четыре года. «Такой комбинации больше ни у кого нет. Мы рады, что морской фасад Петербурга будет в большей степени определяться „Группой ЛСР“, а не кем бы то ни было еще», — говорил господин Бабаков в интервью BG.

На новой территории компания намерена построить жилой комплекс общей площадью квартир 700 тыс. кв. м с общественно-деловыми объектами и встроенными помещениями площадью 260 тыс. кв. м. В проекте есть три школы на 3,3 тыс. мест и шесть детских садов на 1130 мест. В границах застройки должны появиться общественные пространства, а также объекты транспортной и социальной инфраструктуры. По словам застройщика, будут благоустроены набережная реки Смоленки (около 1,2 тыс. м) и набережная Финского залива (около 2,1 тыс. м).

О том, что компания уже давно приглядывалась к намыву, намереваясь приобрести на нем участок, рассказывал в интервью BG и генеральный директор группы «Аквилон» Виталий Коробов. Вместе с тем господин Коробов подчеркивал: несмотря на то, что намыв — востребованная локация, здесь нет большой конкуренции из-за сложности освоения, поэтому «многие не рискуют заходить на эти территории».

В итоге компания «Аквилон» приобрела на намыве земельный участок площадью 3,8 га, где девелопер планирует возвести жилье бизнес-класса, а также объекты социальной инфраструктуры. Сумму сделки «Аквилон» не раскрывал. Однако, по мнению экспертов, покупатель взял на себя обязательства Seven Suns Development перед АО «Терра Нова», которым владеет Сбербанк, — их сумма составляет около 1 млрд рублей.

**ПРОБЛЕМНЫЕ МЕСТА** Если рассматривать намывные территории с точки зрения рынка и реализации квартир, то их привлекательность состоит в локации, видовых характеристиках, стремительной

динамике цены квадратного метра, считает руководитель отдела исследований Knight Frank St. Petersburg Светлана Московченко, добавляя, что подобное жилье пользуется устойчивым спросом у покупателей. «Намыв привлекает девелоперов, поскольку это новая центральная локация с видовыми характеристиками и набережной — это все, что на сегодняшний момент наиболее востребовано», — солидарна с коллегой директор департамента жилой недвижимости Colliers International Елизавета Конвей.

Наряду с достоинствами локация обладает и рядом проблем, одна из которых — коммуникации. «Но и она не самая значительная. Гораздо сложнее реализовать там всю полноценную городскую инфраструктуру — социальную, торговую, транспортную. Это значит, что для намыва должен быть разработан настоящий генеральный план, и город должен принимать активное участие в развитии этой территории», — объясняет госпожа Конвей.

Другая насущная проблема — озеленение территории. Ее сложно реализовать не столько из-за бюджета, сколько из-за адаптивности растений. «Поскольку территория намыва состоит из песка и часто находится под влиянием сильных ветров, не все растения приживаются. Сейчас это довольно пустынная площадь, которая с точки зрения видов, не обращенных в сторону воды, может смотреться недостаточно симпатично и уютно для постоянного жителя», — рассуждает эксперт. Поэтому кто-то компенсирует это фасадами, кто-то разрабатывает свой план озеленения. Коммерческая составляющая — тоже довольно проблемный элемент Васильевского острова, где недостаточно торговых центров. Добавляются также отсутствие станций метро и в целом довольно размытые сроки прогнозов их появления.

«Это все девелоперские проблемы в части создания самих проектов и комфортной среды проживания. Но есть и другие проблемы — рыночные, которые включают позиционирование, статус самой локации», — продолжает эксперт. Так, на сегодняшний момент за счет относительно недорогих проектов Seven Suns Development территория намыва имеет статус доступного масс-маркета, что потенциально снижает ее привлекательность. «Теперь девелоперам намного сложнее выводить эту локацию в более высокий статус», — резюмирует госпожа Конвей.

Тем не менее застройщики очень оптимистично смотрят на перспективы развития данной территории. Денис Бабаков считает, что к 2022–2023 годам намыв должен стать комфортным для жизни районом: здесь появятся пешеходная набережная, парк, социальные объекты и внутриквартальные дороги. При этом он уверен, что процесс создания дорожной сети здесь уже «необратим», и не видит препятствий к тому, чтобы город не успевал с инфраструктурой за строительством жилья в этой локации.

Виталий Коробов также убежден, что в ближайшие пять лет намыв «кардинально преобразится» и станет одним из самых престижных районов Петербурга. При этом девелоперам, работающим на намыве, по его мнению, необходимо для создания здесь качественной среды для жизни поддерживать конструктивный диалог друг с другом и с властями. ■

## ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

- 1. АЛЕКСАНДР КРЫЛОВ,**  
генеральный директор SkyNet
- 2. ДМИТРИЙ ГЛОТОВ,**  
региональный директор Западного региона ПАО «Вымпелком» (бренд «Билайн»)
- АНТОН ГОДОВИКОВ,**  
вице-президент — директор макрорегионального филиала «Северо-Запад» ПАО «Ростелеком»
- 3. АЛЕКСЕЙ ТИТОВ,**  
директор по региональному развитию ПАО «Мегафон»

## В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

- НИКОЛАЙ БЕЛОЗЕРОВ,**  
генеральный директор ООО «П.А.К.Т.»
- АЛЕКСЕЙ ГОРБУНОВ,**  
руководитель макрорегиона «Северо-Запад» компании «Манго Телеком»
- АНДРЕЙ ГУК,**  
генеральный директор ООО «Обит»
- ПАВЕЛ КОРОТИН,**  
директор филиала МТС в Санкт-Петербурге и Ленинградской области
- АЛЕКСАНДР МОТРИЧ,**  
межрегиональный директор Северо-Запада АО «ЭР-Телеком Холдинг»
- ДМИТРИЙ ПЕТРОВ,**  
генеральный директор ООО «Комфортел»
- КОНСТАНТИН РЖЕВКИН,**  
генеральный директор NewLink
- АНДРЕЙ СУХОДОЛЬСКИЙ,**  
генеральный директор ООО «Смарт Телеком»

## КАНДИДАТУРЫ, ДОБАВЛЕННЫЕ УЧАСТНИКАМИ ПРОЕКТА В ХОДЕ ГОЛОСОВАНИЯ

- СЕРГЕЙ ТИМОШИН,**  
директор макрорегиона «Северо-Запад» Tele2



КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

1. **АЛЕКСАНДР БОБКОВ**,  
исполнительный директор АО «Газпромнефть Восточно-Европейские проекты»
2. **АНДРЕЙ ЛУШНИКОВ**,  
председатель совета директоров ГК «Бестъ»;  
  
**АНДРЕЙ ФОМЕНКО**,  
президент АО «Финансовая холдинг-компания „Империя“»
3. **МАКСИМ ЛЕВЧЕНКО**,  
управляющий партнер УК «Форт Групп»

В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

**ДМИТРИЙ АБРАМОВ**,  
партнер Jensen Group, директор «Пассажа»

**ЮРИЙ БОРИСОВ**,  
управляющий партнер «АйБи Групп»

**АНДРЕЙ ВЛАСЕНКО**,  
генеральный директор АО «Ренейссанс Констракшн»

**ИГОРЬ ВОДОПЬЯНОВ**,  
управляющий партнер УК «Теорема»

**СЕРГЕЙ ВОРОНКОВ**,  
генеральный директор ООО «Экспофорум-Интернэшнл»

**ДМИТРИЙ ЗУБКОВ**,  
генеральный директор ТЦ «Галерея»

**ИГОРЬ ЛЕЙТИС**,  
президент холдинга «Адамант»

**ВЛАДИМИР СВИНЫН**,  
председатель правления «Охта Групп»

**ПАТРИК СЪОБЕРГ**,  
региональный директор SRV в России

КАНДИДАТУРЫ, ДОБАВЛЕННЫЕ УЧАСТНИКАМИ ПРОЕКТА  
В ХОДЕ ГОЛОСОВАНИЯ

**ЗДУАРД ТИКТИНСКИЙ**,  
президент группы RBI

# ИГРА В НОЖИЧКИ

НА ЗЕМЕЛЬНОМ РЫНКЕ ПЕТЕРБУРГА ЯВНОЕ  
ОЖИВЛЕНИЕ: ОБЩИЙ ОБЪЕМ СДЕЛОК ЗА ТРИ  
КВАРТАЛА 2020 ГОДА В СЕМЬ РАЗ ПРЕВЫ-  
СИЛ РЕЗУЛЬТАТЫ ВСЕГО 2019-ГО. ЭТОМУ  
СПОСОБСТВОВАЛИ ЗАВЕРШЕНИЕ ТЕКУЩИХ  
ДЕВЕЛОПЕРСКИХ ПРОЕКТОВ, РОСТ ЦЕН  
НА НЕДВИЖИМОСТЬ И УВЕЛИЧЕНИЕ СПРОСА  
НА НЕЕ НА ФОНЕ КРИЗИСА. НЕСМОТРИ  
НА ПОПОЛНЕНИЕ ПОРТФЕЛЯ, КОМПАНИИ  
ПРОДОЛЖАЮТ ИСКАТЬ НАДЕЛЫ ДЛЯ ДАЛЬ-  
НЕЙШЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ.

МАРИЯ КУЗНЕЦОВА

По данным Rusland SP, за первые три квартала текущего года общий объем сделок на земельном рынке в натуральном объеме уже превысил результаты 2019 года в семь раз. В Colliers International посчитали, что за девять месяцев девелоперы приобрели 223 га на общую сумму \$373,2 млн, что более чем в два раза превышает результаты аналогичного периода прошлого года. «На этих участках суммарно можно возвести более 1,5 млн кв. м жилья», — замечает генеральный директор Colliers International в Санкт-Петербурге Андрей Косарев.

Земельный банк, в частности, пополнили группа RBI, «ЮИТ Санкт-Петербург», Setl Group, Bonava, ГК «Альфа Фаберже», Legenda Intelligent Development, ГК «Красная стрела», AAG, «Ленстройтрест», Sun Development, группа «Аквилон» и «Группа ЛСР». Последняя совершила крупнейшую сделку на земельном рынке Петербурга

за последние годы, купив почти за 3 млрд рублей 143 га на намыве Васильевского острова, где к 2034 году планирует построить около 2 млн кв. м жилья.

**НА ФОНЕ АЖИОТАЖА** В прошлом году объем сделок с земельными участками значительно снизился, поскольку некоторые застройщики уже сформировали пул проектов в 2018-м, а некоторых сдерживала новая финансовая модель: из-за перехода на эскроу-счета доходность объектов заметно снизилась. «В 2019 году девелоперы оказались в сложной ситуации: в новых проектах затраты выросли в среднем на 10–15%, тогда как цены на жилье находились на прежнем уровне, а собственники земельных участков были не склонны продавать землю дешевле. В результате доходность получалась либо крайне низкая, либо отрицательная», — констатирует господин Косарев. → 44



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

В «СЕРОМ ПОЯСЕ» ПЕТЕРБУРГА ПО-ПРЕЖНЕМУ МНОГО ПРЕДПРИЯТИЙ С ЗЕМЕЛЬНЫМИ УЧАСТКАМИ, ДОСТАТОЧНЫМИ, ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ ЗАСТРОЙЩИКОВ РАБОТОЙ НА ДОЛГИЕ ГОДЫ

ДЕВЕЛОПМЕНТ

# «ДЕВЕЛОПМЕНТ — ЭТО ПО ЛЮБВИ, НО ЗА ДЕНЬГИ!»

ОСОЗНАННОСТЬ, ИСКРЕННЕЕ ПАРТНЕРСТВО И СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД — «ТРИ КИТА», НА КОТОРЫХ СТРОИТСЯ КАК ЛИЧНЫЙ УСПЕХ, ТАК И РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА, СЧИТАЕТ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ГК «ЛЕНРУССТРОЙ» МАКСИМ ЖАБИН. ТОЛЬКО ЧЕРЕЗ ГЛУБОКОЕ ОСМЫСЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЧЕЛОВЕКА И ПОНИМАНИЕ ЕГО РЕАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ МОЖНО ПРИЙТИ К ФОРМИРОВАНИЮ «ИСТИННОЙ КОМФОРТНОЙ СРЕДЫ», ГОВОРИТ ОН. БЕСЕДОВАЛА ВЕРОНИКА ЗУБАНОВА

**BUSINESS GUIDE:** Как бы вы сформулировали свое бизнес-кредо?

**МАКСИМ ЖАБИН:** Моя личная стратегия заключается в понимании, что я хочу сделать и — не менее важно — чего я точно делать не буду. Не хочу попусту растрачивать главный ресурс — время — ни свое, ни других людей. Все остальные ресурсы восполнимы: потерянные деньги можно вернуть и приумножить, случайно испорченные отношения — наладить снова, но время — ресурс невозобновимый.

**BG:** Для чего его стоит беречь?

**М. Ж.:** Для себя, для партнеров, для подрядчиков, для клиентов. Если говорить о неиспорченном понимании комфортной жизни, то это тоже про время, потому что и его, и энергии в нашем быстро меняющемся и очень перегруженном мире для простейшего действия приходится тратить очень много. И главная задача девелопмента — подарить клиентам свободное время, избавить их от ненужных проблем и создать среду, где они смогут провести время с пользой для себя. Чтоб житель не думал о базовых потребностях: где купить еду или бутылку воды. Если ему некогда ездить в спортзал, мы откроем фитнес-студию на первом этаже; если у него есть собака — сделаем так, чтобы он мог ее выгуливать и делать это без ущерба для эстетики и благоустройства территории; если у него есть велосипед — чтобы мог безопасно ездить, не мешая другим; если нужно провести встречу онлайн — необходимо место в квартире или в доме и качественный интернет.

Комфорт — это про время, и взаимоотношения с подрядчиками — про него. Мы стараемся не отнимать их минуты попусту, чтобы была возможность делать «бомбические» вещи и предлагать то новое, чего мы от них так ждем. Безусловно, подрядчики должны понимать, зачем от них это требуют.

**BG:** Почему важно их осознание?

**М. Ж.:** Здравый смысл надо искать во всем, в первую очередь — в себе и своих решениях. Если он есть там, мне хочется, чтобы его осознали и те люди, с которыми я взаимодействую: и чиновники, и коллеги, и партнеры по бизнесу, и клиенты. До тех пор пока человек не осознает необходимость своего дела или слова, невозможно получить положительный или отрицательный — он так же важен — результат.

Бизнес делается не только ради прибыли, но и ради поиска смысла. В первую очередь — смысл и только во вторую — результат. Но мы не альтруисты и прекрасно понимаем, что без денег нет развития, нельзя перейти на новый уровень, если у тебя нет ресурсов. Девелопмент — это по любви, но за деньги!



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

**BG:** Кто, на ваш взгляд, наиболее здраво подходит к созданию городской среды?

**М. Ж.:** В первую очередь — девелоперы: есть несколько компаний, которые уже глубоко изучают поведение и потребности людей, они задают тренды. Иногда я не вижу здравого смысла в решениях и действиях чиновников. На мой взгляд, очень мало времени уделяется повышению их квалификации и компетенции. Они редко слышат тех, кто знает не понаслышке, что такое комфортная жизнь, то есть клиента. А даже если слышат — редко анализируют.

С другой стороны, когда я пытался сделать политическую карьеру и был депутатом, стал понимать разницу между маленькой территорией и государством в целом. Безусловно, я не буду давать оценку каждому чиновнику, но систему надо менять. Что касается девелоперов, то нам все время хочется «как лучше», это про изменения и развитие. Важно только, чтобы «здесь и сейчас» не помешало результату.

**BG:** Как это может произойти?

**М. Ж.:** Пример из личного опыта: у меня было две попытки похудеть. Первая — около пяти лет назад, когда я весил 146 кг и за восемь месяцев похудел до 92 кг. Вторую пришлось предпринять полтора года назад, когда я снова стал весить 146 кг. Почему? Потому что в первый раз

не было системы: мне хотелось всего здесь и сейчас. Я не отдавал себе отчета, что стремление сделать это быстро с использованием максимального количества инструментов — начиная от семидневного голодания и заканчивая какими-то препаратами и изнуряющими тренировками — даст результат, который я не смогу удерживать. Это была стрессовая ситуация — и организм свое забрал.

Сейчас я вешу 120 кг и двигаюсь к цели потихоньку, осознанно. Для меня важно не получить размер L или M, а стать здоровым. Благодаря этому есть результат: помимо того, что я становлюсь здоровее, я двигаюсь к своему размеру и могу носить одежду, которая мне нравится. И мой ребенок радуется, потому что я впервые за много лет встал на коньки.

**BG:** Какое отношение это имеет к бизнесу?

**М. Ж.:** Мы можем здесь и сейчас стать успешной и богатой компанией — и через год все потерять, потому что не разработали систему, не установили правила, не описали бизнес-процессы. Можно быстро и недорого построить 100 тыс. кв. м жилья. Принесет ли этот продукт ожидаемый результат и удовлетворение? Достигнем мы результатов по добавленной стоимости? Станет ли бренд работать на компанию? Готовы ли мы говорить, что все это останется после нас надолго? Скорее всего, нет.

Еще важно, чтобы рядом были люди, разделяющие твои ценности. Партнеры и коллеги, которые поддержат в твоих решениях. Не обязательно те, кто все время будет говорить: «У тебя все хорошо и все получится», но и не те, кто будет давить и говорить, что ты все делаешь не так и можно было сделать лучше, по-другому. Партнер — это человек, который проходит весь путь вместе с тобой, разделяя как поражения, так и победы. Когда я худею — это семья, которая меня поддерживает, и тренер, который дает возможность ощутить результат и рассматривает мое желание похудеть не просто как желание носить вещи меньшего размера, а именно как стремление сохранить здоровье. Так же это работает и в бизнесе.

**BG:** Какие вещи вы делать точно не будете?

**М. Ж.:** Как девелопер я не посажу в нашем проекте пальмы и канадские клены, сколько бы я ими ни восхищался. Это и есть пресловутый здравый смысл. Когда я захожу в ресторан, черный чертенок, который сидит у меня на левом плече, говорит: «Паста с маслом, соусом, трюфелями и пармезаном — потрясающе вкусная!» А беленький на правом плече возражает: «Это 5 тыс. калорий, а тебе в день надо 1,7 тыс. Можешь ее съесть, но сколько часов потом придется потеть в спортзале?» То же самое про канадский клен за 300 тыс. рублей. Может, лучше посадить 20 елочек? Тем самым ты увеличишь объем озеленения, а клиенты оценят это решение с точки зрения комфорта, экологии и стоимости эксплуатации.

**BG:** У всех елки — не скучно?

**М. Ж.:** Мы когда-нибудь построим жилой комплекс, откуда не захочется уезжать совсем. В нем все будет сбалансировано, и очень хочется посадить на его территории сакуру. Недавно мы помогли в достройке объекта для обманутых дольщиков в Малом Верево, рядом с ним есть очень красивый старый яблоневый сад. Когда я впервые увидел его во время цветения, мне безумно захотелось построить небольшой комфортный жилой дом с необычной архитектурой, вокруг которого цвела бы сакура. Но на сегодняшний момент это нереально, не каждый потенциальный покупатель готов платить за эксплуатацию такого проекта в будущем.

Однако мы как девелоперы понимаем: если мы хотим делать свой бизнес лучше, то должны работать на опережение, на развитие. Это как на показе pret-a-porte: то, что сейчас на подиумах, только через год-два появится в масс-маркете. Я буду считать апогеем своей профессиональной деятельности, когда смогу сформулировать для себя и объяснить клиентам, что такое «истинная комфортная среда». ■





ЕВГЕНИЙ ПАПЛЕНКО

- 1. ВАСИЛИЙ СЕЛИВАНОВ,**  
руководитель холдинга Legenda Intelligent Development
- 2. ЭДУАРД ТИКТИНСКИЙ,**  
президент группы RBI
- 3. МАКСИМ ШУБАРЕВ,**  
председатель совета директоров холдинга Setl Group

## В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

- ПАВЕЛ АНДРЕЕВ,** руководитель компании Л1
- ПАВЕЛ БЕРЕЖНОЙ,** исполнительный директор ГК «С.З.Р.»
- БЕСЛАН БЕРСИРОВ,** заместитель генерального директора АО «Строительный трест»
- АНДРЕЙ БИРЖИН,** президент Giorax Development
- МАКСИМ ЖАБИН,** заместитель генерального директора корпорации «Ленрусстрой»
- АЛЕКСАНДР ЗАВЬЯЛОВ,** генеральный директор холдинга AAG
- ЛЮДМИЛА КОГАН,** генеральный директор ЗАО «БФА-Девелопмент»
- ВИТАЛИЙ КОРОБОВ,** генеральный директор группы «Аквилон»
- ОКСАНА КРАВЦОВА,** генеральный директор ГК «Еврострой»
- АРСЕНИЙ ЛАПТЕВ,** генеральный директор ГК «Арсенал Недвижимость»
- АЛЕКСАНДР ЛЕЛИН,** генеральный директор компании «Главстрой Санкт-Петербург»
- АЛЕКСАНДР МАЛАЙ,** генеральный директор ООО «СПб Реновация»
- ВАЛЕРИЯ МАЛЫШЕВА,** генеральный директор ЗАО «Ленстройтрест»
- СЕРГЕЙ МАМОШИН,** вице-президент — руководитель дирекции по Санкт-Петербургу и Ленинградской области ГК «ПИК»
- МИХАИЛ МЕДВЕДЕВ,** генеральный директор ГК «ЦДС»
- АНДРЕЙ МОЛЧАНОВ,** председатель правления, генеральный директор «Группы ЛСР»
- СЕРГЕЙ МОХНАРЬ,** директор департамента развития ГК «ПСК»
- МАРК ОКУНЬ,** генеральный директор ООО «Отделстрой»
- АРКАДИЙ СКОРОВ,** генеральный директор ООО «Дальпитерстрой»
- АНДРЕЙ СОРОЧИНСКИЙ,** председатель совета директоров ГК «Полис Групп»
- ФЕДОР ТУРКИН,** председатель совета директоров холдинга РСТИ
- ТЕЕМУ ХЕЛПОЛАЙНЕН,** руководитель сегмента «Жилищное строительство, Россия» концерна ЮИТ
- У ХЗМИНЬ,** генеральный директор ЗАО «Балтийская жемчужина»
- МАРИЯ ЧЕРНАЯ,** генеральный директор ООО «Бонава Санкт-Петербург»
- ГЕННАДИЙ ЩЕРБИНА,** президент группы «Эталон»
- СЕРГЕЙ ЯРОШЕНКО,** генеральный директор УК «КВС»

## ДЕВЕЛОПМЕНТ

**42 →** Но покупка новых участков — обязательный процесс для планомерного развития компаний, и сложившаяся в 2020 году ситуация этому способствовала: рост цен на первичную недвижимость на фоне льготной ипотеки значительно улучшил финансовую модель новых проектов. «Большой объем сделок с земельными участками сейчас связан с тем, что отлажился механизм эскроу-счетов, проектного финансирования, он стал понятен банкам и девелоперам», — полагает генеральный директор Knight Frank St. Petersburg Николай Пашков.

Некоторые девелоперы приблизились к завершению строительного цикла по текущим проектам, после чего застройщику нужно приступать к новому, чтобы мощности были постоянно загружены. «К тому же все потрясения этого года и льготная ипотека вызвали высокий спрос на недвижимость, который привел к значительному вымыванию предложения жилья, что также стимулирует девелоперов покупать новые участки», — добавляет господин Пашков. По словам руководителя консалтингового центра «Петербургская недвижимость» (Setl Group) Ольги Трошевой, во втором квартале на фоне снижения общей бизнес-активности было зафиксировано небольшое падение спроса, но в третьем и четвертом кварталах сделки снова стали активно заключаться.

**ШИРОКИЙ ВЫБОР** По мнению опрошенных ВГ экспертов, около 90% сделок приходится на участки до 15 га. Средняя площадь, если исключить покупки самых масштабных лотов, составит около 3 га. «Преимущественно — в границах Петербурга. Максимальным спросом пользуются те, что расположены в „сером поясе“, в статусных локациях, тяготеющих к центру города», — уточняет госпожа Трошева.

Андрей Косарев с коллегой солидарен и добавляет, что если в 2019 году и в первой половине 2020-го было зафиксировано снижение интереса застройщиков к освоению крупных площадок, участкам, расположенным за КАД, и площадкам с неготовой разрешительной документацией, то сейчас спектр поиска значительно расширился. «Застройщики готовы приобретать даже участки, требующие внесения изменений в Генплан и ПЗЗ. Например, „Группа ЛСР“ объявила о планах создать и освоить 143 га на намыве Васильевского острова, а компания КВС намерена приобрести почти 200 га в Пушкинском районе Петербурга», — говорит он.

Партнер Rusland SP Андрей Бойков вместе с тем настаивает, что основной спрос составляют точечные проекты до 50 тыс. кв. м жилья в черте города. «На участки за КАД спрос, конечно, есть, однако в последние несколько лет сильно он сократился. В первую очередь девелоперы ищут проекты в корректной зоне с градостроительными документами. Такие участки охотно финансируют банки, и они позволяют максимально быстро выйти на стройку», — добавляет он.

**КРЕДИТНЫЕ ПРОГРАММЫ** С целью снизить долю собственных средств девелоперов на начальном этапе проекта банки начали вводить кредитные программы, в частности, по финансированию приобретения новых площадок, а также разработки и получения проектной документации. Сбербанк, например, предлагает

проектный мост-кредит, финансируя начальные этапы жилищного строительства, в том числе приобретение прав на землю или проектных компаний и расходы на разработку исходно-разрешительной документации. Также существует мезонинное финансирование, то есть замещение собственных средств, возмещение ранее понесенных затрат, приобретение новых площадок с регрессом на действующие и новые кредитуемые проекты, финансирование под залог будущей прибыли или построенного жилья. «Известно, что первая сделка по мезонинному финансированию была закрыта в апреле 2019 года», — говорит госпожа Трошева.

**БОЛЬШЕ, НЕ МЕНЬШЕ** В ближайшей перспективе эксперты ожидают еще больший рост инвестиций в участки для жилого девелопмента. «Во-первых, пандемия не оказала значительного влияния на рынок первичного жилья, оно было с лихвой компенсировано монетарными факторами, такими как снижение доходности вкладов и облигаций, налогообложение депозитов и, конечно, введение льготной ипотеки», — объясняет господин Косарев. Во-вторых, расходы, связанные с переходом на эскроу-счета, уже заложены в бизнес-модель тех девелоперов, которые работают на рынке. В-третьих, снижение ключевой ставки сделало для застройщиков более доступным и проектное финансирование. Господин Косарев предполагает, что основной интерес девелоперов, несмотря на возвращение крупных greenfield-проектов, будет сконцентрирован в районе «серого пояса», где по-прежнему много предприятий с земельными участками, достаточными, чтобы обеспечить участников рынка работой на долгие годы вперед.

Большая часть застройщиков заявляет, что находится в поиске новых пятен под строительство. Генеральный директор группы «Аквилон» Виталий Коробов отмечал в интервью „Ъ“, что компания вынуждена мониторить практически все, что выставляется или не выставляется на продажу, так как земельные участки с полученной разрешительной документацией в Петербурге можно пересчитать по пальцам. По итогам трех кварталов «Аквилон» пополнил портфель проектов на 200 тыс. кв. м при намеченном бенефициарами плане в 300 тыс. «квадратов», поэтому до конца года можно ожидать закрытия сделок по приобретению участков под строительство еще 100 тыс. кв. м жилой недвижимости.

О намерении потратить от 5 до 7 млрд рублей на приобретение земельных участков совместно с банками-партнерами в этом году объявил президент и владелец группы RBI Эдуард Тиктинский, подчеркнув, что хороших участков в городе не так много, а продавцы становятся более сговорчивыми, чтобы зафиксировать сделки.

«Заключение сделки — длительный процесс, поэтому ожидается, что в 2021 году активность застройщиков останется на достаточно высоком уровне», — полагает Ольга Трошева. По ее мнению, устоявшихся схем по приобретению земельных участков на рынке не сформировалось и они по-прежнему зависят от личных договоренностей участников — продавца, покупателя и банка, предоставляющего проектное финансирование. ■

## ДЕВЕЛОПМЕНТ

# «ЕСТЬ ПРЯМОЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СТИМУЛ ДЛЯ СНТ ЗАКЛЮЧАТЬ ДОГОВОР С РЕГИОНАЛЬНЫМ ОПЕРАТОРОМ»

## «МУСОРНАЯ» РЕФОРМА В ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ СТАРТОВАЛА ЧУТЬ БОЛЕЕ ГОДА НАЗАД. ЗА ЭТО ВРЕМЯ КОЛИЧЕСТВО НЕЛЕГАЛЬНЫХ ПЕРЕВОЗЧИКОВ ОТХОДОВ В РЕГИОНЕ СНИЗИЛОСЬ, НО НЕКОТОРЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ БИЗНЕСА И САДОВОДСТВ ПО-ПРЕЖНЕМУ УКЛОНЯЮТСЯ ОТ РАБОТЫ С ОФИЦИАЛЬНЫМ ОПЕРАТОРОМ. О ВОПРОСАХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ТАКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И СПОСОБАХ ОТСЛЕЖИВАНИЯ МУСОРА BG РАССКАЗАЛ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АО «УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ ПО ОБРАЩЕНИЮ С ОТХОДАМИ В ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ» АНТОН БУЧНЕВ. БЕСЕДОВАЛ ДМИТРИЙ МАТВЕЕВ



ЕВГЕНИЙ ПАРВЕНКО

**BUSINESS GUIDE:** Сколько договоров на вывоз твердых коммунальных отходов (ТКО) к настоящему времени заключено в Ленобласти?

**АНТОН БУЧНЕВ:** Региональный оператор заключил уже более 12 тыс. договоров на вывоз ТКО с юридическими лицами, объекты которых расположены в регионе. Этот процесс идет непрерывно: создаются новые юрлица, меняются собственники объектов недвижимости и арендаторы.

**BG:** Имеет ли значение, кто именно заключает договор — собственник или арендатор?

**А. Б.:** С точки зрения законодательства РФ об обращении с отходами обязанность заключить договор на вывоз ТКО возложена на собственника, но по договору аренды он может это поручить арендатору. Сейчас есть проблема заключения договоров по нежилым помещениям, расположенным на первых этажах многоквартирных домов, своего рода классический пример «безбилетников», когда владельцы таких помещений — в основном те, которые их сдают в аренду представителям малого бизнеса вроде небольших кафе, булочных, салонов красоты, — уклоняются от заключения договора. Для них это очень удобно: можно складировать мусор в общедомовой бак либо просто так, либо нелегально договариваясь с ТСЖ. По закону владельцы этих помещений имеют право пользоваться контейнерами, но у них есть обязательство заключить договор на вывоз ТКО с региональным оператором и оплачивать вывоз мусора по нормативу, который устанавливается органами власти региона. Мы проводим активную работу по данному направлению и понуждаем владельцев таких помещений заключать договоры. В первую очередь — в крупных жилых массивах, которые находятся на границе города и области: Кудрово, Янино, Мурино, Девяткино и Колтуши. Штраф за отсутствие договора — 250 тыс. рублей. В вопросе привлечения к ответственности недобросовестных владельцев помещений региональный оператор сотрудничает с комитетом государственного экологического надзора Ленинградской области. Значительную помощь и поддержку также

оказывает Ленинградская областная прокуратура.

**BG:** Как продвигается работа по заключению договоров с СНТ?

**А. Б.:** Многие СНТ первоначально уклонялись от заключения договоров, но благодаря совместной работе регоператора с районными администрациями Ленинградской области и контрольно-надзорными органами договоры стали заключаться активнее. Ведь мусор, который образуется в садоводствах, никуда не исчезает и остается в регионе, и в отсутствие договоров он будет либо вывозиться нелегальными перевозчиками в леса, увеличивая площадь несанкционированных свалок, либо подбрасываться членами садоводств в баки жителей сельских поселений Ленобласти, на муниципальные контейнерные площадки. Сегодня договоры заключены примерно с 80% областных садоводств. Кроме того, мы договорились с Управлением садоводств Петербурга, что город не будет предоставлять субсидии и иные программы поддержки тем садоводствам, которые не заключили договор с оператором. Это прямой экономический стимул для СНТ, так как в противном случае они потеряют деньги.

**BG:** Каким образом рассчитывается тариф для юридических лиц?

**А. Б.:** Тариф на вывоз ТКО единый и устанавливается властями Ленобласти по утвержденной федеральной методике. На 2020 год это 793,23 рубля за кубометр. Плата для юридических лиц и ИП формируется по-разному: если у них есть собственные контейнерные площадки, то сумма рассчитывается по объему вывоза; если собственной контейнерной площадки нет, они платят в зависимости от установленного норматива накопления ТКО.

**BG:** Есть ли какие-то особенности в расчетах для СНТ?

**А. Б.:** Около 97% договоров оператора с СНТ заключены по вывозимому объему, то есть у них есть контейнерные площадки. Например, в садоводстве за месяц образовалось 5 куб. м мусора. Приехала машина под этот объем, оператор посчитал плату по тарифу, и садоводство заплатило. В случае с СНТ имеет место сезонный фактор: зимой в садоводстве остается меньше

людей, а значит — меньше мусора, и вопрос справедливого распределения финансовой нагрузки на членов СНТ — это уже работа председателей товариществ. На данный момент есть 3% «нормативных» СНТ, которые оплачивают вывоз мусора по нормативам накопления, но этим садоводствам мы предлагаем построить контейнерные площадки, поставить баки, и тогда оператор переведет их на работу исключительно по объему, что, возможно, позволит им сэкономить на вывозе мусора.

**BG:** Что нужно сделать, чтобы заключить договор с региональным оператором?

**А. Б.:** Мы оптимизировали эту работу. Для того чтобы подать заявку, достаточно зайти на сайт регионального оператора и оставить свои контактные данные. Его специалисты связываются с клиентом и сами оформляют заявку — нужно лишь предоставить данные по телефону и прислать копию подписанного документа по электронной почте. Далее заявка попадает к региональным представителям, которые готовят договор, подписанный двумя сторонами. Кроме того, заявитель самостоятельно может оформить заявку на сайте регоператора, после этого ему будет направлен договор.

**BG:** Вы уже сказали о штрафе в 250 тыс. рублей, если договора нет. Какие последствия ждут тех, кто заключил договор, но не платит по нему?

**А. Б.:** Недобросовестных плательщиков ждут судебные разбирательства: сейчас в суде более 150 исков. Условия договора нарушать не стоит, ведь мы взыскиваем не только сумму долга, но и пени, расходы на оплату госпошлин, оплату услуг представителя — это довольно большие суммы. **BG:** Какие структуры являются самыми крупными должниками?

**А. Б.:** В «топе» должников среди юрлиц есть две категории. Первая — это управляющие многоквартирными домами компании. Некоторые из них платят вовремя, но часть задерживает деньги и платят только тогда, когда мы выдвигаем официальные претензии и подаем в суд. Вторая группа — это иные организации, которые платят по объему вывоза или нормативу накопления. Благодаря претензионной работе

оператора количество недобросовестных плательщиков сокращается. С ними мы либо подписываем график погашения долгов, либо, если не пришли к соглашению, обращаемся в суд. Из основных недобросовестных должников: сетевые магазины ООО «Бэст Прайс», некоторые из дирекций, входящих в состав ОАО РЖД, сеть магазинов ООО «Норман СПб».

**BG:** Повлияла ли реформа на сокращение числа «серых» перевозчиков, занимающихся отходами?

**А. Б.:** Да, их количество значительно сократилось, но часть отходообразователей Ленинградской области еще имеют с ними договоры. Такие перевозчики не пытаются мимикрировать под нас, у них даже может быть лицензия, по которой они могут работать в городе, не вступившем в «мусорную» реформу, но не в области. Часть СНТ пользуется их услугами, и многие председатели товариществ получают от этого определенную финансовую выгоду. Некоторые юрлица тоже считают, что проще воспользоваться услугами компании, которая будет возить дешевле тарифа. На самом деле, это будет либо подлог, когда перевозчики по документам пытаются сдавать на полигоны отходы как образованные в Петербурге, а по факту — областные, либо откровенный криминал, когда они просто свозят мусор в лес или в поле.

**BG:** Как бороться с такими перевозчиками?

**А. Б.:** Во-первых, необходимо вступление Санкт-Петербурга в реформу, чтобы в городе появился полноценный региональный оператор. Тогда все отходы, поступающие из города в область, можно будет отследить. Сейчас это большое количество перевозчиков, которые везут отходы на разные полигоны Ленобласти, и контролировать всех сложно. Второй момент — нужно внедрять дополнительные системы идентификации машин, которые возят мусор по дорогам Ленинградской области. Наши машины уже сейчас можно отслеживать с помощью системы ГЛОНАСС, но это отслеживание должно быть увязано и с Петербургом. Тогда будет единая эффективная система контроля и перемещения и петербургских, и областных отходов. Мы также возлагаем большие надежды на инициативу губернатора Ленобласти Александра Дрозденко, который предложил принять областной закон об обязательности QR-кодов для мусоровозов, осуществляющих перемещение отходов по территории области. Это позволит сделать транспортирование отходов более прозрачным и усилиями областных надзорных органов предотвратить работу нелегальных перевозчиков. ■



## АВТОДИЛЕРЫ



ЕВГЕНИЙ ГАВЛЕНКО

- 1. РОМАН СЛУЦКИЙ,**  
генеральный директор сети дилерских центров «Аларм-Моторс»
- 2. ВАДИМ АРУСТАМЯН,**  
председатель совета директоров ГК «Максимум»
- 3. ЕВГЕНИЙ ВОЙТЕНКОВ,**  
региональный директор АО «Автодом»

## В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

**АЛЕКСЕЙ БЕЗОБРАЗОВ,**  
генеральный директор «Аксель Групп»

**МАКСИМ ВИРЧЕНКО,**  
генеральный директор ООО «Рольф Эстейт Санкт-Петербург»

**БОРИС ДЕМЕШКО,**  
директор дилерских центров «Inchcape Тойота/Лексус Пулково»

**СЕРГЕЙ ЕГАНОВ,**  
генеральный директор ООО «Группа компаний „Мега-Авто“»

**АЛЕКСАНДР ИВАНОВ,**  
председатель совета директоров ГК Wagner

**ВАСИЛИЙ МАРУШКО,**  
исполняющий обязанности генерального директора АО «Евросиб-Авто-УК»

**ОЛЕГ МИРОНОВ,**  
генеральный директор ГК «Авангард»

**СЕРГЕЙ МОРЕНКОВ,**  
председатель совета директоров ГК «Стратегия Рост» (включает «Автополе»)

**СЕРГЕЙ НОВОСЕЛЬСКИЙ,**  
управляющий «Объединенной автомобильной корпорации — РРТ» (ОАК-РРТ)

**ВЛАДИСЛАВ РЫДАЕВ,**  
генеральный директор ГК «Прагматика»

**ЮРИЙ СИНКЕВИЧ,**  
совладелец ГК «Автопродикс»

**АНТОН СОЛДУНОВ,**  
генеральный директор ГК «Петровский автоцентр»

# В НОВЫЙ ГОД НА СТАРОМ FERRARI

## НЕСТАБИЛЬНЫЙ КУРС ВАЛЮТЫ ТОРОПИТ РОССИЯН С ПРИНЯТИЕМ РЕШЕНИЯ О ПРИОБРЕТЕНИИ МАШИНЫ, ДАЖЕ НЕСМОТРЯ НА СОКРАЩЕНИЕ РЕАЛЬНЫХ ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ. ОБЪЕМЫ АВТОКРЕДИТОВАНИЯ РАСТУТ. ДИНАМИКУ ПОКАЗЫВАЕТ И ВТОРИЧНЫЙ РЫНОК, ОСОБЕННО В ПРЕМИУМ-СЕКМЕНТЕ, НЕ В ПОСЛЕДНЮЮ ОЧЕРЕДЬ — ИЗ-ЗА ДЕФИЦИТА ПОСТАВОК МАШИН В ПЕРИОД КАРАНТИНА.

ЯНА ВОЙЦЕХОВСКАЯ

В октябре продажи новых легковых автомобилей увеличились на 13% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года, это самый большой рост продаж с сентября 2018-го, хотя показатели десяти месяцев 2020 года остаются отрицательными, что в итоге может повлиять на годовое падение продаж в объеме 10%. Председатель комитета автопроизводителей Ассоциации европейского бизнеса Томас Штэрцель отмечает, что положительные результаты октября традиционно символизируют предновогоднюю гонку продаж. В аналитическом агентстве «Автостат» подчеркивают, что на фоне общего падения рынка сегмент новых премиальных авто в России чувствовал себя немного лучше, чем массовый.

В собственности россиян находится более 3 млн машин премиальных брендов, что составляет 7% от всех легковых авто в стране, приводит данные агентство. Самые популярные модели: Lexus XR (+13,9% к первому полугодю 2019 года), BMW X5 (+34,8%) и Mercedes-Benz E-Class (–24,6%).

В премиальном сегменте значительно изменились цены, говорят эксперты. Например, прибавку к стоимости получили

два кроссовера Jaguar — E-Pace и F-Pace (на 1,4–3,5%), а также большинство внедорожников Land Rover (на 1,3–3,6%). Кроме того, бренд BMW поднял цены на 0,4–9,2% для 14 моделей из 30, представленных в России. В модельном ряду Porsche четыре модели стали дороже на 2–5,1%, а отдельные комплектации кроссоверов Cayenne и Cayenne Coupe подешевели на 0,6–2,7%. Lexus снизил цену на некоторые модели седанов и кроссоверов, но у других 12 моделей стоимость выросла на 0,5–4,9%.

**ВЫРАБОТКА ОСТАТКОВ** В апреле, когда начался период ограничительных мер, продажи новых и подержанных машин упали на 74 и 46% соответственно по сравнению с мартом 2020 года, говорит руководитель пресс-службы «Авто.ру» Валентина Ананьева. Работу вынуждены были остановить европейские и российские автозаводы, поэтому сократились поставки машин в дилерские сети. Конвейеры встали не только из-за противовирусных ограничений, но и из-за недостатка комплектующих, которые поставляются из-за рубежа.

Осенью спрос остается на высоком уровне и по-прежнему сдерживается



ЕВГЕНИЙ ГАВЛЕНКО

## АВТОРИТЕЙЛ

лишь отсутствием новых машин и ликвидных поддержанных, отмечает госпожа Ананьева. При этом премиальные бренды растут динамичнее и даже показывают рост к предыдущему году. Реализация популярных массовых брендов сдерживается дефицитом доступных автомобилей на складах дилеров, из-за чего многие покупатели вынуждены остановить свой выбор на поддержанных машинах, из-за этого их продажи растут стремительнее.

«Хорошую динамику показали китайские бренды — Chery, Haval, Geely, которые сумели воспользоваться дефицитом в более популярных брендах-конкурентах. Неплохо показали себя и премиальные, такие как BMW, Porsche, Audi, Cadillac», — добавляет эксперт.

Положительная динамика продаж и постепенное восстановление рынка наметились по итогам первого полугодия, это обусловлено налаживанием полноценной работы дилерских центров и эффектом отложенного спроса, считает заместитель управляющего Санкт-Петербургским филиалом РГС-банка Даниил Макашкин. Эксперт добавляет, что рост цен, ослабление рубля и дефицит ликвидных автомобилей не позволят восстановить полностью продажи новых машин, что неизбежно приведет к снижению объемов рынка по итогам года.

По данным генерального директора сети автосалонов Fresh Auto Дениса Мигалю, самыми востребованными машинами в премиум-сегменте стали Mercedes-Maybach S-Class, Bentley — Continental GT и Bentley. С начала года наблюдается рост популярности Ferrari (21%), Lamborghini (12%) и Rolls-Royce (3%), подчеркивает он.

Лидерами по объемам выручки массовых и премиальных брендов за первое полугодие в России стали BMW и Mercedes-Benz — 59,6 млрд рублей (+13,9%) и 59,5 млрд рублей (+1,9%) соответственно по сравнению с прошлым годом. АвтоВАЗ занял пятое место в рейтинге с выручкой в 58,8 млрд рублей (–18,6%), а второе и третье достались Kia и Toyota: 76,7 млрд рублей. При этом падение выручки японского бренда незначительнее, чем у корейского: –1,1% против –20,4%.

**РУБЛЬ-МОТИВАТОР** Ожидание ежегодного повышения автопроизводителями цен в январе стимулирует продажи новых машин: россияне стремятся приобрести транспортные средства по текущей цене,

объясняет господин Мигаль. «На фоне финансового кризиса люди стараются сохранить сбережения, особенно рублевые», — подчеркивает он.

На рост продаж во втором полугодии положительно повлияли ограничения в туристической сфере: деньги тратились внутри страны и высокий спрос отразился на количестве кредитных сделок, добавляет директор департамента по маркетингу и рекламе ГК «Автоспеццентр» Алексей Ермилов.

Даниил Макашкин уверен, что новой волне крупных приобретений способствовали нестабильная ситуация с рублем и бессистемно растущие цены. «Если еще летом некоторые прагматичные люди планировали менять автомобиль в 2021 году, то переписанные ценники подтолкнули их ехать к дилерам не откладывая. В первую очередь были раскуплены автомобили масс-маркета. Но автомобили премиум-марок могут активнее покупаться после Нового года, так как по ним возможны скидки от дилеров при условии замершего рубля», — прогнозирует он.

В пользу покупки автомобиля сейчас говорит тот факт, что ставки по кредитам находятся на минимальных уровнях и действуют государственные программы льготного автокредитования, добавляет господин Макашкин. Несмотря на пандемию и снижение доходов населения, клиенты не готовы отдавать все накопления для покупки машины.

Данные «Авто.ру» подтверждают этот тезис: каждый второй дилер отмечает увеличение числа сделок с привлечением кредитных средств. «Люди покупают машину в кредит, так как боятся, что из-за ослабления курса рубля завтра она будет стоить гораздо дороже. За время пандемии сильно вырос приоритет владения автомобилем», — подчеркивает Валентина Ананьева. — Половина жителей крупных городов, участвовавших в опросе, которые ранее планировали отказаться от собственной машины, передумали это делать».

Впрочем, покупают не только в кредит, но и поддержанные автомобили. Так, по данным «Авито Авто», на вторичном рынке Петербурга и Ленинградской области в третьем квартале 2020 года рост продаж по сравнению со вторым кварталом составил 32%. Заметно увеличились продажи поддержанных автомобилей премиум-сегмента в возрасте до трех лет: в сервисе фиксировали, что жители города по сравнению с прошлым годом приобретали их чаще на 10,3%. Средняя стоимость премиум-брендов составила 2,7 млн рублей.

Жители России ищут и другие способы сэкономить. Некоторые планируют отказаться от приобретения каско, приводит пример госпожа Ананьева. Вместе с тем эксперт Национальной ассоциации оптово-распределительных центров Алексей Васильев замечает, что финансовая грамотность населения повышается, и это стимулирует водителей рассматривать каско не как бесполезную трату денег, а как защиту имущества. Однако, по прогнозу страховых компаний, из-за пандемии, сокращения продаж авто в первом полугодии и снижения доходов граждан к концу года сегмент каско может потерять до 3% в объеме. ■

**НЕСМОТЯ НА КРИЗИС, СПРОС НА МАШИНЫ ОСТАЕТСЯ НА ВЫСОКОМ УРОВНЕ И СДЕРЖИВАЕТСЯ ЛИШЬ ОТСУТСТВИЕМ НОВЫХ АВТО. ПРИЧЕМ ПРЕМИАЛЬНЫЕ БРЕНДЫ ПОКАЗЫВАЮТ РОСТ К ПРЕДЫДУЩЕМУ ГОДУ**

## РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ ТОПЛИВОМ



АЛЕКСЕЙ КОРИКОВ

- 1. АЙДАР ХАБИБУЛЛИН,**  
директор ООО «Татнефть-АЗС-Северо-Запад»
- 2. ВИТАЛИЙ МАСЛОВ,**  
директор по развитию и операционному управлению сети АЗС «Шелл» в России
- 3. ОЛЕГ ШАЛИМОВ,**  
генеральный директор АО «Газпромнефть — Северо-Запад»

## В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

- ЮРИЙ БРЯНЦЕВ,**  
генеральный директор ООО «Circle K Россия»
- АЛЕКСЕЙ ПЛАСКОВ,**  
до 17 ноября — генеральный директор ООО «РН-Северо-Запад»
- ВАЛЕРИЙ ФАРБМАН,**  
генеральный директор ООО «Киришиавтосервис»
- МАКСИМ ХИТРОВ,**  
генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-Северо-Западнефтепродукт»





## ПРОДУКТОВЫЙ РИТЕЙЛ



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ



**1. ТИМУР ПАРШИКОВ,**  
до ноября 2020 года —  
директор макрорегиона «Северо-Запад»  
торговой сети «Пятерочка»;

**ВИТАЛИЙ ПОЗДЕЕВ,**  
совладелец  
сети «Семишагофф»

**2. АРМИН БУРГЕР,**  
генеральный директор ГК «О'Кей»;

**ЮЛИЯ СПИРИНА,**  
менеджер по Северо-Западному федеральному округу сети Metro Cash & Carry

**3. ЯРМО ПААВИЛАЙНЕН,**  
генеральный директор ООО «Призма»

## В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

**МЕРАБ БАНДЗЕЛАДЗЕ,**  
исполнительный директор макрорегиона «Северо-Запад» ГК «Дикси»

**АЛЕКСАНДР МЫШИНСКИЙ,**  
совладелец и генеральный директор сети супермаркетов «Реаль»

**ВИТАЛИЙ ОДЕНБАХ,**  
региональный директор сети «Ашан» по региону «Север»

**ВАДИМ ХОМЯКОВ,**  
директор дивизиона сети «Азбука вкуса» в Санкт-Петербурге

# СМЕЛОСТЬ И ЗРЕЛОСТЬ

личность и высказывания акционеров неоспоримо имеют влияние на репутацию и развитие компании, констатируют медиаэксперты. И хотя необходимо делать поправку на российские реалии, активная и обоснованная позиция владельцев предприятий на фоне эпидемии коронавируса может изменить решения властей и отразиться на будущем организаций. Примером служат некоторые истории из Петербурга. ЯНА ВОЙЦЕХОВСКАЯ

В 2020 году Weber Shandwick опросили более 2 тыс. руководителей по всему миру, 56% из которых заявили, что высоко ценят роль топ-менеджмента в формировании репутации всей компании, говорит управляющий партнер Rights Business Standard Алексей Меркулов. По его мнению, репутация собственника является неотъемлемой частью компании, в частности потому, что в России акционеры становятся конечной точкой принятия решений, несмотря на огромный штат топ-менеджеров. Бенефициару, не имеющему медийного веса, в разы сложнее налаживать коммуникацию с государством, подчеркивает эксперт, поэтому выстраивание визионерского имиджа — весьма частый запрос. В насыщенном информационном поле единственное, что может отличать одну ком-

панию от других, — это содержательная позиция, основанная на фактах и цифрах.

«В условиях пандемии, когда кризис затрагивает все слои населения, отражаясь непосредственно на их кошельке, играют роль не слова, а дела. При этом нужно понимать, что руководителям довольно тяжело было оспаривать те меры, которые предлагались государством. В „военных условиях“ приказы не обсуждаются. И в этом случае руководитель вынужден выполнять не только бизнес-функцию, но и социальную. В нынешние времена малый и средний бизнес оказался не в состоянии коммуницировать с госструктурами», — констатирует господин Меркулов. Однако он уверен, что обоснованная критика — это способ достучаться до глухих стен административных. → 50



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

РЕШЕНИЯ ВЛАСТЕЙ  
БАЛАНСИРУЮТ  
МЕЖДУ ПОПУЛЯРНО-  
СТЬЮ  
У РОСПОТРЕБНАДЗОРА  
И НЕПОПУЛЯРНОСТЬЮ  
У ГОРОЖАН, ПОЭТОМУ  
ОТКРЫТАЯ  
КОНФРОНТАЦИЯ  
БИЗНЕСА МОЖЕТ  
ИХ ИЗМЕНИТЬ

## РЕПУТАЦИЯ

# «МЫ НЕ РИСКУЕМ, МЫ РАССЧИТЫВАЕМ»

В 2020 ГОДУ ИЗ-ЗА ОГРАНИЧЕНИЙ, СВЯЗАННЫХ С ПАНДЕМИЕЙ, МНОГИЕ ИГРОКИ FASHION-РЫНКА ПЕРЕНЕСЛИ ПРОДАЖИ В ОНЛАЙН. А ХОЛДИНГ «БРОНКА ГРУПП», РАЗВИВАЮЩИЙ СЕТЬ МОНОБРЕНДОВЫХ БУТИКОВ (ZILLI, KITON, CANALI, FRETTE), ВОПРЕКИ ТРЕНДУ, ОТКРЫЛ В ПЕТЕРБУРГЕ ФЛАГМАНСКИЙ CANALI, ПЛОЩАДЬ КОТОРОГО В ТРИ РАЗА БОЛЬШЕ ПРЕДЫДУЩЕГО. КАКИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И РЫНОЧНЫЕ ФАКТОРЫ ПОВЛИЯЛИ НА ЭТО РЕШЕНИЕ, РАССКАЗЫВАЕТ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ХОЛДИНГА НИКИТА МУРОВ. БЕСЕДОВАЛА ВЕРА КОЧЕТКОВА



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО

**BUSINESS GUIDE:** Насколько рискованно развивать дорогой fashion-ритейл в кризис, когда торговлю закрывают в прямом смысле?

**НИКИТА МУРОВ:** Я бы говорил не о риске, а о расчете. Кризис — это время не прятать голову в песок, а действовать, использовать появляющиеся возможности. Например, провести обновление интерьеров бутиков во время вынужденного простоя — мы поступили именно так. Или привлечь с рынка лучшие кадры — мы воспользовались этим, чтобы усилить команду Bronka Fashion Group, особенно в части менеджмента.

**BG:** Или по кризисным ценам получить огромное помещение...

**Н. М.:** Не скрою, сложившаяся в период коронавируса ситуация дала нам возможность оперативно провести переговоры так, чтобы получить отличное помещение на Старо-Невском проспекте для нового бутика Canali. В итоге общая площадь нового бутика превысила площадь прежнего в три раза при сопоставимых расходах на аренду.

**BG:** Почему именно Старо-Невский?

**Н. М.:** Наибольшее количество представителей люксовых брендов сконцентрировано в этой части Невского проспекта — от площади Восстания до Александроневской лавры. Эта локация сегодня, как основная улица «золотого квадрата» Via Monte Napoleone в Милане, стала главной бутиковой улицей Петербурга, точкой притяжения состоятельных покупателей. При этом Старо-Невский продолжает активно развиваться как квартал моды с магазинами, ресторанами и инфраструктурой премиум уровня, где проходят отличные мероприятия, связанные с искусством, — арт-программы и инсталляции. Все это, естественно, привлекает гостей, которые являются целевой аудиторией бренда Canali.

**BG:** А почему сосредоточились на Canali?

**Н. М.:** Это торговая марка со сложившейся историей успеха в России, но все еще с колоссальным потенциалом. Сейчас этот итальянский бренд — уже далеко не только классические костюмы, но и потрясающие вещи в стиле business casual, очень подходящая Петербургу по духу повседневная одежда. Кроме того, если в монобрендовых бутиках Kiton и Zilli хватает пространства для эффектного представ-

ления коллекций, то в отношении Canali у нас долгое время не было помещения достаточной площади, чтобы максимально раскрыть достоинства бренда для существующих и будущих покупателей.

**BG:** Достаточно ли в Петербурге платежеспособного спроса на Canali? Кто эти люди?

**Н. М.:** Наш клиент — бизнесмен, топ-менеджер крупной компании, хорошо зарабатывающий профессионал: врач, юрист, медиаменеджер. Несмотря на сложность экономической ситуации, бизнес в Петербурге развивается, появляется новый класс предпринимателей в сфере IT, банковского бизнеса, венчурных инвестиций, финтеха. Возраст неприципиален: среди постоянных клиентов есть и молодежь, и покупатели зрелого возраста. В целом это люди, которые могут оценить качество, хорошие ткани и фабричную работу.

**BG:** И все-таки выбор такого огромного помещения для монобренда класса люкс кажется рискованным шагом.

**Н. М.:** Не согласен. Сегодня специфика бренда Canali такова, что он просто не может развиваться на маленькой площади. В этом году у нас был рост продаж и на старом месте, в гранд-отеле «Европа», но для того чтобы с точки зрения бизнеса этот бренд приносил максимальную отдачу, в бутике обязательно должны быть представлены все его основные линейки (Canali 1934, Exclusive, Black Edition). Плюс для клиентов должен быть организован дополнительный сервис. В частности, в VIP-зоне бутика на Старо-Невском гости смогут воспользоваться услугой индивидуального пошива Su Misura. Поэтому площадь в 280 метров — это абсолютно нормально для полноценного монобрендового бутика Canali. К слову, мы стали первым бутиком Canali в континентальной Европе, чей интерьер выполнен в новой дизайн-концепции бренда.

**BG:** Как в целом Bronka Fashion Group пережила период коронавирусных ограничений?

**Н. М.:** Разумеется, направлению монобрендовых бутиков было непросто. Но для него сыграло в плюс то, что «Бронка Групп» — это крупная многопрофильная компания. Устойчивость группы в целом позволила чувствовать себя более уверенно и бутикам.

**BG:** Был ли пик у кризиса и когда ситуация стала выправляться?

**Н. М.:** Наиболее тяжелым для всех игроков рынка продажи товаров класса люкс оказался второй квартал — когда в силу вступили наиболее жесткие ограничения. Это время, как я уже говорил, мы использовали для обновления бутиков, а также для создания системы дистанционных продаж: сверстали онлайн-каталог, распустили его по базе клиентов, после чего стали доставлять вещи для примерки на дом. Уже в третьем квартале у нас начался активный рост продаж, который только усилился к концу года. При этом меня как генерального директора холдинга радует, что этот рост не ситуативный, а устойчивый, и уже сегодня финансовая отдача от монобрендовых бутиков для «Бронки Групп» больше, чем в прошлом году.

**BG:** Чем вызвана эта динамика? Какой бренд больше других оправдывает ваши ожидания?

**Н. М.:** Продажи растут по всем брендам. По одним больше, по другим меньше, но нет такого, чтобы одни торговые марки «тянули» за собой другие. Я бы выделил две главные причины хорошей для нас динамики. Первая — управленческие решения, которые помогли провести перестройку направления монобрендовых бутиков в целом. «Тяжелый» люкс — это скорость: чем быстрее ты доставишь актуальную коллекцию в магазины и чем раньше начнешь продажи, тем быстрее ее купят. Нам удалось оптимизировать логистику поставок так, что коллекции приходят в бутики в три раза быстрее, чем раньше. Мы стали по-другому их покупать, внедрили новую систему мотивации для продавцов. Все это дает эффект уже сегодня, надеюсь, что устойчивый рост будет продолжен и в следующем году. Финансовые показатели пока приводить не хотел бы, но динамика развития продаж внушает оптимизм.

**BG:** А вторая причина?

**Н. М.:** Вторым фактором стал отложенный спрос. Многие решили: раз границы закрыты, нужно покупать у себя! Несмотря на все сложности, оптимизм у людей сохраняется. Но, наверное, самое важное — нам помогла лояльность постоянных клиентов, которые в это непростое время не захотели снижать свои требования к привычному качеству жизни. Сразу после снятия ограничений мы видели некоторую

настороженность, но потом клиенты пошли — люди соскучились по качественному шопингу. Не забывайте, что во второй половине года Петербург стал одной из главных точек внутреннего туризма. В бутиках мы видим много гостей из Москвы и других городов России.

**BG:** Какова стратегия в продажах «тяжелого» люкса на постковидном рынке?

**Н. М.:** Для успеха на рынке необходимо тонко чувствовать тренды и привозить наиболее актуальные на данный момент коллекции. Подчеркну — именно на данный момент, а не «вообще». И я благодарен сотрудникам Bronka Fashion Group за то, что они эти тренды чувствуют. Мы привезли в Петербург такую коллекцию Canali, которую по достоинству оценили успешные молодые предприниматели и менеджеры, предпочитающие business casual и в целом менее формальный дресс-код. Более того, мы первыми привезли в Петербург женскую линию Kiton — это вещи, созданные специально для современных, энергичных, независимых женщин, которые много добились сами. И продажи показывают, что ставка на подобный формат была сделана правильно, хотя считается, что Kiton — исключительно мужская марка.

**BG:** А как насчет перевода продаж в онлайн?

**Н. М.:** Я не верю, что в «тяжелом» люксе онлайн-продажи «убьют» офлайн. Мы продаем эксклюзивные вещи, а эксклюзивность — это не только ярлычок. Люди хотят не просто купить вещь и повесить ее в гардероб. Они стремятся получить определенный опыт взаимодействия с брендом: как они переступают порог бутика, кто их встречает, что рассказывает, на какие модные тренды советует обратить внимание. Онлайн всего этого не даст. Кроме того, согласитесь, прежде чем купить, например, ботинки Zilli из крокодиловой кожи, их сначала нужно почувствовать на себе, ощутить удовольствие от возможного обладания подобным предметом гардероба. Поэтому я больше верю не в чистый онлайн, а в микс-форматы, в баланс между онлайн- и офлайн-торговлей. Например, у нас клиент может зарезервировать понравившийся товар, приехать в удобное время, не спеша померить. И купить, если все устраивает, сразу на месте или позже в онлайн-магазине. ■





ЕВГЕНИЙ ЛЕВЧЕНКО

1. **АРКАДИЙ СТОЛПНЕР**,  
председатель правления Медицинского института имени Березина Сергея
2. **ЕКАТЕРИНА БОРИСОВА**, генеральный директор АО «Кардиоклиника»
3. **ЛЕВ АВЕРБАХ**, генеральный директор «Корис Ассистанс (Санкт-Петербург)»;  
**АННА СОКОЛОВА**, директор медицинского центра «XXI век»

## В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

**АЛЕКСАНДР АБДИН**, управляющий партнер Euromed Group  
**ЮРИЙ АНДРЕЙЧУК**, генеральный директор лабораторной службы «Хеликс»  
**МАРИЯ БАРАНОВА**, генеральный директор ООО «МСЧ №157»  
**НИНА БОТЕРАШВИЛИ**, президент медицинского холдинга «Медика»  
**ОЛЬГА ВАСИЛЬЕВА**, генеральный директор сети клиник «Скандинавия»  
 и «Скандинавия АВА-Петер»  
**МАРИНА ВЛАСОВА**, председатель совета директоров медицинского объединения «ОНА»  
**АЛЕКСЕЙ ГАПЛИКОВ**, генеральный директор «Петербургской неотложки»  
**АНТОН ГЛОБИН**, главный врач и генеральный директор Американской  
 медицинской клиники  
**АЗАТ ГРИГОРЬЯН**, председатель совета директоров ГК «Энерго»  
**АНДРЕЙ КАРГИН**, генеральный директор ООО «Новая клиника „АБИА“»  
**МАРИНА КАСУМОВА**, управляющий ГК «Меди»  
**РОМАН КОНСТАНТИНОВ**, руководитель ГК «Эко-безопасность»  
**ВЛАДИСЛАВ КОРСАК**, генеральный директор АО «Международный центр  
 репродуктивной медицины»  
**МАРИНА КРАСИЧКОВА**, генеральный директор АО «Северо-Западный центр  
 доказательной медицины»  
**СЕРГЕЙ КРЫЦЫН**, генеральный директор медицинского холдинга СМТ  
**НАДЕЖДА ЛАВРЕНЮК**, генеральный директор сети клиник «Гранти-мед»  
**МАРИНА МАРШАК**, управляющий медицинским центром «Март»  
**ЗИНАИДА МЯКИНА**, директор клиник «Медси» на Марата и на Петроградской стороне  
**БОРИС ПИКОТКИН**, генеральный директор ООО «Мать и дитя Санкт-Петербург»  
**СЕРГЕЙ ПОНДЕЛКО**, руководитель медицинского департамента «СМ-Клиника  
 Северо-Запад»  
**ИГОРЬ ПРОНИН**, управляющий директор «Института красоты „Галактика“»  
**ТАТЬЯНА РОМАНИЮК**, генеральный директор клиники ЕМС  
**ГАЛИНА СУРКОВА**, генеральный директор семейной клиники «Роддом на Фурштатской»  
**РОМАН ТОПОЛЬСКОВ**, генеральный директор частной скорой помощи «Приоритет»  
**АРКАДИЙ ТРЕЙГЕР**, руководитель сети «Первая семейная клиника Петербурга»  
**ЕЛЕНА ЧЕРНЕР**, генеральный директор ООО «Инвитро СПб»  
**МАРИНА ЯНТУРАЕВА**, учредитель ГК «Вирилис»

## КАНДИДАТУРЫ, ДОБАВЛЕННЫЕ УЧАСТНИКАМИ ПРОЕКТА В ХОДЕ ГОЛОСОВАНИЯ

**ВЛАДИСЛАВ БАРАНОВ**, генеральный директор группы клиник «Согаз Медицина»  
**АЛЕКСАНДР СОЛОНИН**, генеральный директор Ассоциации частных клиник  
 Санкт-Петербурга

## РЕПУТАЦИЯ

**48 → ПЕТЕРБУРГСКИЙ ПРИЕМ** Одной из ярких фигур противостояния ограничительным мерам для бизнеса в борьбе с коронавирусом стал управляющий партнер Fort Group Максим Левченко, который призвал губернатора Петербурга взять на себя ответственность за открытие торговых центров и ресторанов в городе. На конец июля те оставались без работы уже четыре месяца, в то время как в Москве режим деятельности был более свободным. Господин Левченко сделал заявление во время совместного с предпринимателями сферы общественного питания эфира в социальных сетях.

«Александр Дмитриевич, я полагаю, что вы действительно мужик, который избирался людьми. За вас проголосовало по статистике больше 70% горожан, значит, вы всенародно избранный губернатор и вы можете принимать решения. Так вот я вас прошу: если вы мужик, если вы губернатор, то возьмите и примите на себя ответственность и дайте нам работать», — сказал господин Левченко. Впоследствии региональные власти разрешили возобновить работу торговым центрам.

Несправедливость ограничений работы бизнеса обсуждали многие рестораторы, которым предстоит пережить существенное сокращение времени работы и на новогодние праздники. В апреле Александр Затуливетров, владелец «МыЖеНаТы» и «Butterbrodbskybar», объявил, что откроет свои рестораны, несмотря на ограничения из-за коронавируса, если власти не объявят чрезвычайную ситуацию. «Я не агитирую за открытие ресторанов раньше срока. Я так же, как и все, переживаю по поводу пандемии. Меня бесит то, что происходит сейчас в городе, да и, судя по всему, во всей стране. Почему кому-то можно работать, а кому-то нет? Три дня назад я утром вышел на улицу, чтобы купить хлеб, встал в очередь, потом я узнал, что открыт строительный магазин, гипермаркет гигантский, я поехал туда: да, все открыто, действительно все работает. Потом мой путь лежал в банк, а затем я пришел в свой пустой ресторан и не смог понять, чем мы-то провинились. Это безумие. На сегодняшний день я должен своим контрагентам, арендодателям, персоналу почти 2 млн рублей», — заявил он в эфире «Ъ FM». Впрочем, ресторан так и не был открыт наперекор предписаниям властей.

Эксперт по личному брендингу Наталья Буланова наблюдала, что резонансные высказывания руководителей предприятий о ситуации с коронавирусом имели поддержку аудитории. «По моим ощущениям, подавляющее большинство было за то, чтобы ничего не закрывали. К сожалению, финансовая ситуация у большинства населения такова, что они скорее готовы рисковать здоровьем, чем остаться без денег, учитывая, что у многих отсутствуют накопления», — говорит она.

Хотя были и те, кто поддерживал карантин, а мнения бизнесменов могли заставить потребителей отказаться от услуг и товаров компаний, многие россияне безразличны к разговорам вокруг топ-менеджеров, считает специалист.

С другой стороны, говорит глава компании Rating Up Богдан Белоконов, никакой замечательный товар не закроет глаза человека на негативные упоминания в интернете и «сарафанное радио». Эксперты, опрошенные ВГ, все же уверены в том, что личность владельца, его имидж и слова оказывают влияние на клиентов. В целом,

говорит сооснователь и глава Vinci Agency Александр Изряднов, если про компанию не пишут — это сигнал для пользователей и партнеров о том, что ее не существует. Именно поэтому в любой нестабильный период самое главное не прятать голову в песок и не исчезать из публичного поля, а продолжать общаться с аудиторией, считает он. «Конструктивные высказывания, а не обвинения и попытки давить на жалость окажут позитивное влияние на бизнес», — уверен господин Изряднов.

По мнению руководителя агентства Biznesmuza Марины Соболевой, в период кризиса нервы оголены, и самое лучшее для репутации — не игнорировать общее настроение.

## ИМИДЖ С РУССКИМ МЕНТАЛИТЕТОМ

Институт репутации в России начал создаваться только в постсоветское время, из-за этого она не имеет пока такого значения, как за рубежом, считает PR-директор креативного агентства Triko Катерина Ундалова. «Весь мир сейчас находится то ли во второй волне, то ли в паническом приступе: с одной стороны, нельзя вынуждать людей рисковать своим здоровьем ради прибыли, с другой, невозможно позволить бизнесу рухнуть из-за происходящего. Любый бизнес, не имеющий государственной поддержки, находится в очень жестких условиях. Сложно судить о том, каковы будут последствия слов или действий некоторых бизнесменов. Репутационные риски могут возникнуть и из-за критики, и из-за похвалы власти», — размышляет она.

Вместе с этим, отмечают эксперты, репутация акционера напрямую влияет на бизнес-показатели компании. «Раньше существовал своего рода челлендж: кто из бизнесменов сможет вживую поговорить с Владимиром Путиным, тот получит что-то вроде охранной грамоты для своего продвижения», — вспоминает госпожа Ундалова.

В марте президент провел встречу с предпринимателями, посвященную борьбе с коронавирусом. Одной из выступающих была основательница сети семейных кафе «Андерсон» Анастасия Татулова, которая просила поддержать заведения общественного питания. «Я сейчас без слез постараюсь вас умолять, но это трагедия», — заявила она. Госпожа Татулова рассказала, как карантин повлиял на отрасль и что бизнес оказался на пороге банкротства, а государство не помогает предпринимателям в сложной ситуации. «Речь была эмоциональной и получила отклик у многих людей. К сожалению, ясного ответа и помощи от государства так и не было получено, но популярность и известность были обеспечены», — комментирует ситуацию Богдан Белоконов. В июле госпожа Татулова продала долю в 33% в сети кафе Национальной резервной корпорации Александра Лебедева и его супруге Елене Перминовой. Вероятно, именно высказывания акционера привлекли внимание инвесторов, предполагает эксперт.

Вопрос о том, иметь или не иметь репутацию, не стоит, заключает специалист в области управления репутацией и руководитель агентства Media Research Family Юлия Бюрг. «Репутация — это то, что существует вне компании. Организация лишь может ее контролировать. Иметь плохую репутацию — значит терять прибыль. Не следить за репутацией — значит подвергаться риску потерять прибыль», — заключает госпожа Бюрг. ■

## РЕПУТАЦИЯ



# «СПЕШИТЬ С ЛЕГАЛИЗАЦИЕЙ ДИСТАНЦИОННОЙ ТОРГОВЛИ АЛКОГОЛЕМ НЕ СТОИТ»

ПОСЛЕ ОСВОЕНИЯ ПЕТЕРБУРГСКОГО РЫНКА ГК «АЛЬТА ВИНА» ХОЧЕТ ЗАКРЕПИТЬСЯ В МОСКВЕ, ГДЕ В ТЕЧЕНИЕ ТРЕХ ЛЕТ НАМЕРЕНА ОТКРЫТЬ БОЛЕЕ 60 НОВЫХ ВИНОТЕК. В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВG МИХАИЛУ КУЗНЕЦОВУ РУКОВОДИТЕЛЬ «АЛЬТА ВИНА» АЛЕКСЕЙ СЕРПОКРЫЛОВ РАССКАЗАЛ О ПЕРСПЕКТИВАХ РАЗВИТИЯ В СТОЛИЦЕ, ВЛИЯНИИ ПАНДЕМИИ НА ПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ И ПРИЧИНАХ РАСТУЩЕЙ ПОПУЛЯРНОСТИ ВИНА.

**BUSINESS GUIDE:** Как пандемия изменила ваш бизнес?

**АЛЕКСЕЙ СЕРПОКРЫЛОВ:** Каких-то негативных изменений не произошло. Поставки вина продолжали поступать, а объем продаж в условиях самоизоляции только вырос. Люди стали меньше передвигаться и больше проводить время дома, в результате чего потребление алкоголя выросло на 10–12%. При этом средний чек снизился, хотя и не критично: с 3,5 до 3,2 тыс. рублей. Это связано с тем, что посетители стали экономить и обращать внимание на более дешевые аналоги известных марок. В мае мы отказались от промоакций, что не оказало заметного влияния на трафик, но позволило повысить маржинальность.

**BG:** Почему это не отразилось на посещаемости, ведь реальные доходы падают?

**А. С.:** Значительная часть покупателей действительно идет в магазин за ценой. Но у наших клиентов другие приоритеты. Для них важнее качество алкоголя и возможность проконсультироваться с профессиональными продавцами, продегустировать продукцию. Высокая лояльность наших потребителей связана еще и с эксклюзивностью ассортимента — до 50% позиций представлено только в нашей сети.

**BG:** То есть вы вообще не почувствовали обеднения населения?

**А. С.:** Мне кажется, количество денег у людей в принципе не меняется, просто они перетекают от одних людей к другим. Но общее соотношение между более и менее состоятельными покупателями останется прежним. А люди с высоким достатком, как показывает практика, не склонны экономить на хорошем алкоголе.

**BG:** С какими результатами вы рассчитываете завершить год?

**А. С.:** В денежном выражении рост составит примерно 12% за счет роста цен. При этом с точки зрения объема продаж ситуация будет идентична прошлому году.

**BG:** В последние годы люди все чаще переходят с крепкого алкоголя на слабый. С чем это связано?

**А. С.:** Крепкий алкоголь стагнирует уже лет шесть-семь, тогда как интерес к вину только растет. Это объясняется формированием культуры его потребления. Но предпочтения меняются медленно — в структуре потребления крепкий алкоголь все равно преобладает. В первую очередь это свя-

зано с его более низкой стоимостью. Но, как мне кажется, тенденция по росту доли вина в структуре рынка сохранится. Благодаря господдержке в России постепенно появляются качественные и недорогие образцы вина, которые вполне способны конкурировать с водкой по цене.

**BG:** Многие импортеры алкоголя развивают в Петербурге свои фирменные винотеки. Нет ли риска, что количество точек скоро начнет превышать потребности?

**А. С.:** Открывать винотеки мы начали в 2004 году, когда этого еще никто не делал. Это позволило нам построить самую крупную сеть на рынке Петербурга и занять наиболее удачные локации. Сейчас «Альта Вина» включает 20 винотек, и на рынке есть место для открытия еще пяти объектов. Большее количество винотек открывать не имеет смысла, поскольку премиальный сегмент рынка не безграничен. Под развитие сети нам интересны такие «места силы», как «Галерея» и «Владимирский пассаж». Кроме того, назрела необходимость релокации двух-трех точек.

**BG:** Каких вложений требует открытие одной винотеки?

**А. С.:** Объем инвестиций сильно зависит от района города и ассортиментной матрицы. Если винотека открывается в элитном районе и имеет расширенную матрицу, то вложения составят 10–15 млн рублей. При открытии небольшой винотеки с более узким ассортиментом вложения будут в районе 5 млн рублей.

**BG:** Планируете ли вы тестировать какие-то новые форматы?

**А. С.:** Некоторые из винотек откроются в новом формате. Например, в них будет предусмотрен отдельный зал под пиво. Кроме того, мы продолжим развивать бутики под брендом «Альта Вина Русский купаж», где около 80% ассортимента приходится на отечественные вина. Расширить их присутствие позволила поездка по России в этом году, откуда мы привезли более 60 новых договоров с винодельческими хозяйствами. Первая точка в таком формате недавно открылась на Московском проспекте, 171.

**BG:** Есть ли у вас планы по развитию за пределами Петербурга?

**А. С.:** Пока мы сосредоточены на Москве, где у нас всего пять точек. В перспективе трех лет рассчитываем довести их количе-

ство до 70. Это очень масштабный план, но, по нашей оценке, узнаваемость бренда в столице начинается от 50 торговых точек. Следующим шагом будут регионы, но это слишком далекая перспектива, чтобы ее обсуждать.

**BG:** Готовы ли вы продавать франшизу?

**А. С.:** У нас нет ни одного договора франшизы. Оставлять за собой только надзорно-контрольную функцию и передавать управление внутренними процессами на откуп партнерам рискованно. При такой модели любые недостатки в работе франчайзи могут повлиять на восприятие бренда в целом. Нам ближе модель, когда мы открываем винотеку вместе с соинвестором и при этом несем полную ответственность за результат. Мы близки к заключению договора с стратегическим партнером, совместно с которым хотим открыть бутик в Москве и продолжить сотрудничество в таком формате. Это довольно известная компания на алкогольном рынке, но раскрыть карты, кто это, мы пока не можем.

**BG:** Чувствуете ли вы давление со стороны алкомаркетов, число которых бурно растет?

**А. С.:** У алкомаркетов абсолютно другие финансовая модель и подходы к бизнесу. Они сломали представление о классическом ведении дел и победили на этом рынке именно за счет цены. У нас же преобладает премиальный алкоголь, а на позиции дешевле 1 тыс. рублей приходится не более 10% ассортимента. Мы неоднократно наблюдали, что при соседстве с гипермаркетом его покупатели никогда не пойдут за алкоголем к нам и наоборот.

**BG:** Используете ли вы онлайн-канал продаж?

**А. С.:** Мы абсолютно легально работаем через отдел частных корпоративных клиентов, которые имеют право оплатить алкоголь в безналичной форме и оформить заказ к себе в офис. Доставкой алкоголя частным лицам мы не занимаемся ни в каком виде. Но у них есть возможность оформить заказ через сайт и забрать его в магазине.

**BG:** Как вы в целом относитесь к закону о дистанционной торговле?

**А. С.:** У этого рынка огромный потенциал для роста. Только в этом году через наш сайт было оформлено на 30% больше заказов, чем годом ранее. Но для нас важнее, чтобы алкоголь не попал в руки несовершен-

нолетних. Как это проконтролировать при дистанционном заказе, пока непонятно, поэтому спешить с легализацией дистанционной торговли не стоит. Если этот вопрос будет решен, мы будем готовы этим заниматься. Если нет, то приносить в угоду бизнесу чье-то здоровье мы не собираемся.

**BG:** Новый закон о виноделии, который стимулирует отечественных производителей переходить на отечественное сырье, отразился на стоимости продукции?

**А. С.:** Стоимость неизбежно вырастет. Во-первых, российское сырье в этом году подорожало в два раза из-за того высокого спроса, которого никогда раньше не было. Во-вторых, местного виноматериала не хватит на всех, что тоже сказывается на стоимости. Резкого скачка цен точно ожидать не стоит, но постепенно они могут вырасти в пределах 20%. Потребитель этого почти не почувствует, поскольку этот процесс будет растянут во времени.

**BG:** Произошел ли аналогичный рост применительно к иностранному алкоголю, учитывая девальвацию?

**А. С.:** Нет, потому что до сих пор мы пользуемся вином, которое было завезено по курсу предыдущего времени. Этих объемов хватит, в том числе и на предновогодний период, когда объем продаж увеличивается в два-три раза. При новых закупках курсовая разница, безусловно, повлияет на цены. Но потребитель почувствует это только в марте-апреле.

**BG:** Как вы оцениваете курс государства на ужесточение регулирования рынка?

**А. С.:** Сейчас у нас достаточно жесткое регулирование. Но любые нововведения скорее усложняют процесс покупки спиртного, чем влияют на объем продаж. Если государство решит ввести дополнительные ограничения, мы будем готовы подстроиться. Главное, чтобы это было эффективно, например, в части того, чтобы оградить несовершеннолетних от употребления алкоголя.

**BG:** Видите ли вы риски роста теневого сектора из-за такого жесткого регулирования?

**А. С.:** Система ЕГАИС практически полностью исключила теневой сектор. Да и в принципе он существует только в сегменте дешевого алкоголя, тогда как пиво или вино сложно подделать и при этом продавать по низкой цене. ■



ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



ЕВГЕНИЙ ПАПЛЕНКО

1. **ДМИТРИЙ МОРОЗОВ,**  
генеральный директор Biocad
2. **АЛЕКСАНДР СЕМЕНОВ,**  
президент АО «Активный компонент»
3. **АЛЕКСАНДР БОРИСОВ,**  
генеральный директор ООО «НТФФ „Полисан“»

В ГОЛОСОВАНИИ ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ

**ОЛЕГ ЖЕРЕБЦОВ,**  
генеральный директор ООО «Гротекс» (Solopharm)

**МИХАИЛ КВАСНИКОВ,**  
генеральный директор АО «Фармасинтез-Норд»

**АЛЕКСАНДР КОРЗУН,**  
генеральный директор ООО «Фармакор Продакшн»

**ГЕОРГИЙ ПОБЕЛЯНСКИЙ,**  
генеральный директор АО «Вертекс»

**ЕФИМ ПРИЛЕЖАЕВ,**  
генеральный директор ПАО «Фармсинтез»

**ПЕТР РОДИОНОВ,**  
генеральный директор ООО «Герофарм»

**АЛЕКСАНДР ХРОМОВ,**  
генеральный директор АО «МБНПК „Цитомед“»

**ЕЛЕНА ЧУГЛИНА,**  
генеральный директор НАО «Северная звезда»

**ЛЕОНИД ШАПОВАЛ,**  
генеральный директор производственного подразделения в России  
ООО «Новартис Нева»

**АДЛАН ЭЛИХАНОВ,**  
директор ООО «Самсон-Мед»

**ЭПИДЕМИЯ НЕДОВЕРИЯ**  
ИЗ-ЗА МАССОВОГО ПЕРЕВОДА СОТРУДНИКОВ  
НА УДАЛЕННУЮ РАБОТУ СПРОС  
НА ПРОГРАММЫ ПО МОНИТОРИНГУ  
РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В РОССИИ  
ЗНАЧИТЕЛЬНО УВЕЛИЧИЛСЯ.  
КТО ПЕРЕШЕЛ НА ПРОСТЫЕ ПЛАНЕРЫ,  
А КТО — НА ПОЛНОЦЕННЫЕ СИСТЕМЫ  
С ЗАПИСЬЮ ЗВУКА, ВИДЕО,  
ПОДКЛЮЧЕНИЕМ К ВЕБ-КАМЕРЕ  
И ДОСТУПОМ К ПОЧТОВОМУ ЯЩИКУ.  
BG ВМЕСТЕ С ЭКСПЕРТАМИ ОЦЕНИЛ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТОТАЛЬНОГО  
КОНТРОЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
НАД ПОДЧИНЕННЫМИ. МАРИНА ЦАРЕВА

**КОНТРОЛЬНЫЙ СПРОС** Двумя самыми популярными вариантами работы с постановкой задач на удаленке стали приложения-планеры, как Trello, Jira и Asana, или же полноценные решения с разной степенью глубины мониторинга дистанционной работы сотрудников. С первыми все просто и безболезненно: каждый работник или отдел создает себе «доску» с задачами и ставит дедлайны их выполнения. Приложения понятны в использовании и позволяют руководителям видеть общую картину загруженности персонала. Чаще всего их используют организации, которым важнее достижение конкретных целей, а потраченное сотрудниками время на решение одной из задач значения не имеет. Со вторым пунктом все сложнее и технически, и психологически.

Согласно данным исследования компании Step Logic, более 40% работодателей осуществляют мониторинг и записывают действия сотрудников и подрядчиков, удаленно подключающихся к корпоративной инфраструктуре. Компании следят не только за тем, что сотрудники делают в корпоративной сети, но и за их местоположением и количеством отработанного времени: 34% опрошенных контролируют геолокацию и ведут учет длительности удаленных сессий и интервалов работы.

Системный контроль обеспечивают два вида программного обеспечения, объясняет ведущий аналитик компании «СерчИнформ» Леонид Чуриков. Это тайм-трекеры и DLP-системы (Data Leak Prevention — средства предотвращения утечки данных). «Классический набор возможностей тайм-трекеров — это контроль дисциплины: сколько времени сотрудник проводит на том или ином сайте, в том или ином процессе. Используя трекары, работодатель получит, например, такой отчет: сотрудник N смотрел YouTube 2,5 часа, еще час провел во „ВКонтакте“ и только пять потратил продуктивно — в 1С, Microsoft Office и

телефонных переговорах. Отчеты можно также выстраивать по отделам или по компании в целом,— рассказывает господин Чуриков.— DLP-системы тоже умеют это делать, но контроль дисциплины — только одна из их функций. Эти программы отслеживают все действия сотрудника за компьютером, в первую очередь чтобы не допускать инсайдерского мошенничества или утечек данных. Программа может быть установлена также не на компьютер сотрудника, а на терминальный сервер. Этот вариант будет подходить в той ситуации, когда коллектив работает на личных устройствах и обращается к корпоративной информации с них».

Спрос на такие программы с началом пандемии вырос. Подсчеты одних компаний говорят о росте на 30%, другие доходят до 75%. «По нашим оценкам, с момента начала пандемии спрос на подобные решения увеличился на 30–35%. Сейчас он продолжает расти, так как многие компании все еще работают удаленно. Практика показывает: если сотрудник знает, что фирма использует подобные программы, это само по себе дисциплинирует его, а компания в целом получает более высокий уровень информационной безопасности»,— говорит Михаил Годжаев, руководитель направления аналитического сопровождения DLP-систем Infosecurity а Softline Company.

Стоимость программ-контроллеров варьируется в зависимости от выполняемых задач. «Бессрочная лицензия на DLP-систему обходится от 7 до 20 тыс. рублей на один ПК. Цена зависит от объема закупки, количества контролируемых каналов,— объясняет Леонид Чуриков, добавляя, что в пересчете на год это равно затратам на кофе и печенье в офисе.— Тайм-трекер обойдется компании дешевле: в зависимости от функционала он может стоить до 1 тыс. рублей за пользователя в месяц».

ИНФОРМАЦИЯ

Специалист по отбору и развитию персонала, основатель карьерных онлайн-сервисов TestOnJob.ru и MyResume.ru Борис Сысоев замечает, что жесткий контроль рабочего времени используется, как правило, на вакансиях начального и среднего уровня с большой текучкой кадров: «Это могут быть сотрудники отдела продаж или колл-центров. В этих областях такое решение действительно оправданно: стоимость внедрения полноценных систем контроля, обучения сотрудников и изменения схем документооборота слишком высока, а естественная текучка кадров и низкая персональная ответственность сотрудников вынуждают работодателей экономить».

**НАУКА НАДЗИРАТЬ** Руководители по-разному говорят о желании и необходимости использовать подобные программы. Директор по персоналу компании Obeon Элина Кудишина считает, что их нельзя называть бесполезными. «Для того чтобы избежать недопонимания и сопротивления, руководству компании стоит объяснить необходимость таких систем. Возможно, уже на этапе информирования сотрудники станут внимательнее относиться к рабочему времени», — предполагает она. Госпожа Кудишина считает, что программы контроля могут помочь не только с эффективностью, но даже и с креативной частью работы: «Для контроля существуют и сервисы глубокой речевой аналитики. Например, наиболее современные из них с разрешения заказчика дают возможность записывать встречи с sales-командой и потом анализировать как поведение клиента, так и работу сотрудников. Такой подход существенно повышает лояльность, позволяет выявлять потребности клиента, а также самые креативные и результативные идеи

команды и эффективно корректировать стратегии продаж и маркетинга».

«Контролирующие программы помогают оценить самому работнику, сколько времени занимает у него определенная задача. Руководитель тоже это видит и понимает, каким образом планировать сроки проекта и работу команды, оценивает, приоритетной ли задачей занимается человек. Это помогает сделать рабочий процесс более эффективным», — соглашается генеральный директор и основатель сервиса FriendWork Александр Красс.

Другой позиции придерживаются в компании 3М. Там в принципе никогда не ставили задачу контролировать сотрудников. «Мы не делали этого до пандемии, не делаем этого и сейчас, когда почти 100% наших сотрудников переведены на режим удаленной работы. Идеология программ контроля построена на том, что сотрудник — это безвольный немотивированный человек, который ищет возможность не выполнять свою работу, и над ним нужен надзиратель, который следит, во сколько он открыл или закрыл ноутбук, что он в ноутбуке делает, какие сайты посещает. Нам, по большому счету, все равно, когда сотрудник включает свой компьютер, так как нам не важен процесс, а важен результат. Сотрудник сам управляет процессом достижения своих целей — это его зона ответственности», — мотивирует отказ от систем контроля директор по персоналу 3М в регионе Россия и СНГ Галина Подовжняня.

«Такой контроль только вредит бизнесу и команде, снижает доверие и мотивацию сотрудников», — согласен основатель холдинга Catalyst Сергей Дегтярев. Их управляющая компания по развитию франшиз работает на удаленке с начала 2018 года. По его мнению, работа из дома обычно не

приносит новых проблем, а лишь выявляет старые. «Если на удаленке сотрудники стали более ленивыми, значит, раньше руководитель оценивал их работу по присутствию в офисе. Теперь он их не видит, и у него возникают мысли, что всем нужно поставить на рабочий стол программы отслеживания рабочего времени и рабочего стола», — рассуждает господин Дегтярев. — Я не говорю про всех, но большинство руководителей вместо того, чтобы принять на себя ответственность за происходящее в отделе, стало цепляться за старые рычаги управления: потребность всех видеть на рабочих местах в определенное время, контролировать, что у них сейчас на экране монитора. Этот метод не ведет к эффективному управлению — он ведет к потере атмосферы доверия в команде. Для эффективной работы прежде всего должны быть понятная постановка задач, контроль выполнения этих задач и мотивация сотрудников».

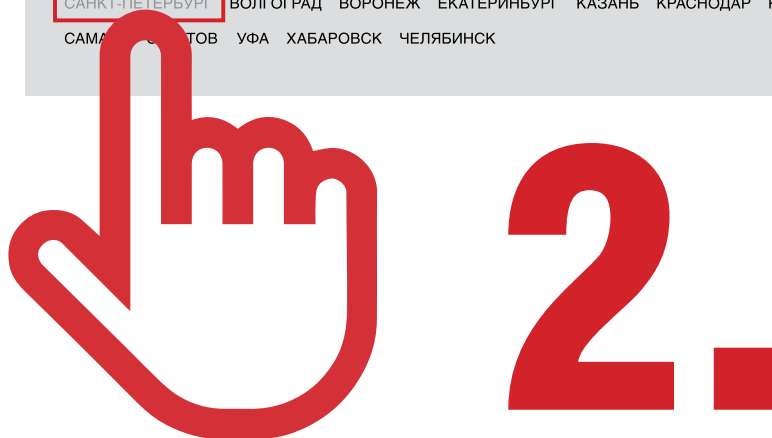
В научно-производственном центре «НовАТранс» рассматривали вопрос внедрения приложений для учета рабочего времени сотрудников, но в итоге отказались от их использования, выбрав тактику контроля не по времени, а по результату, с планом работы на месяц и на неделю. «В основном все подобные приложения фиксируют только само время, которое сотрудник провел в программе. Чтобы отследить, чем именно он занимался, необходимо дополнительно заходить в протоколы программ. Соответственно, на каждых двух-трех работников нужен еще один сотрудник, который будет этим отслеживанием заниматься. Это нецелесообразно и невыгодно — особенно для небольших компаний», — уверен основатель и генеральный директор «НовАТранса» Рафаил Валиев. ■



НЕ ВСЕ МЕНЕДЖЕРЫ ВИДЯТ НЕОБХОДИМОСТЬ В КОНТРОЛЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ И ДЕЙСТВИЙ СВОИХ СОТРУДНИКОВ. ДЛЯ РЕЗУЛЬТАТА ВАЖНЕЕ ВЕРНАЯ ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ И МОТИВАЦИЯ ЛЮДЕЙ, ГОВОРЯТ ОНИ

# spb.kommersant.ru

ПЕТЕРБУРГСКАЯ  
ЛЕНТА НОВОСТЕЙ  
В ДВА КАСАНИЯ



**Коммерсантъ.ru**  
в Санкт-Петербурге



# НЕФОРМАЛ, ТЫ ПОПАЛ

## В ПЕТЕРБУРГЕ ПОЯВИЛСЯ РЯД УКАЗАНИЙ УЧИТЕЛЯМ И ТРЕНЕРАМ, КОТОРЫХ В ДОБРОВОЛЬНО-ПРИНУДИТЕЛЬНОМ ПОРЯДКЕ ЗАСТАВЛЯЛИ ЧИТАТЬ СОЦСЕТИ ДЕТЕЙ И СЛЕДИТЬ ЗА НИМИ. ИНТЕРЕСНЫ ВЛАСТЯМ И СОЧУВСТВИЕ ЛГБТ-СООБЩЕСТВУ, И УЧАСТИЕ В НАЦИСТСКИХ ГРУППИРОВКАХ. МОЛОДЕЖЬ И ПРАВДА НАИБОЛЕЕ ПОДВЕРЖЕНА РАДИКАЛИЗМУ, ГОВОРЯТ ЭКСПЕРТЫ, НО ПРЕВРАЩЕНИЕ НАСТАВНИКОВ В НАДСМОТРИТЕЛЕЙ — ПРОТИВ ПРАВОВЫХ И МОРАЛЬНО-ЭТИЧЕСКИХ НОРМ. ОЛЕГ ДИЛИМБЕТОВ

### ОРИЕНТИРОВКА НА ОРИЕНТАЦИЮ

Учебный год в Санкт-Петербурге начался напряженно для всех учеников, интересующихся неформальными движениями и объединениями. Первое тревожное сообщение было опубликовано 9 сентября: Российская ЛГБТ-сеть рассказала, что учителей школ в Невском районе обязали заниматься мониторингом социальных сетей подростков для выявления среди них сочувствующих людям с нетрадиционной сексуальной ориентацией. Оказалось, что данное распоряжение — самодеятельность отдела образования районной администрации. Учителям сказали, что они немедленно должны обратиться к руководству школы и в полицию, если обнаружат у детей на страницах «наличие символики секс-меньшинств: фото детей с заклеенным ртом/вместо рта смайл, хештег #молчи или #молчитчтобытебяуслышали, если такие дети будут выявлены, кинуть СМС с указанием номера школы, ФИО ребенка, адресом и данными». Цитату для BG привела Российская ЛГБТ-сеть.

В комитете по образованию Петербурга мгновенно открестились от причастности к этой истории, сказав, что отдел не может привлечь учителей к мониторингу соцсетей, так как это его прямая работа.

«Получается, что администрация рассматривает только лишь факт размещения радужного флага школьниками как правонарушение или антиобщественное действие, которое должно быть наказано. Это просто неприемлемо», — возмутилась член совета Российской ЛГБТ-сети Светлана Захарова.

Старший юрист «Команды 29» Максим Оленичев в разговоре с „Б“ ранее пояснял, что сбор такой информации незаконен. «Такая работа может проводиться лишь в отношении одного человека, а не всех учащихся с пятого по одиннадцатый класс. Лишь при наличии заключения, утвержденного руководителем школы, по результатам проведенной проверки по жалобам. И только как индивидуальная профилактическая работа в отношении детей и семей, которые находятся в социально опасном положении», — говорил эксперт. В иных районах, согласно наблюдениям BG, подобных распоряжений школы не получали.

### СМЕШАЛИСЬ В КУЧУ ФЛАГИ, ЛЮДИ

22 сентября Валерий Нечай, тогда — главреда, а ныне — главный редактор «Эха Москвы» в Петербурге, опубликовал в своем телеграм-канале письмо городского комитета по образованию, в котором от учителей требовалось следить за своими учениками в социальных сетях. Внимание следовало обращать на их «причастность к движениям экстремистского толка». Среди того, о чем следо-



ПРАКТИКА СЛЕЖКИ И ДОНЕСОВ В ШКОЛАХ И СЕКЦИЯХ ПОДОРВЕТ ДОВЕРИЕ К ЛЮДЯМ, КОТОРЫЕ В БОЛЬШОЙ МЕРЕ ФОРМИРУЮТ ЛИЧНОСТЬ РЕБЕНКА. А ОБЯЗАННОСТЬ «ВЕРНОМЫСЛИЯ» НЕ СПОСОБСТВУЕТ СМЯГЧЕНИЮ ЕГО НАСТРОЕНИЙ

вало бы доложить директору, оказались призывы к насильственному изменению границ России, призывы к терроризму или его оправдание, возбуждение расовой, национальной, социальной или религиозной вражды, реабилитация нацизма, кибербуллинг. Здесь в логике просителю отказать нельзя. Но далее речь пошла о том, что сообщить следовало, если ученик причисляет себя и к антифашистам. При нахождении подростков, увлекающихся описанными в перечне темами, руководство должно было ставить в известность о них МВД и его подразделение Центр «Э» (противодействие экстремизму). Данный пункт вызвал спорную реакцию в обществе.

Председатель «Альянса учителей» Даниил Кен выступил с обращением, в котором заявил, что дети — не угроза безопасности, а учителя — не полицейские. «Инициатива Смольного злонамеренна и очень опасна. Правительству города заplugивает молодых людей, подавляет свободу мысли и самовыражения. Это радикализует молодежь, так как показывает, что государство представляет для них опасность. Администрация Александра Беглова аморально включает в эту работу учителей. Это не только мешает им выполнять свою работу, но и способствует созданию атмосферы страха и недоверия в школе», — считает господин Кен.

### НЕСПОРТИВНАЯ ФОРМУЛИРОВКА

Затем поводом к началу слежки за несовершеннолетними стал конфликт в Нагорном Карабахе. Комитет по физкультуре и спорту Петербурга разослал в подведомственные учреждения обращение, в котором от тренеров требовалось «выявлять среди занимающихся лиц армянской

и азербайджанской национальности и определять, есть ли между ними конфликты». Правда, можно было обойтись и предположением, что такие конфликты могут быть. После этого тренер должен был обратиться к руководству спортивной школы, а оно, в свою очередь, в МВД и спорткомитет.

Его глава Антон Шантырь решил воздержаться от подробных комментариев, дав один интернет-газете «Фонтанка», после чего пресс-служба рекомендовала другим СМИ обращаться к данной публикации. «Мы попросили их (тренеров. — BG) быть бдительными и в то же время понимающими, смиренными, что ли. Потому что тренер — это всегда главный авторитет для спортсмена. Мы подобными вещами занимаемся не первый раз, то же самое происходит в рамках профилактики наркозависимости и экстремизма», — заявил господин Шантырь, попросив прощения у тех, кого обидели формулировки письма.

### СТРАХИ И МАХИ

Перечисленные события заставили высказаться ряд петербургских политиков и чиновников. Экс-глава, а ныне — член комиссии по образованию, науке и культуре ЗакСа Петербурга, бывший учителем истории, Максим Резник связал инициативу по выявлению ЛГБТ-символики с желанием отдельных чиновников выслужиться на фоне принятия поправки в Конституцию РФ о защите семейных ценностей. «Это не дело ни школы, ни учителей, ни органов, а дело семьи. Тут вопрос зависимости учителей, у которых есть две проблемы: бесправие и загруженность. С точки зрения закона, здравого смысла и морально-этических норм это возмутительно. Может быть, это решили сделать в соответствии с новой

Конституцией? Это они так семейные ценности насаждают? Так давайте пойдем дальше — будет у нас не Дедушка Мороз, а дедушка Путин, он же у нас вечный теперь. В данном случае вопрос к родителям, готовы ли они терпеть?» — сказал депутат.

«Кому-то сообщать, докладывать — это не функция тренера. Это прежде всего ущемляет права самого тренера, искажает его функции и его роль в подготовке спортсмена», — высказалась член комиссии ЗакСа по культуре, глава фракции КПРФ Ольга Ходунова, комментируя необходимость выявлять среди спортсменов лиц конкретных национальностей и настроений.

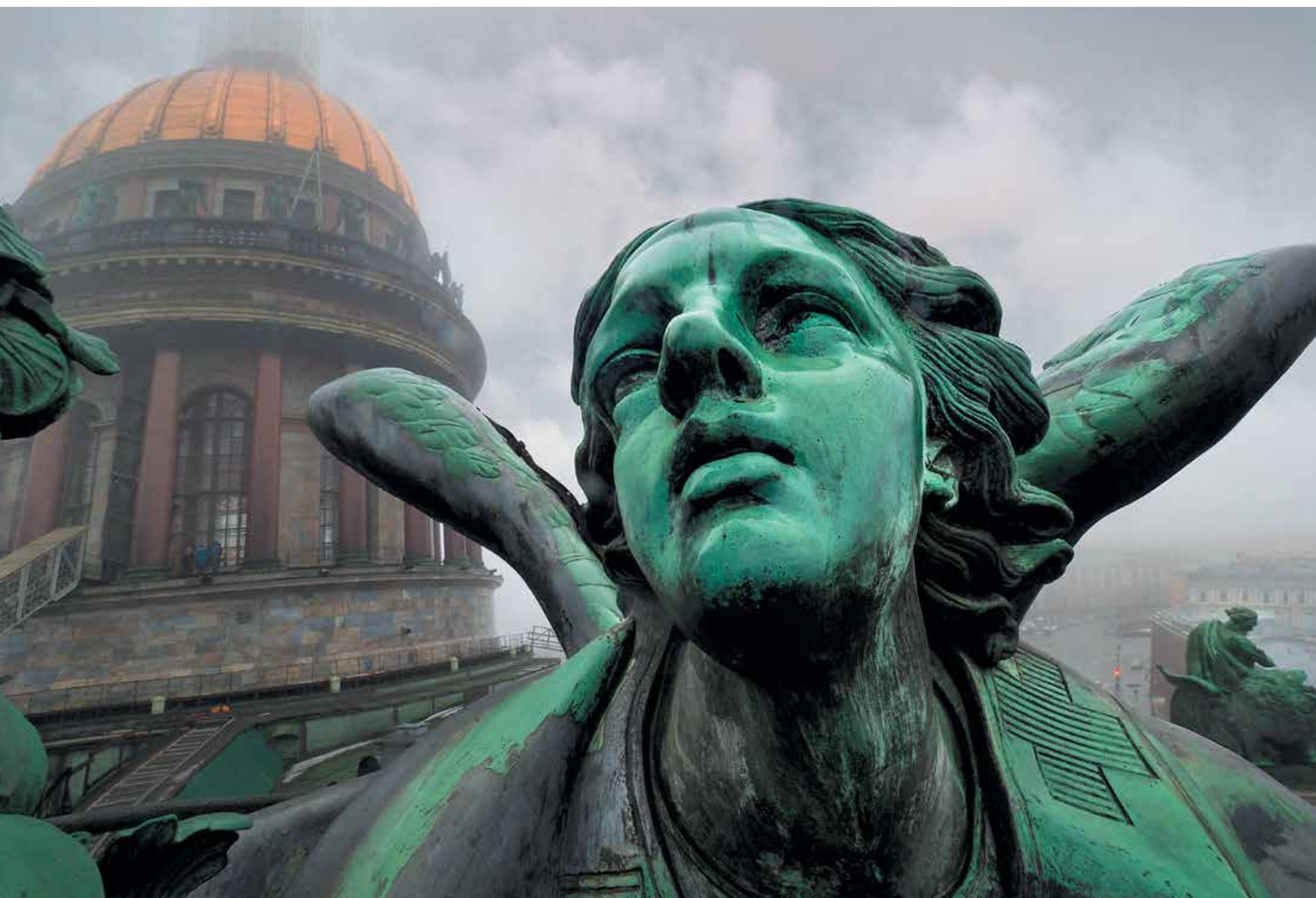
Детский омбудсмен Петербурга Анна Митянина говорила „Б“, что со «странностями» подростков следует разбираться внутри коллективов или с родителями. «Подобные ситуации нужно выявлять и решать внутри педагогического коллектива. Здесь, я считаю, необходимо участие специалистов: психологов, социальных педагогов», — резюмировала городской уполномоченный по правам ребенка.

Политолог Дмитрий Витушкин напомнил, что в числе особенно громких преступлений нескольких последних лет были и преступления подростков. Например, в 2016 году пара 15-летних школьников заперлась в загородном доме в поселке Струги Красные Псковской области. Они вели огонь по полицейским, а после застрелились. О радикализме молодежи говорит и история студента из Керчи Владислава Рослякова, который в 2018 году устроил в колледже массовый расстрел. Погиб 21 человек, еще 67 пострадали. Это убийство стало самым массовым в истории Новейшей Европы в учебном заведении.

Господин Витушкин полагает, что на подобные возникшие в Петербурге темы внимание обращать необходимо, но не обязательно силами учителей. «С одной стороны, хочется это все критиковать, а в случае с армянами и азербайджанцами — какое вообще педагогам дело до этноса детей? — вопрошает он. — Но хочется верить, что все это во благо делается. Очевидно, что в случаях с армянами и азербайджанцами у полиции были установки пресечь любые проявления нетерпимости с одной и другой стороны. Если такими мерами этого можно избежать, то пусть хоть так будет. То же касается и известных конфликтов между ультраправыми и радикально левыми. Известно, что между ними могут разворачиваться кровавые драмы, и история Петербурга такие помнит. Молодежь очень податлива на всякие такие вещи, и она же очень радикальна. При этом не следует забывать, что учителя и так сильно загружены бюрократической работой». ■

# ВЕЩЬ ДЕЛ

с «Коммерсантом» **spb.kommersant.ru**



**SPB.KOMMERSANT.RU**

ПОСТОЯННОЕ ОБНОВЛЕНИЕ САЙТА

ТОЧНЫЕ ПРОГНОЗЫ И ГЛУБОКИЙ АНАЛИЗ

ОБЪЕКТИВНОЕ ОТНОШЕНИЕ К ФАКТАМ,  
КОМПЕТЕНТНОСТЬ И БЕСПРИСТРАСТНОСТЬ

ОДНО ИЗ САМЫХ АВТОРИТЕТНЫХ  
И ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ИЗДАНИЙ  
ДЛЯ ЛЮДЕЙ, ПРИНИМАЮЩИХ РЕШЕНИЯ

РЕКЛАМА, «16+»

ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ НА НАШИ КАНАЛЫ  
TELEGRAM И FACEBOOK



**Коммерсантъ.ru**<sup>®</sup>  
в Санкт-Петербурге



# КВАРТИРЫ БИЗНЕС-КЛАССА НА ПЕТРОГРАДКЕ

 BOTANICA

ЖК Botanica (Ботаника): СПб, Аптекарский пр., д. 5, литера А. Дом сдан.

РЕКЛАМА

