

# САНКТ-ПЕТЕРБУРГ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ГОДА

ОТЦЫ И ДЕЯТЕЛИ / 16  
ПОКИДАЯ ГЕТТО / 24  
ЭЛЕКТРОКАРЫ  
БЕЗ ПОДЗАРЯДКИ / 40  
ТАЛИСМАНЫ НА СТРАЖЕ  
БИЗНЕСА / 48

Вторник, 18 декабря 2016 №233  
(№6471 с момента возобновления издания)  
Цветные тематические отрывки №13-52  
являются составной частью газеты «Коммерсантъ»  
Зарегистрировано в Роскомнадзоре  
ПИ № ФС 77-64424 31 декабря 2015 года

**Коммерсантъ**  
в Санкт-Петербурге

# BUSINESS GUIDE

 **ДЕЛОВЫЕ ЛИНИИ**



ЗАО «РосСтройИнвест»



ООО «ЦДС»



Реклама

# ОАЗИС ВОСТОКА



**31**  
**ДЕКАБРЯ**

## НОВОГОДНЯЯ НОЧЬ В РЕСТОРАНЕ AZIA

Окажитесь в сказке «Тысяча и одна ночь Шахерезады», почувствуйте пряные ароматы восточного базара и насладитесь танцами живота под звуки дарбуки. Вас ждет бесконечное волшебство мастеров азиатской кухни за ужином из пяти блюд от шеф-повара Ларисы Кордик.

18+

На правах рекламы



**BELMOND**  
**GRAND HOTEL EUROPE**  
ST PETERSBURG

Невский проспект — Михайловская улица, Санкт-Петербург  
+7 921 908 9000  
belmond.com



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

## ПОКАЗАТЕЛЬНОЕ ДВИЖЕНИЕ

Исследование мнений бизнес-руководителей о конкурентах не только выявляет предпочтения лидеров рынка, но и дает красочное представление о настроениях в конкретной отрасли, готовности ее руководителей оценивать окружающий мир. Например, из 28 топ-менеджеров компаний, занимающихся жилищным строительством, в этом году проголосовали 75%, столько же в телекоммуникациях. В отрасли «частная медицина», где представлены 23 номинанта, не ответили всего двое.

Одновременно в сферах, связанных с дорогами и транспортом, никакого движения не наблюдается. Специалисты ВГ неизменно терпят крах в попытках опросить руководителей компаний, получающих крупнейшие заказы на строительство и ремонт трасс: в нынешнем исследовании из десяти участников здесь проголосовала только половина. Пассажирские перевозки было решено исключить из публикации, так как уровень отклика не превышал 30%.

По методике "Ъ", мы предлагали номинантам в каждой из отраслей выбрать среди конкурентов троих лучших руководителей в уходящем году, а после — присвоить одному из них, другому два, а третьему — три балла за успешную работу. Опрос проводился в 22 отраслях, среди участников — более трехсот топ-менеджеров крупнейших компаний Санкт-Петербурга и Ленинградской области. По сумме баллов мы определяем победителей рэнкинга (с фотографией), а также присваиваем второе и третье места — каждое могут занимать несколько участников. Имена остальных номинантов перечислены в алфавитном порядке без указания мест, а под звездочкой — персоны, чьи кандидатуры были предложены участниками проекта в ходе голосования: мы оставляли возможность выйти за рамки предложенного списка.

Вы не найдете имен некоторых крупных игроков, что связано с недавней сменой руководства или структуры управления в этих компаниях. Например, в этом году мы не предлагали оценить работу топ-менеджеров «Силовых машин», банка ВТБ или клиники «Скандинавия». Из отрасли «коммерческая недвижимость» исключены участвовавшие в прошлом году управляющие промышленными парками.

В подготовке проекта участвовали: Анастасия Евдокимова, Ангелина Лаврова, Дарья Ножникова, Полина Охрименко и Валентина Палатурян.

# ОТЦЫ И ДЕЯТЕЛИ

В ПЕТЕРБУРГЕ НЕМАЛО ПРИМЕРОВ НАСЛЕДОВАНИЯ БИЗНЕСА. КОГДА МОЛОДОЕ ПОКОЛЕНИЕ НАЧИНАЕТ РУКОВОДИТЬ, СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ МЕНЯЕТСЯ РЕДКО — СКОРЕЕ ТРАНСФОРМИРУЕТСЯ ПРОФИЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ. ЯНА ВОЙЦЕХОВСКАЯ

На практике разграничить старый и новый стиль руководства не получится, считает президент SuperJob Алексей Захаров. «Нет „советского“ стиля управления, потому что и сейчас много руководителей прямых, жестких, не терпящих другого мнения. Абстрактных преимуществ у него тоже нет — все зависит от ситуации. То, что на войне преимущество, в гражданской жизни — недостаток, и наоборот», — говорит господин Захаров.

## МЕЛКОЙ ДРОБЬЮ ПО МАСШТАБАМ

Петербургские преемники бизнеса своих отцов меняют не стиль управления, а профиль деятельности компании, отмечает источник ВГ на условиях анонимности. Так, по его словам, поступил и владелец Кировского завода Георгий Семененко, ставший руководителем предприятия вслед за своим отцом Петром Семененко, и владелец холдинга «Ленполиграфмаш» — бизнес Александра Соловейчика унаследовал его сын Кирилл. Профили обеих компаний поменялись, они стали развивать направление недвижимости, напоминает собеседник ВГ. В промышленной зоне «Ленполиграфмаш» открыты коворкинг «Точка кипения», бизнес-инкубатор «Ингрия», кафе, школы и клубы.

По мнению источника, объем выпуска станков для полиграфии при этом мог сократиться многократно. В «Ленполиграфмаше» на запрос ВГ не ответили. Ранее в интервью СМИ Кирилл Соловейчик говорил, что хотел вдохнуть новую жизнь в заводские цеха, работавшие с конца XIX века, сохранив «инженерную повестку».

Аналогичную практику ведет Кировский завод, сдавая часть площадей в аренду, что, по некоторым данным, приносит около 13% выручки. Кроме этого, Кировский завод недавно объявил набор в промышленный акселератор, стартапам из которого обещаны инвестиции в 100 млн рублей. Имущественный комплекс Кировского завода включает около 400 га земельных участков, а также здания общей площадью 1,5 млн кв. м. Их используют для коммерческой аренды под офисные центры (БЦ «Шереметев» на проспекте Стачек), складские комплексы, нефтебазы (совместное предприятие с ООО «Газпромнефть Терминал СПб» — «Кассиопея») и цеха. На предприятиях запрос ВГ не прокомментировали.

**МОЛОДЫЕ ВЕТВИ** Диверсификацией бизнеса занялась и группа компаний «Евросиб», изначально специализирующаяся на железнодорожных перевозках. Группа занимается авторитейлом, логистикой и девелопментом. В октябре холдинг «Евросиб» вышел на рынок авиационного и аэропортового обслуживания, купив контрольный пакет акций «Псковавиа». Когда в 1999 году после покушения скончался основатель «Евросиба» Николай Никитин,



ВОПРОС СОХРАНЕНИЯ ИМПЕРИИ ВСЕГДА СВЯЗАН С ПОСТУПАТЕЛЬНЫМ ОСВОЕНИЕМ БИЗНЕСА ОТЦОВ

руководство компанией принял его сын Дмитрий. Возглавив компанию, он уволил половину сотрудников. «В кризисные моменты важно, чтобы люди лично разделяли ваши ценности, а их интересы совпадали с интересами компании. Должны быть некая убежденность и видение себя внутри компании. Те, кто остались, — они сделали свой выбор, а те, с кем выявились существенные расхождения во взглядах, — ушли», — заявлял Дмитрий Никитин в интервью СМИ. Дополнительных комментариев в «Евросибе» не предоставили.

В 2016 году Кирилл Дьяковский сменил Владимира Дьяковского на посту генерального директора АО «Третий парк», петербургского транспортного предприятия, основанного в 1960-х годах. Компания расширила географию деятельности: в 2017 году открыла кавказский филиал и активно работает в Махачкале. Начиная с 2000-х «Третий парк», помимо транспортного бизнеса, ведет несколько туристических проектов: историко-развлекательный комплекс «Шалаш» с рестораном, реконструкцию и обустройство форта «Константин» в Кронштадте, сеть велопарков, а также проект иммерсивного музея «Центр перемещений во времени KOD». Этим летом перевозчик объявил о планах построить к 2023 году два автопарка в Петербурге и закупить автобусы на аль-

тернативном топливе. При этом господин Дьяковский отмечал, что инвестиционный проект должен гарантировать перевозчику объемы пассажирских перевозок в будущем (сейчас обслуживает около 20% от общего объема городских перевозок).

«На предприятие отца я попал уже после службы в вооруженных силах, в 35 лет. По настоянию отца работал на линейных должностях наравне со всеми. На момент вступления в должность генерального директора прошел все уровни и управлял филиалом нашего предприятия на Витебском проспекте. В 2016 году я возглавил компанию и уже был лично знаком с действующей командой. Она осталась почти в неизменном составе, за исключением нескольких человек. Корректировки коснулись среднего звена менеджмента. Эта категория значительно помолодела, придя с нижестоящих должностей. В целом количество управленцев уменьшилось — за счет оптимизации бизнес-процессов и решений в области системной интеграции», — рассказывает Кирилл Дьяковский.

Комментируя традиции управления компанией, которые остались неизменными, он отмечает, что сохранились быстрая реакция на вызовы и доступность руководителя для любого сотрудника. «Так было при отце, так и сейчас. → 16



ЕВГЕНИЙ ГАВЛЕНКО

1. **АНДЕРС ЛИЛЬЕНБЕРГ,**  
ректор Стокгольмской школы экономики в России
2. **ЯНА КЛЕМЕНОВИЧУС,**  
директор института дополнительного профессионального образования  
«Высшая экономическая школа» Санкт-Петербургского государственного  
экономического университета;  
**КОНСТАНТИН КРОТОВ,**  
доцент кафедры операционного менеджмента института  
«Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета
3. **СЕРГЕЙ МОРДОВИН,**  
ректор Санкт-Петербургского международного института менеджмента

**СЕРГЕЙ КАДОЧНИКОВ,**  
директор кампуса НИУ «Высшая школа экономики» в Санкт-Петербурге

**ИГОРЬ КЛЮЧНИКОВ,**  
декан факультета магистратуры и аспирантуры Международного банковского института

**СЕРГЕЙ ФЕДОРОВ,**  
директор Открытой школы бизнеса

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

**ИРИНА ВОРОНИНА,**  
генеральный директор и управляющий партнер бизнес-школы АМИ\*

\*Кандидатура внесена участниками проекта

## ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ

15 → Стиль управления действительно не претерпел изменений. Изменились инструменты оценки эффективности работы, методики и инструменты контроля. Предприятие практически полностью оцифровано», — подчеркивает господин Дьяковский-младший.

Другой пример — «Балттранссервис», входящий в состав железнодорожной группы Globaltrans. В 2017 году генеральным директором компании стал Кирилл Прокофьев, сын Владимира Прокофьева, руководившего компанией пятнадцать лет. До этого Кирилл Прокофьев занимал пост исполнительного директора «Балттранссервиса». В головной компании подчеркнули, что данный пример не является наследованием бизнеса, так как речь не идет о владении доли в компании. «Совет директоров назначил Кирилла Прокофьева на должность как опытного руководителя», — заявил представитель «Балттранссервиса».

С 2017 года на посту гендиректора ОАО «Метрострой» сменил своего отца Вадима Николай Александров, владеющий долей в компании.

Ряд выпускников ВШМ также владеет бизнесом отцов. Так, Вадим Осипов унаследовал предприятие «Слотекс» (занимается производством материалов для отделки интерьеров), основанное в 1990-м году Евгением Осиповым. «Отец был очень сильной личностью и большим харизматиком. Я такой личной харизмой не обладаю. Поэтому, конечно, произошли изменения в стиле управления. Принятие управленческих решений стало более регламентированным, появилось больше внутренних правил и ограничений. Поменялась команда. Мало людей в высшем управленческом составе, которые работали с отцом, смогли работать под моим управлением. Это произошло в том числе потому, что отец обладал колоссальной личной компетенцией по множеству разных вопросов, в частности оперативных, и мог людям помочь советом в их непосредственной работе. Не обладая такой компетенцией в деталях, мне органически пришлось намного больше задач делегировать на места и требовать исполнения и достижения целей», — делится Вадим Осипов. Он рассказывает, что возглавил компанию, когда был юным человеком после скоропостижной смерти отца, что заставило его «быстро взрослеть под грузом ответственности».

«В то же время в работу бизнеса интегрирована моя мама — она президент компании. Без сомнения, ее присутствие во многом способствует поддержанию преемственности», — говорит господин Осипов. Компания решила закрыть несколько бизнес-направлений и проектов, которые начинал развивать Осипов-старший, в частности, направление малоэтажного домостроения. Одновременно открылось новое направление производства — декоративная глубокая печать для мебельной промышленности, а какие-то бизнес-направления, такие как декоративные плитные материалы, пережили стратегическую трансформацию, говорит Осипов-младший.

Александр Загородний, также в бышем студент ВШМ, возглавил компанию «Биосистема» в 2009 году. Фирма оказывает услуги для предприятий пищевой промышленности. Господин Загородний вспоминает, что ключевыми изменениями при его руководстве стал анализ рыночной и

конкурентной среды, мониторинг профиля клиентских баз, актуализация портфелей поставщиков и формирование новых финансово-экономических показателей. «Данный процесс занял долгое время и потребовал больших трудозатрат с вовлечением множества специалистов компании. Это напрямую повлияло на формирование демократического, командного стиля работы с расширенными полномочиями ключевых сотрудников на местах», — говорит Александр Загородний. Профиль компании не поменялся, но удалось нарастить производственные мощности в рамках стратегии импортозамещения, добавляет он. За более чем двадцать лет существования «Биосистемы» предыдущим поколением менеджеров были выработаны принципы управления, которые называют «Принципами уважительного руководства»: эффективная коммуникация, предоставление и получение обратной связи, признание ценности вклада каждого сотрудника и личный пример руководителя, рассказывает господин Загородний. Наиболее значимым активом компании он считает человеческий капитал.

**СИЛА ТРАДИЦИЙ** Многим руководителям, которым управление компанией перешло от старших родственников, приходится использовать старые подходы к управлению и поддерживать ту культуру, в котором предприятие существовало до них, делится наблюдениями директор института «Новые возможности» Евгений Креславский. «Это колоссальная смесь авторитаризма, жесткого стиля, с теми подходами, которые декларируются на курсах обучения MBA. При этом стиль управления — это не наука, а практика. В жизни используются всевозможные способы для того, чтобы предприятие было эффективным: смесь американской модели управления, японских и немецких подходов. Такая эклектика не является правильным или неправильным способом руководства, это лишь пробы», — заключает он.

По мнению эксперта, у современных руководителей меняется взгляд на то, как выстроить бизнес-процесс, как можно обезопасить компанию с точки зрения финансовых рисков. «Если в 1990-х уделялось большое внимание производству, то в дальнейшем стали уделять большее внимание финансовой составляющей. Начали осознавать значение корпоративной культуры и руководства людьми, отсюда выросла роль HR в компаниях. Возросла роль маркетинга», — добавляет господин Креславский.

Очевидно, что изменился сам подход к управлению персоналом, подтверждает директор по Северо-Западу HeadHunter Юлия Сахарова. «Руководители, трезво оценивающие положение дел на рынке труда и нацеленные на формирование долгосрочной HR-стратегии, поддерживают атмосферу открытости и прозрачности в компании, когда любой сотрудник может дать обратную связь и задать интересующий вопрос не только коллегам, но и топ-менеджеру. Неразрывность коммуникации с руководством для большинства сотрудников сегодня очень важна. По данным исследования международной консалтинговой компании Bersin by Deloitte, 80% работников хотели бы давать обратную связь руководителям», — приводит статистические данные госпожа Сахарова. — Для советской модели управления более характерны субординация и иерархичность».

## ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ

Однако, продолжает господин Креславский, система отношений во многом копирует то, что было при предыдущем руководителе. «Единственным исключением можно считать компьютерные компании: они были созданы позднее, и руководят ими ментально другие люди. В промышленности же фундаментальных изменений не случилось», — констатирует он. Трансформация в культуре управления, по мнению господина Креславского, требует на много более долгого времени. «Вспомните мем про карточку Сбербанка», — иллюстрирует он свою мысль. В этом коллаже в ответ на перечисление Германом Грефом слов «блокчейн», «биг дэйт», «машин лернинг» и «эджайл» оператор невозмутимо замечает: «Вот где карту открывали, туда и идите!»

«В новых отраслях, занимающихся инновациями, информационными технологиями, просто нет старой традиции, ее неоткуда перенять, поэтому в них очень легко, быстро и успешно развиваются современные принципы управления», — подтверждает доцент НИУ ВШЭ в Петербурге Елена Кудрявцева. В предприятиях старой экономики, по ее мнению, прежние управленческие традиции слишком сильны. «Они модифицируются и обрастают современными прививками, но общая управленческая философия остается старой», — думает эксперт.

**НА СВОЙ СТРАХ И РИСК** С другой стороны, то хорошее, что удалось взять из советской системы руководства, например, рационализаторство и наставничество, многие управленцы сегодня активно поддерживают и развивают, адаптируя старые проверенные методы под новые бизнес-процессы, говорит Юлия Сахарова. Однако иногда с появлением нового руководителя в компании сохраняются старый коллектив и традиции, что вызывает у персонала ощущение искусственности всей ситуации: мол, молодой управленец специально не вносит изменений, не раскрывает свои планы, не показывает свою натуру, приводит пример из своего опыта Елена Кудрявцева.

Наблюдаются и противоположные примеры, когда штат компании полностью заменяется новыми людьми. «Есть амбициозные дети, которые договариваются с родителями, и им выдают полный карт-бланш: дают разрешение делать все по-новому. В таких случаях, меняется весь бизнес компании: и поставщики, и партнеры, и продукт, и клиенты», — говорит госпожа Кудрявцева.

В России, продолжает она, идея преемственности отработана только на уровне статуса — удержания в определенном социальном стратге: так было в советские времена, когда сын дипломата мог и не работать как отец, в МИДе, но обязательно оставался в зоне элит. «Советская номенклатурная система отработала этот механизм. В наше же время речь идет не об удержании статуса, а о сохранении собственности. Подготовки детей к владению бизнесом нет. Каждая семья здесь работает со своими моделями и представлениями о том, как передавать дело. На свой страх и риск», — говорит доцент НИУ ВШЭ в Петербурге. Вопрос сохранения империи всегда связан с поступательным освоением бизнеса отцов, когда детей вводят в компанию с низших постов или дают развивать дружественный бизнес. «В империю нельзя войти с улицы», — иронизирует госпожа Кудрявцева. ■

# ПО ПРИНЦИПУ ШОУ

1 СЕНТЯБРЯ 2018 ГОДА БОЛЕЕ 26 ТЫС. ЧЕЛОВЕК В ЕДИНОМ ПОРЫВЕ РАСКАЧИВАЛИ «ОЛИМПИЙСКИЙ». ЭТО НЕ БЫЛ КОНЦЕРТ ГРУППИРОВКИ «ЛЕНИНГРАД» — ЛЮДИ ПРИШЛИ НА МОНОТРЕНИНГ ТОНИ РОББИНСА, ВСЕМИРНО ИЗВЕСТНОГО КОУЧА, ЗАНИМАЮЩЕГОСЯ ТЕМОЙ САМОРАЗВИТИЯ. БОЛЬШИНСТВО ЭКСПЕРТОВ В ОБЛАСТИ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ ОТМЕЧАЮТ АКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ ЭТОЙ ОТРАСЛИ, ОДНАКО ДОБАВЛЯЮТ, ЧТО В РОССИИ ЕЩЕ НЕ СФОРМИРОВАЛАСЬ КУЛЬТУРА ПОТРЕБЛЕНИЯ УСЛУГ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ. АЛИНА ТРЕТЬЯКОВА



АЛЕКСАНДР МИРДОНОВ

НЕ СТОИТ ВЕРИТЬ ВСЕМ ОТКРОВЕНИЯМ БИЗНЕС-ГУРУ КАК ПРОПОВЕДЯМ, НА ДЕЛЕ ЭТО ЧАСТО ОКАЗЫВАЕТСЯ ОБЫЧНЫМ ИНФОШУМОМ

Организатором тренинга господина Роббинса выступила «Школа бизнеса „Синергия“». Чтобы попасть на мероприятие, необходимо было заплатить от 30 тыс. рублей (именно столько стоил самый бюджетный билет) до полумиллиона. Ректор «Синергии» Григорий Аветов рассказывал тогда, что «приезд Тони Роббинса в Россию — то, что хотели сделать много лет разные организаторы, бизнес-школы, но никому это не удавалось».

Выступление господина Роббинса вызвало неоднозначную реакцию. Многие еще долго удивлялись в соцсетях тем, кто готов отдать свои деньги за тайные знания вроде «Мысли позитивно», другие радовались, что российская аудитория осознала необходимость инвестирования в собственное образование.

**ИНВЕСТИЦИИ В СЕБЯ** «С 2015 года представители бизнеса стали активнее участвовать в образовательных форумах, мастер-классах и тренингах. Связано это с тем, что рынок T&D-услуг заметно вырос

и на нем стали появляться интересные инструменты для ведения бизнеса, в том числе из-за того, что на рынке стал происходить естественный отбор — нерадивые компании и тренеры уходят с рынка», — утверждает Сергей Сикирин, сооснователь «Школы бизнес-тренеров Молоканова и Сикирина».

Виктор Емельянов, бизнес-консультант, наблюдает процесс, связанный с неминуемым сдвигом социальной парадигмы. «Постсоветский человек всегда был зависим от государства. В силу последних событий людям становится понятно: наше государство де-юре социальное, де-факто — нет. Отсюда они делают верные выводы: если не позаботиться о себе самостоятельно, то никто за тебя этого не сделает; успех человека зависит только от его вклада в самого себя, в свой рост и свои знания», — объясняет господин Емельянов.

«Если раньше „Олимпийский“, „Крокус“ и другие площадки-тысячники могли собрать только звезды эстрады или „сборные“ концерты, то сейчас на афи-

шах этих залов нередко можно увидеть бизнес-спикеров. Это связано с возникновением определенной моды. Появились компании-организаторы, которые начали привозить зарубежных лекторов, предпринимателей, гуру. И, конечно, нашлась ниша людей, которым подобные мероприятия стали интересны», — рассказывает Никита Непряхин, владелец тренинговой компании Business Speech.

Еще восемь лет назад привезти в Россию Ричарда Брэнсона и Брайана Трейси планировала Яна Кутуева, руководитель и владелец продюсерской компании «Атмосфера». Однако, по ее словам, тогда такого спроса со стороны представительниц бизнеса не было. «Сегодня интерес вызван, с одной стороны, улучшением экономической ситуации. С другой, самые прогрессивные бизнесмены уже посетили подобные мероприятия за рубежом, увидели позитивные результаты и рассказали о них коллегам. Поэтому интерес и доверие к таким событиям возросли», — убеждена госпожа Кутуева. → 18



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

1. **ЕГОР НОСКОВ**,  
управляющий партнер «Дювернуа Лигал»
2. **ВЛАДИМИР РОМАНОВСКИЙ**,  
директор Института проблем предпринимательства
3. **АЛЕКСАНДР ГРЕБЕНЮК**,  
управляющий партнер EY в Санкт-Петербурге;  
**АНАТОЛИЙ КАРЛОВСКИЙ**,  
управляющий партнер офиса PwC в Санкт-Петербурге

**ИННА ВАВИЛОВА**, управляющий партнер группы «Прайм Эдвайс»

**МАТИАС ВЕБЕР**, директор-партнер Schneider Group в Санкт-Петербурге

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

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

**ВЛАДИСЛАВ ЗАБРОДИН**, управляющий партнер Capital Legal Services

**ВАЛЕРИЙ ЗИНЧЕНКО**, управляющий партнер Pen & Paper

**АЛЕКСЕЙ ИГНАТЕНКО**, генеральный директор Rightmark Group

**ВАДИМ ИСАКОВ**, директор Северо-Западного филиала «БКС Премьер»

**МАКСИМ КАЛИНИН**, управляющий партнер Baker McKenzie 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

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

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

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

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

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

**АЛЕКСАНДР ШАРАПОВ**, президент Besar Asset Management Group

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

## ОБРАЗОВАНИЕ

17 → Рост числа бизнесменов, активно занимающихся своим образованием, отмечает и Наталия Якунина, директор по продвижению продуктов «ВКонтакте». «Для предпринимателей важно перенимать опыт других успешных людей, квалифицированных спикеров и общаться между собой. Более того, предприниматели готовы не только обучаться сами, но и хотят обучать свою команду», — рассказывает она.

**ДОВЕРЯЙ, НО РАЗДЕЛЯЙ** Эксперты сходятся в том, что необходимо четко разделять такие явления, как личный коучинг, менторство и бизнес-тренинги. «Коучинг — это расширение границ, грубо говоря, мини-психотерапевтическая диагностика, а в бизнесе используются такие понятия, как управленческая сессия, фасилитация, форсайт и стратегические сессии. Все остальное — это иначе переименованные вещи, с целью продать услугу», — уверен Сергей Сикирин.

Задача коучинга — это выявление проблем и сложностей, с которыми сталкивается человек, и разработка стратегии с целью помочь ему достичь результата. «Чаще всего подобные услуги заказывают крупные компании, а также небольшие, но быстро развивающиеся, где обучение — это часть корпоративной культуры. Например, «ВТБ Страхование», Guardian SunGuard, Quora», — рассказывает бизнес-тренер Владимир Якуба.

По оценке госпожи Кутуевой, наибольшим спросом коучинг пользуется у владельцев компаний и руководителей достаточно молодого возраста — от 25 до 40 лет. Это руководители малого и среднего бизнеса, которые хотят «скорее вырасти», замечает она.

«Успешный бизнес — это всегда успешные коммуникации, качество которых зависит от настроения, мотивации людей, от того что принято называть «мягкими чертами», или soft skills. Если собственнику или руководителю не хватает в этой сфере опыта и знаний, ему стоит работать с бизнес-коучем», — убежден господин Емельянов.

По данным экспертного сообщества, существует и запрос на консультантов по конкретным бизнес-задачам, например, по оптимизации процессов или настройке отдела продаж. «Большинство дорогостоящих консультантов не просто рассказывают, они берут на себя контроль за внедрение процессов, получая за это большую часть своих гонораров. Отдельно стоит менторство, когда более успешный предприниматель помогает советами и мотивационными «пинками» своему клиенту. Менторство как институт развивается в России не быстро. Но попытки предпринимают бизнес-школа «Сколково», клуб «Атланты», — рассказывает Вероника Кириллова, основатель и директор PR-агентства Zebra Company.

**А МОЖЕТ, НЕ СТОИТ** Не все эксперты готовы оценивать рынок бизнес-образования России количественно, утверждая, что он только начинает формироваться. Некоторые из них очерчивают границы в \$200–500 млн.

«Средняя ставка за тренинг-день от профессионала — от 90 до 300 тыс. рублей», — уверяет господин Сикирин. Компетенция же бизнес-тренера, по его словам, выражается в умении управлять групповой динамикой, понимании бизнес-процессов и умении подвести к необходимому «инсайтам».

«Что касается стоимости консультации „гуру от бизнеса“, тут примерно такая же ситуация, как в шоу-бизнесе: есть абсолютно доступные артисты для заказа на новогодний корпоратив, но есть и те, чьи гонорары баснословные. Что мы точно знаем, так это примерную стоимость одного тренинг-дня у специалиста: в среднем 110 тыс. рублей в Москве. В регионах сумма существенно меньше: от 10 до 50 тыс. рублей», — рассказывает Никита Непряхин.

«Среди спикеров есть те, кто представляет бизнес-сегмент и может подтвердить свои достижения, а есть — кто больше про себя как бренд. Яркие представители второго типа — Дмитрий Портнягин («Трансформатор») и Петр Осипов («Бизнес-молодость»). Такие ивенты работают по принципу шоу. Чем более ты узнаваем у аудитории, тем больше шансов, что придут послушать, тем легче организаторам продать мероприятие, тем больше платят тебе. Безусловно, подобные выступления позволяют увеличить стоимость консультаций и персональных услуг», — отмечает госпожа Кириллова.

По данным Яны Кутуевой, если речь идет про западных гуру бизнеса, то их гонорар может составлять от \$250 тыс. до \$1 млн.

«Стоимость одного выступления известного российского спикера может варьироваться от 50 до 600 тыс. рублей. Многие представители делового сообщества выступают бесплатно, так как видят в этом свою миссионерскую задачу. Отсутствует гонорар и у некоторых бизнес-консультантов, которые выступают в обмен на доступ к целевой аудитории», — делится Вероника Кириллова.

**ЗАПРОС НА ДИНАМИКУ** Участники рынка недовольны состоянием рынка. По словам господина Непряхина, отрасль нуждается в трансформации. «Мы надеемся, что появится какой-то регулятивный механизм. Сегодня нет адекватной конкуренции, есть огромное количество низкопробного контента, заметна нехватка профессионалов в этой сфере, много лженауки и воровства интеллектуальной собственности, фейковых специалистов. Рынок должен и будет меняться, саморегулироваться и самоизлечиваться», — полагает он.

Среди самых заметных трендов специалисты выделяют переход бизнес-образования в онлайн-среду. «Развитие онлайн-направления через типовые программы снижает себестоимость и временные затраты спикера. Если высокий ценовой сегмент — значит лучше выстраивать индивидуальную работу, в том числе офлайн», — отмечает госпожа Кириллова.

По уверению Наталии Якуниной, «ВКонтакте» — ключевая коммуникационная площадка для бизнеса. «Есть возможность делать закрытые сообщества для набора групп, стримить в сообщество можно с любого устройства, можно создавать чаты по ссылке и обучать студентов онлайн. Таким образом, не надо арендовать помещения в каждом городе, где у вас есть студенты, и там же искать персонал — одной командой можно покрывать сразу всю Россию и ближайшие страны. И самое главное, что для этого не нужно специальных знаний. Такие факторы, вероятно, и повлияли на развитие бизнеса в сфере образования на нашей площадке. С другой стороны — простота доступа к знаниям спровоцировала волну предпринимателей, которые желают учиться», — добавляет госпожа Якунина. ■

## ОБРАЗОВАНИЕ



**КОРПОРАЦИЯ РУСЬ**

ОСНОВАНА 1999

**КАЧЕСТВО ВЫСШЕЙ ПРОБЫ**

(812) 334-16-19 [WWW.RUSSHOUSE.RU](http://WWW.RUSSHOUSE.RU)

**ДОМА ИЗ КЛЕЕНОГО БРУСА**



АЛЕКСАНДР КОРЖКОВ

1. **АЛЕКСАНДР КОНЫШКОВ,**  
управляющий филиалом АО «СМП Банк» в Санкт-Петербурге
2. **ОЛЬГА ДРАГОМИРЕЦКАЯ,**  
исполнительный вице-президент — управляющий филиалом АО «Газпромбанк» в Санкт-Петербурге;  
**ТАТЬЯНА КРЫЛОВА,**  
старший вице-президент — управляющий Санкт-Петербургским филиалом ПАО «Промсвязьбанк»
3. **СВЕТЛАНА СТАВИЦКАЯ,**  
управляющий филиалом АО «ЮниКредит Банк» в Санкт-Петербурге

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

**ТАТЬЯНА ЗАГОРСКАЯ,**  
до декабря 2018 года — исполнительный директор, управляющий филиалом ПАО «Банк „Уралсиб“» в Санкт-Петербурге

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

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

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

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

**АЛЕКСАНДР САВЕЛЬЕВ,**  
председатель правления ПАО «Банк „Санкт-Петербург“»

**ОЛЕГ СОЛДАТЕНКОВ,**  
директор Санкт-Петербургского филиала АО «Россельхозбанк»

**МИХАИЛ ТРОИЦКИЙ,**  
управляющий филиалом АО «Альфа-банк» в Петербурге

**АЛЕКСЕЙ УСТАЕВ,**  
президент АО «КАБ „Викинг“»

**ЕЛЕНА ШЕВЕЛОВА,**  
старший вице-президент Росбанка

# МЕСТО ВСТРЕЧИ ИЗМЕНИТЬ НЕ ЗРЯ

ПАРАЛЛЕЛЬНО С РОСТОМ РЫНКА БИЗНЕС-МЕРОПРИЯТИЙ КОНКУРЕНЦИЯ НА НЕМ ОЖЕСТОЧАЕТСЯ, А ПЕТЕРБУРГ ПРЕТЕНДУЕТ НА ЗВАНИЕ ВСЕРОССИЙСКОГО ЦЕНТРА КОНГРЕССОВ. НАСКОЛЬКО СЕВЕРНАЯ СТОЛИЦА ОТСТАЕТ ОТ МОСКВЫ, РАЗБИРАЛСЯ КОНСТАНТИН ПЕТРОВ.

**ДЕФИЦИТ ПЛОЩАДЕЙ** Чтобы провести в Петербурге крупную бизнес-конференцию, ее организаторам не придется долго обзванивать администрации конференц-залов. Их перечень не длинный, а время обычно забронировано на многие месяцы вперед. Да и подойдет для этих целей всего несколько видов площадок: залы с большой вместимостью, выставочные комплексы или крупные креативные пространства. Если вы намерены собрать аудиторию в пятьсот человек, выбор будет ограничен всего парой десятков залов.

«Если говорить о текущем спросе, Санкт-Петербург располагает достаточным количеством конгрессно-выставочных площадок, — рассказывает генеральный директор агентства делового туризма «Аэроклуб» Юлия Липатова. — Это и „Экспофорум“, и „Петербургский СКК“, и КВЦ „Евразия“, и „Петроконгресс“, и „Гарден Сити“».

Всего госпожа Липатова насчитывает в Петербурге около сотни мест для проведения крупных мероприятий, из которых 16 могут принять более 500 участников. Главная площадка, по ее мнению, — «Экспофорум». Именно там с 2016 года проходит Петербургский международный экономический форум, туда же переехали крупнейшие выставки и конференции из «Ленэкспо».

«Комплекс расположен недалеко от аэропорта и в непосредственной близости

от отелей с большим номерным фондом, что крайне удобно делегатам мероприятий и полностью соответствует международным трендам конгрессно-выставочной индустрии», — убеждена Юлия Липатова.

Но этот довод — близость к аэропорту, а значит, удаленность от центра города — оспаривают другие организаторы форумов и конференций. Отелей много в разных частях Петербурга, а гостям мероприятий часто не хочется ехать на окраину.

«„Экспофорум“ находится на окраине города, и затащить туда участников проблематично, — убеждена соорганизатор петербургского Sport Leaders Global Forum Ирина Кудерова. — Если у вас нет возможности весь день провести на форуме, но вы готовы подъехать туда ненадолго для решения своих задач, то именно городская площадка позволяет распределить свое время».

По словам госпожи Кудеровой, в Петербурге не хватает площадок вместимостью от 700 человек. Минувшей осенью Sport Leaders Global Forum второй раз проходил на территории пассажирского порта «Морской фасад», и его аудитория заметно возросла. На форуме бывает до трех параллельных сессий, и одновременно с ними выставки, поэтому от площадки требуется не только вместимость, но и удобная внутренняя логистика.

Крупнейший из спортивных форумов Москвы — MarSpO, который организует



АЛЕКСАНДР КОРЖКОВ

Крупнейший из спортивных форумов Москвы проводится в подтрибунных помещениях «Открытие Арены». На новом футбольном стадионе в Петербурге такой практики нет

университет «Синергия», — проводится в подтрибунных помещениях «Открытие Арены» — домашнего стадиона столичного ФК «Спартак». На новом футбольном стадионе в Петербурге такой практики нет, хотя вместительных помещений для «Фан-Променада» — зоны развлечений перед матчами «Зенита» — хватает.

## ПРОВИНЦИАЛЬНАЯ ПЕРСПЕКТИВА

С туристической точки зрения Петербург интереснее, чем столица, убежден генеральный директор компании «Экспофорум-Интернэшнл» Сергей Воронков, к тому же автомобильный трафик не такой напряженный, а стоимость услуг и проживания ниже. Но по количеству мероприятий Москва пока выигрывает.

«Петербург во многом более привлекателен как конгрессная дестинация, и разовые мероприятия не ежегодного плана тяготеют именно к нему, — замечает господин Воронков. — В 2017 году, по данным Международной ассоциации конгрессов и конференций, в европейском рейтинге конгресс-городов Москва и Санкт-Петербург попали в топ-50, заняв 42-ю и 49-ю строчки соответственно. Мы отстаем от столицы совсем немного».

Поэтому петербуржцы чувствительны к конкуренции именно со столичными форумами, а аналогичные мероприятия на Урале, Дальнем востоке или Юге России конкурентами не считают. «У нас каждый год идет рост и по объемам, и в деньгах, и в количестве мероприятий на 15–20%, — рассказывает Сергей Воронков. — Рентабельность бизнеса по организации мероприятий составляет 10–15%». «Экспофорум» он называет единственной в Петербурге площадкой, пригодной для проведения масштабных международных событий вместимостью от 1 тыс. человек. И для крупных конгрессов ее хватает: такие мероприятия бывают нечасто, утверждает господин Воронков.

За последние два года в городе прошло несколько крупных мероприятий под эгидой Международной ассоциации конгрессов и конференций, напоминает Юлия Липатова: Международный авиатопливный форум, Всемирный форум по непрерывному образованию, Международный конгресс подводников, Международный конгресс Всемирной ассоциации выставочной индустрии. По стратегии Конгрессно-выставочного бюро Санкт-Петербурга, принятой в 2015 году, к 2020-му город должен войти в топ-10 европейских и топ-20 мировых конгрессных направлений.

«Городу определено есть куда стремиться, — поясняет госпожа Липатова. — Для сравнения, площадь закрытых выставочных площадей „Экспофорума“ составляет 50 тыс. кв. м. А, например, „Берлинский экспоцентр“ занимает 160 тыс. кв. м, крупнейший в Испании центр Fira de Barcelona — 405 тыс. кв. м».

Впрочем, не только Москве и Петербургу есть что предложить организаторам конференций. Другие крупные российские города (Казань, Сочи, Екатеринбург, Владивосток) также амбициозны, убежден генеральный директор SPN Communications Андрей Баранников. «Каждый из этих городов может предложить не только multifunctional площадку, комфортную площадку, но и свой колорит, свои историю и традиции, — поясняет господин Баранников. — Качественная деловая программа и известные спикеры — это, безусловно,

важно для любого участника бизнес-форума. Но культурные и национальные особенности города могут стать приятным дополнением». В 2017 году форум по коммуникациям Baltic Weekend, в оргкомитет которого входит Андрей Баранников, расширил свою географию и впервые состоялся не в Петербурге, а в Тбилиси. В 2018 году форум побывал в Калининграде.

**СИЛА СЛОВА** Все же в большинстве случаев в столице интереснее программы, серьезнее масштаб, представлено больше значимых компаний, именитых участников и спикеров, а это основные факторы, которые влияют на предпочтения посетителей.

Провинциальные форумы вторичны, считает генеральный продюсер бизнес-конференции Digitale Денис Столбов. Спикеры посещают их во вторую очередь, а все их выступления — это повторение тем, которые они отработали на московском и петербургском рынках. А именно спикеры — главный инструмент продвижения любого форума. Уровень организации, площадка, цена и прочие факторы не являются решающими: чаще всего слушатель идет на «знаменитостей».

«Основываясь на многолетнем опыте проведения событий, с уверенностью заявляю: никто не читает темы. Проблема бизнес-форумов в том, что люди всегда идут на имена. От этого страдает смысловая часть программы. Но профессионалы в своей области, топ-менеджеры, специалисты интересны публике во вторую очередь, хотя могут рассказать гораздо больше полезной информации по заявленной теме», — рассказывает господин Столбов.

Известный спикер может стать серьезным поводом для многих участников, подтверждает Андрей Баранников. «На Baltic Weekend в этом году впервые выступила официальный представитель МИД РФ Мария Захарова. Как только мы анонсировали ее выступление, количество желающих принять участие в форуме увеличилось в несколько раз», — аргументирует он.

«На заполняемость форума влияет огромное количество факторов, — не согласен Сергей Воронков. — Здесь должны быть не только актуальная тема и известный, харизматичный спикер, но и правильно продуманная информационная кампания, четкое понимание своей аудитории и ее потребностей, качественная работа с партнерами и спонсорами, хорошее наполнение развлекательной программы, разработка нетворкинг-сессий».

Среди организаторов немало агентств и компаний, для которых конференции — только инструмент продвижения. Они подстраивают его под свои нужды или интересы клиента, поэтому заранее четко знают аудиторию, локацию и спикеров. В лучшем случае организаторы подобных мероприятий выходят в ноль, а прибыль от события не является их целью.

Однако даже те, кто рассматривает проведение конференций как инструмент продвижения собственных брендов (компаний, товаров или спикеров), стремятся уравнивать доходы от мероприятия с расходами на его организацию. Встречается и смешанная модель. Например, форумы московского университета «Синергия» нацелены на популяризацию его преподавателей и образовательных услуг, однако настолько масштабны, что сами по себе генерируют прибыль. ■

## СТРАХОВАНИЕ



АЛЕКСАНДР КУРЯКОВ

- 1. ВЛАДИМИР ХРАБРЫХ,** директор филиала СПАО «Ингосстрах» в Санкт-Петербурге
- 2. ДМИТРИЙ БОЛЬШАКОВ,** заместитель генерального директора — директор филиала СПАО «РЕСО-Гарантия» в Санкт-Петербурге
- 3. ТАТЬЯНА ГАЙ,** директор ПАО «Страховая компания „Гайде“»

**ВИТАЛИЙ БАТОВ,** директор Санкт-Петербургского филиала группы «АльфаСтрахование»

**АЛЕКСЕЙ БУКИН,** директор петербургского филиала СК «Согласие»

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

**НИКОЛАЙ ЗАГУСКИН,** руководитель петербургского офиса компании «Британский страховой дом»

**ОЛЬГА ЗАХАРЧЕНКО,** руководитель Северо-Западного дивизиона группы «Ренессанс-страхование»

**БОРИС КАКИТЕЛАШВИЛИ,** директор филиала «Зетта Страхование» (ранее СК «Цюрих») в Петербурге

**СЕРГЕЙ КОВАЛЬЧУК,** генеральный директор АО «Либерти Страхование»

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

**АЛЕКСАНДР ЛОКТАЕВ,** генеральный директор СО «Помощь»

**ДМИТРИЙ ЛУЧКОВ,** директор Санкт-Петербургского филиала САО «ВСК»

**ЮРИЙ МИРЗАБЕКОВ,** директор филиала САО «ЭРГО» в Петербурге

**КИРИЛЛ ПАВЛОВ,** директор филиала СК «ВТБ Страхование» в Санкт-Петербурге

**ВАЛЕНТИН СМЫШЛЯЕВ,** директор филиала страховой компании «МАКС» в Санкт-Петербурге

**МАРИНА УРАЛЬСКАЯ,** директор петербургского филиала АО «Согаз»

**АЛЕКСАНДР БАКЛУШИН,** директор филиала АО «Объединенная страховая компания» в Санкт-Петербурге\*

\*Кандидатура внесена участниками проекта

# «К НАМ ПРИХОДЯТ НЕ СТАРТАПЫ, А ПРОИЗВОДИТЕЛИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОДУКТОВ»

УПРАВЛЕНИЕ ОСОБОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЗОНОЙ «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ» ГОД НАЗАД ПЕРЕШЛО ОТ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ВЛАСТЕЙ К ПРАВИТЕЛЬСТВУ ПЕТЕРБУРГА. ГЕНДИРЕКТОР ОЭЗ ТАМАРА РОНДАЛЕВА РАССКАЗАЛА КОРРЕСПОНДЕНТУ ВG АЛЕКСЕЮ КИРИЧЕНКО, КАК СКЛАДЫВАЮТСЯ ОТНОШЕНИЯ С ГОРОДСКИМИ ВЛАСТЯМИ, А ТАКЖЕ О НОВЫХ РЕЗИДЕНТАХ И ДОЛГОСРОЧНЫХ ПЛАНАХ РАЗВИТИЯ.

**BUSINESS GUIDE:** В конце октября Счетная палата заявила о неэффективности работы особых экономических зон, поскольку в ряде случаев бюджетные средства используются без достижения требуемого результата. Могли бы вы поспорить с выводами Счетной палаты?

**ТАМАРА РОНДАЛЕВА:** У нас нет необходимости спорить с контрольно-надзорным органом, потому что ОЭЗ «Санкт-Петербург» признана эффективной в числе еще двух особых экономических зон. Нашу эффективность подтверждают Министерство экономического развития, международные рейтинги и экспертное бизнес-сообщество, а именно Foreign Direct Investment Intelligence (FDI), которое признало экономическую зону в Санкт-Петербурге лучшей в Европе по привлечению крупных инвесторов. На сегодня объем инвестиций, осуществленных резидентами, составил 39 млрд рублей. При этом всего заявлено 70 млрд. Создано 3,5 тыс. рабочих мест, уплачено 11,5 млрд рублей налогов в бюджеты различных уровней, в том числе 4,1 млрд в региональный бюджет.

**BG:** Растет ли объем инвестиций резидентов ОЭЗ «Санкт-Петербург»?

**Т. Р.:** Только по итогам трех кварталов 2018 года он вырос более чем в полтора раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил 6,5 млрд рублей. Выручка компаний-резидентов выросла на 6,4%, до 10 млрд рублей.

Наши крупнейшие резиденты — «Новартис-Нева», «Вертекс», «Биокад» и «Буревестник». Последний перенес свое действующее предприятие в ОЭЗ, его открытие состоялось в начале декабря.

По нашим прогнозам, объем инвестиций резидентов начнет снижаться после 2025 года, потому что к тому моменту будет запущено большинство проектов — и уровень капитальных затрат компаний сократится. Но наша принципиальная позиция — увеличивать объем налоговых отчислений в бюджеты разных уровней. К 2025 году прогнозируется 44 млрд рублей отчислений, из которых 26 млрд будет перечислено в региональный бюджет.

**BG:** Что нужно сделать компании, чтобы стать резидентом ОЭЗ?

**Т. Р.:** На сегодня компании достаточно сделать три шага: подать заявку в комитет по промышленной политике и инновациям (КППИ), пройти экспертный совет и заключить соглашение. Эта работа ведется совместно с управляющей компанией, которая помогает потенциальному резиденту на всех стадиях подготовки бизнес-плана и с администрацией Петербурга. Она анализирует компании и проекты с точки зрения соответствия стратегическим пла-



АЛЕКСАНДР КОРЖОВ

нам развития города. Общие требования к потенциальным резидентам просты: компании должны обладать финансовой стабильностью, создавать инновационный продукт и соответствовать срокам реализации проекта.

**BG:** Прошлой весной ОЭЗ «Санкт-Петербург» собиралась расторгнуть соглашения с инвесторами, которые не приступили к реализации проектов: ООО «Инфоресурс Санкт-Петербург», ООО «Вестком», ООО «Нобель Трейд» и ООО «НВК-Синтез». В связи с данными инцидентами намерены ли вы ужесточать отбор резидентов ОЭЗ?

**Т. Р.:** Ужесточать условия для получения статуса резидента ОЭЗ мы не планируем, у нас качественный отбор проектов на сегодняшний день. Надо понимать, что к нам приходят не стартапы, а компании, ориентированные на выпуск инновационных продуктов. Анализируются финансовая составляющая проекта и возможность компании его воспроизвести в особой экономической зоне.

**BG:** Есть ли у вас резиденты, которые не приступили к реализации проектов, но с

которыми вы не можете расторгнуть договор?

**Т. Р.:** Если такие резиденты появляются, мы как управляющая компания информируем КППИ и ведем совместно с комитетом плановую работу по расторжению соглашения или актуализации бизнес-плана.

**BG:** Управление ОЭЗ «Санкт-Петербург» уже как год перешло от федеральных властей к правительству Петербурга. Как у вас сложились отношения с КППИ?

**Т. Р.:** Как с курирующим комитетом у нас с КППИ довольно тесные отношения. Комитет прислушивается к пожеланиям наших резидентов и всячески содействует развитию ОЭЗ.

**BG:** Расскажите о новых резидентах особой экономической зоны.

**Т. Р.:** В этом году резидентами ОЭЗ стали пять компаний, которые только начинают реализацию своих проектов. Еще шесть резидентов в этом году запустили высокотехнологичное производство: «Орион», «Цитомед», «Новартис», «Русхлеб», «ТР-Инжиниринг» и «Буревестник».

Крупным потенциальным инвестором является компания «Электроаппарат»,

которая производит оборудование для Федеральной электросетевой компании и дочерних обществ «Россетей». «Электроаппарат» подал заявку на рассмотрение ближайшего экспертного совета, который состоится в декабре. Общий объем заявленных инвестиций в проект составляет 1,54 млрд рублей, окончание строительства предполагается в 2023 году.

Компании «Электроаппарат» будет выделено 4 га на площадке «Новоорловская». Особенностью этого проекта станет то, что инвестор будет строить производство параллельно с подготовкой инженерной инфраструктуры нового участка. Такой опыт зарекомендовал себя как эффективный: например, компания «Новартис-Нева» проводила работы параллельно с нами. Также идут переговоры с двумя иностранными компаниями, но пока мы не можем разглашать детали проектов.

Если рассматривать пул перспективных инвесторов, то 30% из них относятся к фармацевтической отрасли, еще 30% — это электроника и приборостроение, остальные 40% — сфера пищевой промышленности, инжиниринга, IT и других отраслей. На сегодня у нас есть более 30 потенциальных резидентов.

**BG:** Рассматривается возможность расширения ОЭЗ?

**Т. Р.:** Расширение территории, увеличение количества резидентов происходит поэтапно. В прошлом году к площадке «Новоорловская» на севере города был присоединен дополнительный земельный участок площадью 53 га. Сейчас идет его освоение: строительство инфраструктуры и заполнение резидентами. К 2020 году на этой же площадке планируется достроить инновационный центр, где будут размещены производственные и лабораторные помещения для резидентов. На южном участке — «Нойдорф» — в поселке Стрельна идет активное строительство предприятий действующих резидентов.

В связи с активной программой реновации «серого пояса» города и переносом промышленных предприятий из центральных районов, а соответственно, и с дальнейшим спросом на размещение производств мы с администрацией Петербурга прорабатываем присоединение новых участков в восточной части города. При выборе территории будет учитываться в первую очередь транспортная доступность. В рамках действующего законодательства мы можем присоединить еще чуть больше 200 га, тогда территория ОЭЗ «Санкт-Петербург» увеличится в два раза. ■

# ВЕДУЩИЙ ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ОПЕРАТОР РОССИИ \*



РЕКЛАМА

- 5 стран доставки – Россия, Белоруссия, Казахстан, Киргизия, Армения
- Перевозки из Китая
- Более 180 городов присутствия
- 1 500 населенных пунктов доставки
- Индивидуальная логистика
- Совместные технологические проекты
- Интеграция информационных систем
- Срочная авиа- и автоперевозка грузов
- Ответственное хранение и складская обработка товаров
- Доставка грузов в гипермаркеты
- Прямые машины от 1,5 до 20 тонн

**8 800 100-80-00**

**dellin.ru**

\* По доле рынка среди дальнемагистральных перевозчиков грузов. Данные исследования InfraNews 2017



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

1. **АЛЕКСАНДР БОБКОВ**,  
исполнительный директор АО «МФК „Лахта-центр“»
2. **МАКСИМ ЛЕВЧЕНКО**,  
управляющий партнер УК «Форт Групп»;  
**АНДРЕЙ ФОМЕНКО**,  
президент АО «Финансовая холдинг-компания „Империя“»
3. **АНДРЕЙ ВЛАСЕНКО**,  
генеральный директор АО «Ренейссанс Констракшн»;  
**ВЛАДИМИР СВИНЬИН**,  
председатель правления «Охта Групп»

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

**ДМИТРИЙ КУНИС**,  
президент компании Step

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

**АНДЕРС ЛИЛЬЕНСТОЛПЕ**,  
экс-региональный директор SRV в России, с декабря 2018 года —  
управляющий директор компании JLL в России и СНГ

**АНДРЕЙ ЛУШНИКОВ**,  
председатель совета директоров группы компаний «Бестъ»

# ЗАТКНУТЬ ЗА ПОЯС

ЧАСТЬ ДЕВЕЛОПЕРОВ, ДЛЯ КОТОРЫХ ТРАДИЦИОННЫМ МЕСТОМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ БЫЛИ ОКРАИНЫ ПЕТЕРБУРГА, ПОСТЕПЕННО МЕНЯЕТ ФОРМАТЫ СВОИХ ЖИЛЫХ КОМПЛЕКСОВ В ПОПЫТКАХ СОЗДАНИЯ КОМФОРТНОЙ СРЕДЫ И ИЩЕТ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ В «СЕРОМ ПОЯСЕ» СЕВЕРНОЙ СТОЛИЦЫ. ДРУГАЯ ЧАСТЬ ИЗНАЧАЛЬНО ЦЕЛИТСЯ В ПРИБЛИЖЕННЫЕ К ЦЕНТРУ ЛОКАЦИИ, ВИДЯ В НИХ БОЛЬШОЙ, ЧЕМ НА ОКРАИНАХ, ПОТЕНЦИАЛ, И ЗАНИМАЕТСЯ ПРОЕКТАМИ ЗАГОРОДНОГО ЖИЛЬЯ. УЧАСТНИКИ РЫНКА СЧИТАЮТ, ЧТО В СРЕДНЕСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ ТАК ИЛИ ИНАЧЕ БУДУТ ВОСТРЕБОВАНЫ ВСЕ ФОРМАТЫ, НО СПРОС ПОСТЕПЕННО СМЕСТИТСЯ К ЦЕНТРУ. ДМИТРИЙ БЫЧИН

**ГРАНИЦЫ РОСТА** Интерес девелоперов к участкам вблизи КАД привел к появлению огромных новых районов с отсутствием или минимальным объемом транспортной и социальной инфраструктуры. Больше повезло Парнасу и Мурино, рядом с которыми есть станции метро, меньше — Кудрово, лишенному станций метрополитена и железной дороги.

По мнению президента группы RBI Эдуарда Тиктинского, возможностей роста подобных районов в глубь Ленинградской области не так много, а в ценовом сегменте, к которому относится жилье у КАД, для многих потребителей важна близость метро. «Да и весь периметр КАД как зону перспективной застройки вряд ли можно рассматривать. Направления перспективного строительства все-таки ограничены инфраструктурой: вылетными магистралями, съездами с кольцевой», — говорит он.

Президент группы RBI отмечает, что на Парнасе, в Мурино и Кудрово жилье максимально «усушенное» — некий необходимый минимум, квадратные метры и крыша над головой. «Уверен, если у человека есть возможность смотреть не только на цену, он выберет продукт более высокого качества, в котором можно будет не просто жить, а жить комфортно и получать радость от этого. При этом называть подобные районы „гетто“ не стоит. „Гетто“ — синоним социального неблагополучия. Но это неправильное определение. В таких районах покупает жилье много молодых людей, для которых это первая собственная квартира, много жителей из других регионов. Если люди нашли два-три миллиона рублей на покупку новой квартиры, вряд ли они социально неблагополучные», — считает господин Тиктинский.

Территории в границах КАД постепенно застраиваются, но существует множе-

ство свободных земельных участков и за пределами кольцевой дороги, и они, безусловно, будут интересны застройщикам, отмечает руководитель консалтингового центра «Петербургская недвижимость» (входит в Setl Group) Ольга Трошева. «Мурино, Кудрово и Парнас находятся в лидерах спроса в Петербурге и пригородах: цены здесь на треть ниже, чем в городе, при этом постепенно развивается как социальная, так и торгово-сервисная, транспортная инфраструктура», — говорит она.

По словам эксперта, эти районы часто выбирают для покупки первого жилья молодые семьи, семьи с детьми по причине невысокой стоимости и наличия таких элементов инфраструктуры, как торговые центры и магазины шаговой доступности, кафе, салоны красоты и фитнес-клубы. Другие пригороды Петербурга, добавляет Ольга Трошева, также обладают достаточным строительным потенциалом: ведутся переговоры о продаже земли или уже заявлены новые проекты в Мурино и Буграх, в Новосаратовке и Янино.

**«СЕРЫЙ» РЫНОК** Отказ от строительства жилых комплексов в районах массовой застройки, таких как Мурино, Кудрово и Парнас, не является принципиальной позицией Glorax Development, говорит управляющий директор компании Дмитрий Коновалов, но на текущий момент участков в этих локациях у девелопера нет. «Это не значит, что мы не рассматриваем данные территории под застройку для работы в будущем. Хотя, безусловно, земельные участки, приближенные к центру Петербурга, тому же „серому поясу“, будут для Glorax Development в приоритете. На наш взгляд, сейчас это наиболее перспективные локации», — отмечает господин Коновалов.

Компания Etalon Group также придерживается достаточно консервативного подхода при выборе земельных участков и убеждена в большом потенциале центральных локаций и близких к ним в границах Петербурга. «География наших проектов в полной мере отражает эту позицию, а рост продаж служит подтверждением того факта, что у покупателей сегодня возрастают требования к качеству жилья и они обращают все больше внимания на расположение комплекса, инфраструктуру района, обеспеченность парковками и планировку придомовой территории», — говорит генеральный директор Etalon Group Дмитрий Кашинский. В Петербурге реализовывать качественные проекты на протяжении многих лет позволяют редевелопмент территорий и развитие «серого пояса», в то время как в Ленинградской области сейчас возникло избыточное предложение, считает он.

Ольга Трошева солидарна: развитие «серого пояса» — это крайне перспективное направление, а участки бывших промпредприятий отличаются близостью к центру города, зачастую обладают видовыми характеристиками, находятся в кварталах со сложившейся транспортной и социальной инфраструктурой.

«На конец третьего квартала 2018 года объем рынка жилья, возводимого на территориях редевелопмента, оценивается в 2,9 млн кв. м, что составляет треть от общего объема рынка Петербурга. Наибольший объем предложения жилья в зоне редевелопмента сосредоточен в Московском (21%), Невском (16%) и Выборгском (15%) районах города», — уточняет госпожа Трошева.

**ПЕРСПЕКТИВЫ СПРОСА** Говоря о наиболее востребованных в ближайшем будущем форматах жилья, Эдуард

Тиктинский отмечает, что недвижимость в «сером поясе» и малоэтажное загородное жилье вряд ли будут конкурировать между собой. «Комфорт-класс и бизнес-класс в новых жилых локациях, примыкающих к историческому центру, или малоэтажная застройка в 5–10 км от города — этот выбор зависит от личных предпочтений человека, жизненной позиции, от того стиля жизни, который он хочет вести. Оба формата востребованы и перспективны, последние лет восемь мы работаем и с тем, и с другим», — подчеркивает он.

По словам президента RBI, компании интересны участки, в том числе и под крупные проекты, где уже в настоящее время возможно строительство жилья. «Интересны любые участки, на которых близость к центру города позволяет строить в сегментах бизнес-класса и комфорт-класса, и, конечно, элитные локации. Естественно, дополнительное преимущество — наличие проекта планировки и градплана участка», — добавляет он.

В целом, по словам господина Тиктинского, компания стремится реализовывать «знаковые проекты», предоставляя клиентам продукты и сервисы, превосходящие их ожидания по своему уровню и качеству, то есть создавать продукты с более высокой добавленной стоимостью, чем конкуренты, поэтому сегмент эконом-класса не входит в сферу интересов RBI.

Пригородная зона сохранит свою популярность для тех, кто выбирает жилье недорогое, но обладающее тем же набором характеристик, что и жилые комплексы в городской черте, считает Ольга Трошева. В текущем году, напоминает она, компания Setl City вывела на рынок несколько новых объектов: часть из них строится на территориях редевелопмента в Выборгском и Невском районах Петербурга, часть — в популярных Московском и Приморском районах. ■

## ЖИЛАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

- 1. ВАСИЛИЙ СЕЛИВАНОВ,**  
руководитель холдинга Legenda Intelligent Development
- 2. ЭДУАРД ТИКТИНСКИЙ,**  
руководитель холдинга RBI
- 3. ЮРИЙ ГРУДИН,**  
генеральный директор направления «Санкт-Петербург» группы компаний «Пионер»;  
**МАКСИМ ШУБАРЕВ,**  
председатель совета директоров холдинга Setl Group

**ПАВЕЛ АНДРЕЕВ,** руководитель компании L1

**ПАВЕЛ БЕЛОУСОВ,** генеральный директор группы компаний «С.Э.Р.»

**МАЙКЛ БЪЁРКЛУНД,** председатель совета директоров ООО «Бонава Санкт-Петербург»

**АРСЕНИЙ ВАСИЛЬЕВ,** генеральный директор группы компаний «Унисто Петросталь»

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

**ИГОРЬ ЕВТУШЕВСКИЙ,** генеральный директор компании «СПб Реновация»

**ДМИТРИЙ КАШИНСКИЙ,** генеральный директор группы «Эталон»

**ЛЮДМИЛА КОГАН,** генеральный директор ЗАО «БФА-Девелопмент»

**ДМИТРИЙ КОНОВАЛОВ,** управляющий партнер Glorax Development

**АНДРЕЙ КУЗНЕЦОВ,** руководитель группы компаний «Стоун»

**АРСЕНИЙ ЛАПТЕВ,** генеральный директор группы компаний «Арсенал Недвижимость»

**АЛЕКСАНДР ЛЕЛИН,** генеральный директор ООО «Главстрой-СПб»

**АЛЕКСАНДР ЛЬВОВИЧ,** генеральный директор Navis Development Group

**ВАЛЕРИЯ МАЛЫШЕВА,** генеральный директор ЗАО «Ленстройтрест»

**МИХАИЛ МЕДВЕДЕВ,** генеральный директор группы компаний ЦДС

**АНДРЕЙ МОЛЧАНОВ,** экс-генеральный директор группы ЛСР, с сентября 2018 года — председатель совета директоров группы ЛСР

**МАРК ОКУНЬ,** генеральный директор ООО «Отделстрой»

**ЕВГЕНИЙ РЕЗВОВ,** генеральный директор АО «Строительный трест»

**АРКАДИЙ СКОРОВ,** генеральный директор ООО «Дальпитерстрой»

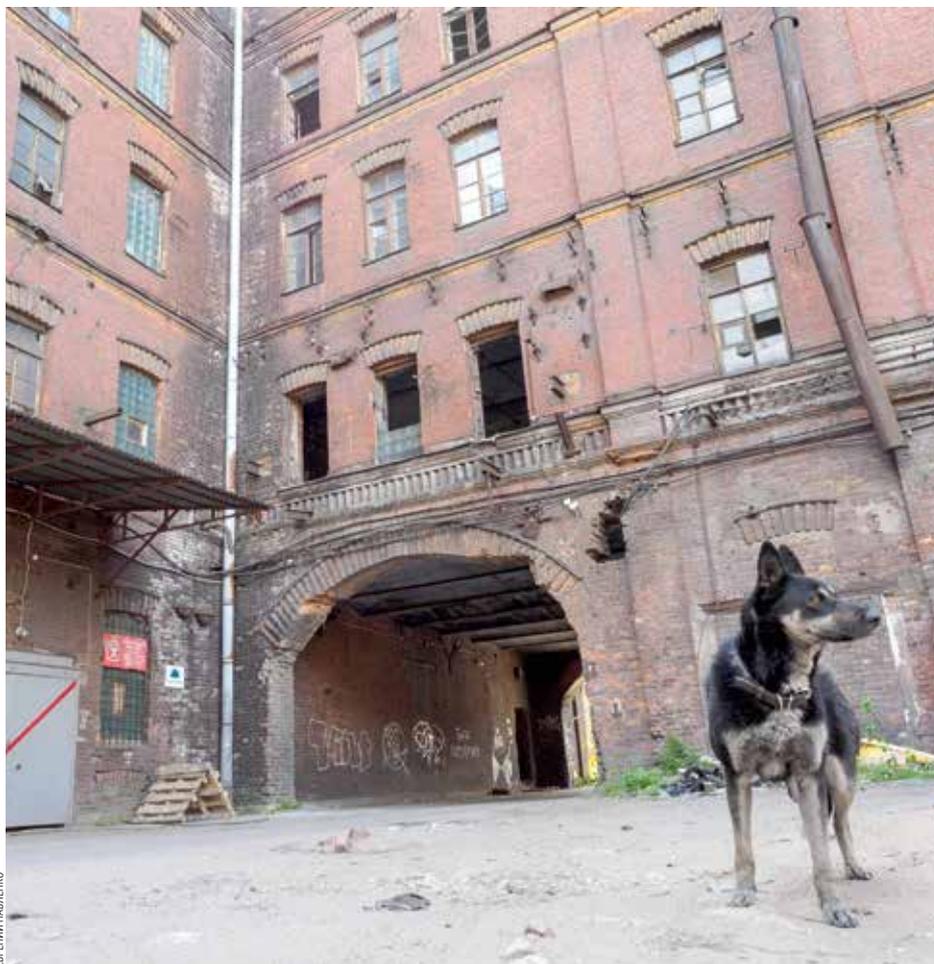
**ДМИТРИЙ СМИРНОВ,** председатель совета директоров «Полис Групп»

**ФЕДОР ТУРКИН,** председатель совета директоров группы компаний «Росстройинвест»

**ТЕЕМУ ХЕЛПОЛАЙНЕН,** генеральный директор АО «ЮИТ Санкт-Петербург», руководитель сегмента «Жилищное строительство, Россия» концерна ЮИТ

**СЕРГЕЙ ХРОМОВ,** генеральный директор компании «Старт Девелопмент»

**СЕРГЕЙ ЯРОШЕНКО,** генеральный директор УК «КВС»



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

ПО СРАВНЕНИЮ С ЗАСТРОЙКОЙ ОКРАИН ГОРОДА, РЕДЕВЕЛОПМЕНТ ТЕРРИТОРИЙ В ЦЕНТРЕ СВЯЗАН С БОЛЬШИМИ ЗАТРАТАМИ И РИСКАМИ, НО И КЛАСС НОВОГО ЖИЛЬЯ ЗДЕСЬ, КАК ПРАВИЛО, ВЫШЕ

# «НА РЫНКЕ, ГДЕ НЕТ БРЕНДОВ, НЕИЗВЕСТНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЮ, ЦЕНА КАЖДОЙ ОШИБКИ ЧРЕЗВЫЧАЙНО ВЕЛИКА»

2018 ГОД СТАЛ НАИБОЛЕЕ УСПЕШНЫМ ДЛЯ НАДЕЖНЫХ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ. ЭТО ОТРАЖАЕТ УВЕЛИЧИВШИЙСЯ СПРОС НА ЖИЛЬЕ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, А ТАКЖЕ РАСТУЩАЯ ВАЖНОСТЬ РЕПУТАЦИИ ЗАСТРОЙЩИКА ПРИ РЕШЕНИИ О ПОКУПКЕ НЕДВИЖИМОСТИ, ОТМЕЧАЕТ МИХАИЛ МЕДВЕДЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ ЦДС. ПОДГОТОВИЛА ТАТЬЯНА КАМЕНЕВА



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

**BUSINESS GUIDE:** Многие участники рынка характеризуют 2018 год как поворотный в развитии жилищного строительства в России. Чем он запомнится больше всего?

**МИХАИЛ МЕДВЕДЕВ:** Безусловно, подготовкой к исполнению поручения президента об отказе от прямого участия граждан в финансировании строительства жилья. Стратегия была определена, но без подробностей о том, как все будет происходить. Был взят курс на внедрение механизма финансирования жилищного строительства через эскроу-счета, но часть вопросов остается без ответа до сих пор. В то же время стоит задача вдвое увеличить объемы жилищного строительства в целом по стране — до 120 млн кв. м в год. Это непросто, учитывая, что сейчас строится далеко не все, на что получено разрешение: многие девелоперы просто начали заблаговременно готовиться к вступлению в силу изменений в законодательстве.

Еще один важный для понимания текущей рыночной ситуации фактор — ипотека. В течение девяти месяцев ставка кредитования становилась все более привлекательной для населения вслед за снижением ставки рефинансирования ЦБ. Эта рекордно низкая ипотечная ставка помогла гражданам принять решение о покупке.

С другой стороны, несмотря на более доступную ипотеку и в целом стабильный спрос, нынешний год оказался сложным для прогнозирования. Рыночная ситуация развивалась вне прямой зависимости от благоприятных факторов и во многом в противовес факторам сдерживания — ужесточению законодательных требований к участникам строительства, например.

Пока с точки зрения объемов выручки и сделок 2018 год показывает неплохую динамику. Многие компании сообщают даже о превышении плановых показателей. Причем компании системные, соблюдающие сроки строительства и работающие в Санкт-Петербурге, фиксируют более серьезный прирост по основным показателям, чем другие участники рынка. Это свидетельствует, с одной стороны, о важности репутации застройщика, а с другой, отражает увеличение спроса на жилье в городской черте. В то же время формируется тренд на сокращение числа участников строительного рынка. Не игроков, которые и так давно отошли от дел, а серьезных компаний, принявших невер-

ное решение и теперь столкнувшихся с последствиями ошибки.

Особенность нынешнего года — действительно богатый выбор предложений для покупателей жилья: многие застройщики поспешили не только с получением разрешительной документации, но и с началом работ и, соответственно, продаж квадратных метров. Как следствие, заметный объем предложения начал появляться даже в локациях, которые ждали своего часа. В том числе это отдельные участки в «сером поясе» Петербурга.

**BG:** В 2018 году группа ЦДС вывела на рынок сразу несколько масштабных разноплановых проектов. Как восприняла их аудитория и по каким параметрам вы оцениваете эту реакцию?

**М. М.:** Судя по тому, что планы и по объемам продаж, и по средней цене квадратного метра выполняются, аудитория восприняла наши новые объекты очень благосклонно. Кроме того, проекты получили признание в профессиональной, деловой среде. Например, квартал «ЦДС Черная речка» вошел в число лучших проектов комплексной застройки, а его интерьеры признаны одними из лучших в России: наше проектно-конструкторское бюро «Строй-проект» вошло в число победителей конкурса «Керамогранит в архитектуре — 2018».

**BG:** На какую аудиторию будет рассчитан следующий проект?

**М. М.:** Мы начали строительство жилого комплекса клубного формата «ЦДС Волковский». Он небольшой, всего 270 квартир, и каждый из двух его корпусов формирует собственное внутреннее пространство. Вообще, весь район станции метро «Волковская» — своеобразный островок спокойствия практически в историческом центре: немногочисленная жилая застройка в два-четыре этажа и несколько таких же компактных бизнес-центров. Из этой локации можно легко добраться до центра на автомобиле.

Сейчас в понятной городской черте не так много жилья малой этажности. «ЦДС Волковский» интересен с точки зрения его посадки на местности: он очень удачно вписан не только в окружающую застройку, но и в границы участка. Разумеется, запроектированы безопасные дворы, зонированные для разного временипрепровождения и для разных групп жи-

телей, подземный паркинг с лифтом, системы безопасности и контроля доступа и многие другие опции. Мы тщательно поработали над планировкой: поскольку этот проект ориентирован на семейных покупателей, здесь предельно мало студий, зато почти половина квартир — двух- и трехкомнатные. Этот жилой комплекс будет более камерным, чем другие. Очень небольшую для текущего строительства высотность в четыре этажа мы решили подчеркнуть приватностью мест общего пользования. Здесь есть шанс возродить былую модель соседства, когда дружили этажами и парадными.

Полагаем, что аудитория покупателей жилья в этом комплексе будет состоять из тех, кто живет в спальных районах и хотел бы перебраться ближе к центру, и тех, кто, напротив, живет близко к центру, но в старом фонде и не может себе позволить что-то новое в своей локации. Кроме того, на принятие положительного решения о покупке будет влиять фактор близости метро.

**BG:** Не так давно вы начали проводить внутренний конкурс инициатив среди работников ЦДС. Какая инициатива победила в нынешнем году?

**М. М.:** Это идея, связанная с реорганизацией работы управляющих компаний. Их реструктуризацию мы начали еще в 2016 году и занимались этим в течение прошлого года. И внимание к этому направлению деятельности неслучайно. У нас около 30 тыс. лицевого счетов в управлении — это почти 2 млн кв. м жилья. А сама группа ЦДС — вертикально интегрированный холдинг: наша ответственность перед клиентом не заканчивается с передачей ключей от квартир. Дальше покупатель просто переходит в новый статус — становится жителем. Однако управление жилищным фондом довольно долго развивалось обособленно от остальных направлений холдинга, и было принято решение о его глобальной реструктуризации. Ее цель — создание новой бизнес-единицы в составе холдинга — «ЦДС Управление домами», унифицированной по бизнес-процессам и с единой ресурсной базой.

Мы видим перспективы для улучшения качества управления домами и доходности этого бизнеса за счет работы с абонентской базой, потребности которой нам хорошо понятны. Это дает возможность управляющим компаниям предлагать допол-

нительные услуги по обслуживанию дома в целом или отдельных квартир. Помимо интереса к самому бизнесу, мы преследуем цель поддержания определенного уровня жизни и степени комфорта в домах ЦДС.

Объединение брендов и ресурсов управляющих компаний, реструктуризация уже фактически состоялась. Следующий год станет временем закрепления на новом уровне. Функциональные предпосылки к этому созданы в полном объеме. В ближайшее время мы запустим сайт с личными кабинетами для собственников с максимумом функций: внести и оплатить коммунальные платежи, сверить счета, узнать новости, подать заявку на обслуживание, а в будущем и отследить ее статус. Все диспетчеры уже обучены работать в едином программном продукте, который объединяет диспетчеризацию и расчетную часть. К нему впоследствии будет подключен личный кабинет каждого собственника квартиры. В нем же мы сможем отслеживать исполнение всех заявок жителей.

**BG:** Чем ваша стратегия на 2019 год отличается от стратегии 2018 года?

**М. М.:** 2018 стал для нас годом запуска проектов, мы вывели на рынок пять жилых комплексов. Теперь наши задачи — строить и реализовывать, у нас большие объемы — девять проектов в активной стадии. Стратегия развития бизнеса будет кардинально отличаться в новом году.

До сих пор есть доля неопределенности в ожиданиях относительно 2019 года. Понятно, что последует серия очередных законодательных новшеств, призванных расставить точки над *i*. Хотелось бы только, чтобы это были именно точки, а не многоточия. Конкуренция на рынке будет расти на фоне сокращения количества участников. Можно ожидать, что сохранят свои позиции компании, работающие в локальных нишах — элитного жилья, к примеру. Однако крупных компаний по Москве и Петербургу, полагаю, будет не более двадцати. Может быть, их число продолжит уменьшаться и в 2020 году. Как следствие, строительный рынок может стать похожим на автомобильный, где нет брендов, неизвестных потребителю, и цена каждой ошибки чрезвычайно велика.

В целом следующий год мы рассматриваем как умеренно оптимистичный, но всегда готовы к существенным колебаниям рынка. ■

# ДРАЙВЕРЫ РОСТА — ИПОТЕКА И «ЦИФРА»

**Стабилизация макроэкономической ситуации и снижение стоимости кредитования привели к тому, что уже второй год банковский сектор Северо-Запада демонстрирует стабильный рост показателей. О тенденциях рынка и итогах работы за 9 месяцев 2018 года рассказывает заместитель директора Северо-Западного регионального центра Райффайзенбанка по розничному бизнесу Дарина Хохлушина.**

**— Дарина, как вы оцениваете ситуацию в банковском бизнесе?**

— Этот период был удачным для розничного бизнеса. По итогам девяти месяцев кредитный портфель Северо-Западного регионального центра показал рост в 23% (46,1 млрд рублей). Его доля в совокупных активах растет и составляет 53%. Основным драйвером роста стала ипотека: за 9 месяцев выдано кредитов на сумму 11,3 млрд рублей (+56% к аналогичному периоду прошлого года). В этот период у нас случилось, можно сказать, историческое событие: ипотечный портфель вырос до 22,6 млрд рублей (+36%) и обогнал портфель потребительского кредитования. Доля ипотеки в кредитном портфеле составила 49%.

**— Чем вызван столь бурный рост?**

— Причин несколько. Во-первых, ставки на уровне исторического минимума. Во-вторых, ожидание перемены, которые должны произойти в 2019 году в связи с изменением законодательства на строительном рынке. И, наконец, вывод на рынок нового продукта — рефинансирования, который позволил клиентам оптимизировать ежемесячные платежи в среднем на 3-5%. По итогам девяти месяцев работы доля рефинансирования в новых выдачах составила 46% по количеству кредитов и 62% по объему. Этот продукт стремительно набирает все большую популярность на рынке. Правда, в связи с повышением ключевой ставки ЦБ и коррекцией рыночных ставок количество и объем новых ипотечных сделок снизились на рынке.

**— А как себя чувствует обогатившийся ипотекой потребительский портфель?**

— За девять месяцев 2018 года выдано потребительских кредитов на 13,8 млрд рублей, что на 47% больше, чем за аналогичный период прошлого года. Портфель «прибавил в весе» на 24%, составив 20,3 млрд рублей. Качественный прирост мы также наблюдаем и в кредитовании малого бизне-



са: за 9 месяцев выдано кредитов на общую сумму 1,2 млрд рублей (+28%), портфель вырос на 34%, до 1,8 млрд рублей.

**— А что с пассивами регионального центра?**

— Пассивы индивидуальных клиентов выросли на 17% и достигли 68,6 млрд рублей. Доля пассивов индивидуальных клиентов в пассивах регионального центра постоянно растет и на конец сентября 2018 составляет 62%. Пассивы малого бизнеса за 9 месяцев выросли на 20% до 10,8 млрд рублей. Думаю, что до конца года темп прироста сохранится.

**— Банки активно продвигают на рынках новые продукты. Что нового предлагает Райффайзенбанк своим клиентам?**

— Предложений много. Если говорить о малом бизнесе, банк развивает удаленное обслуживание и привлекает клиентов в тех городах, где у него нет отделений. Более чем в 80 городах по всей стране индивидуальные предприниматели могут оставить заявку на сайте или через колл-центр на бесплатное открытие расчетного счета. В удобное время и место к ним придет представитель банка для подписания документов. К расчетному счету можно выпустить карту, при помощи которой они могут оплачивать расходы (получая кешбэк до 10% от суммы трат), снимать и вносить наличные средства. Поскольку у нас много банков-партнеров по всей России, клиенту не нужно искать именно наш банкомат.

**— В СЗФО есть города, участвующие в этой программе?**

— Есть: Архангельск, Псков, Мурманск, Новгород и Вологда. Причем Вологда показывает наибольшую

активность не только в регионе, но и в целом по стране.

**— Интерес к дистанционным продуктам и сервисам растет?**

— Диджитализация — один из самых актуальных банковских трендов. И Райффайзенбанк в последние годы очень активно развивает digital-направление. Мы очень много в этом году доработали в нашем мобильном приложении Райффайзен-Онлайн, расширили спектр продуктов и сервисов, доступных в дистанционных каналах обслуживания. Одной из новинок стал чат, который в первый же месяц работы принял 40 тысяч обращений — притом, что стандартное количество обращений в колл-центр — 70-80 тысяч в месяц. Это говорит о том, что мы сделали то, чего клиенты от нас ожидали.

Если говорить о более глобальных процессах, стоит отметить еще одно наше достижение. В сентябре 2018 года Райффайзенбанк выпустил первую в мире электронную закладную, запись о которой хранится в реестре блокчейна. Это инновационное технологическое решение реализовано на платформе «Мастерчейн», разработанной Ассоциацией ФинТех совместно с Банком России. Новая технология позволит ускорить и упростить организацию взаимодействия между участниками рынка по учету, хранению и секьюритизации закладных.

**— Развивая digital-каналы, вы не отказываетесь от физического присутствия в разных районах города...**

— Да, мы продолжаем открывать новые отделения. В июне открыли отделение «Академическое» — оно стало 18-м в Петербурге и 23-м на Северо-Западе. В этом отделении

мы открыли еще один полноценный центр ипотечного кредитования. Открытие второго ипотечного центра позволило нам перераспределить нагрузку и привлечь дополнительных клиентов. Притом, что объем обращений в дистанционные каналы растет, мы не наблюдаем сокращения потока в наших отделениях. Банк готов открывать новые отделения в тех регионах, которые показывают хорошую рентабельность. Кроме того, наличие широкой сети офисов в Петербурге помогает нам консультировать клиентов по более сложным продуктам и развивать более индивидуальное сотрудничество с каждым клиентом.

**— Глупо спрашивать, появились ли в этом году новые клиенты. Спрошу так: много ли?**

— И с этой точки зрения год был хорош. Пока подводить итоги года рано, на конец сентября количество активных клиентов составило более 278 тысяч. Полагаю, что год мы закончим с превышением показателя в 290 тысяч.

**— А кто он, активный клиент Райффайзенбанка?**

— Человек с доходами выше среднего, который высоко ценит индивидуальный подход и качество сервиса...

**— То есть и ожидания — выше среднего?**

— Да, но нас это не пугает. У нас действительно очень гибкий подход к клиенту, к его запросам и ожиданиям. Мы всегда на его стороне. И стараемся не только привлечь новых клиентов, но и удержать уже имеющихся, предлагая им то, чего нет в других банках. Мы, например, продолжаем работать с «Детской картой» — это хороший продукт для прогрессивных родителей, который помогает прививать детям первые навыки финансовой грамотности. С каждым годом она становится все более востребованной. То же можно сказать и о кредитной карте «Все сразу» с кешбэком 5%.

**— Но другие банки предлагают и больше...**

— Неоспоримое преимущество карты «Все сразу» заключается в том, что кешбэк не зависит от вида транзакций. Обычно в других банках повышенные ставки (7-10%) распространяются на определенные категории (как правило, АЗС или рестораны) — а у нас 5%, но на все без ограничений. Можно потратить в месяц 50 тысяч и получить 1000 бонусов. Эти 1000 бонусов копить в течение 20 месяцев, а потом на сайте в один клик обменять на 50 тысяч рублей.

# ВОСТОЧНЫЙ ПОТОК

ЧЕМПИОНАТ МИРА ПО ФУТБОЛУ НЕ СТОЛЬ РАДУЖНО СКАЗАЛСЯ НА ПОКАЗАТЕЛЯХ ЗАГРУЗКИ ОТЕЛЕЙ, КАК ЭТОГО ОЖИДАЛИ ГОСТИНИЧНЫЕ ОПЕРАТОРЫ, НО СФОРМИРОВАЛ ОТЛОЖЕННЫЙ СПРОС И СОЗДАЛ ЗАДЕЛ ДЛЯ РОСТА ТУРИСТИЧЕСКОГО ПОТОКА. ЭКСПЕРТЫ СЧИТАЮТ, ЧТО ДРАЙВЕРОМ РЫНКА СТАНУТ ГОСТИ ИЗ СТРАН АЗИИ, А ИНВЕСТОРЫ ИЗ ЭТОГО РЕГИОНА В ПЕРСПЕКТИВЕ СОСТАВЯТ КОНКУРЕНЦИЮ ТРАДИЦИОННЫМ ИГРОКАМ. ДМИТРИЙ МАТВЕЕВ

**НЕ ОПРАВДАЛИ НАДЕЖД** Прогнозные показатели загрузки гостиниц Петербурга на период ЧМ-2018 в итоге разошлись с реальными цифрами, говорит операционный директор департамента апарт-отелей NAI Весар Анастасия Заболотная: из-за повышенного внимания к спортивным событиям классические туристы предпочли отложить визит, поэтому август и сентябрь, когда мундиаль уже завершился, показали большую динамику. «Но последствия неоднозначны: 2017–2018 годы выпали из реальной аналитики рынка и могут сказаться на планировании следующего сезона и планов продаж для отелей. В 2019-м нас ждет снижение дохода, несмотря на положительную динамику», — говорит госпожа Заболотная.

От ЧМ-2018 в Петербурге гораздо больше выиграли мини-отели, хостелы, частные апартаменты и другие бюджетные средства размещения, чем брендовые гостиницы в центре города, отмечает руководитель департамента гостиничного бизнеса компании JLL Татьяна Веллер. Крупные игроки, удовлетворяющие требованиям современных гостей и играющие в более высоких ценовых сегментах, продемонстрировали достаточно высокие показатели среднего тарифа, при этом загрузка оставляла желать лучшего.

В среднем брендованный гостиничный рынок Петербурга по итогам июня и июля прибавил 30% в тарифе по сравне-



АЗИАТСКИЕ ТУРИСТЫ ЛЮБЯТ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ В ОТЕЛЯХ ЕВРОПЕЙСКИХ И АМЕРИКАНСКИХ БРЕНДОВ

нию с аналогичным периодом 2017 года, тогда как средняя загрузка за два месяца упала с 84 до 69%. В зависимости от сегмента падение количества проданных номеров за июнь и июль составило 5–20%. «Отложенный из-за ЧМ туристический спрос принес положительные результаты

в последний месяц лета: рост загрузки на 2,3% по сравнению с 2017 годом (до 86%) и довольно высокий средний тариф», — рассказывает госпожа Веллер.

ЧМ-2018 не оправдал надежд петербургских отельеров, солидарна с коллегами заместитель директора департамента

консалтинга Colliers International в Петербурге Евгения Тучкова. Спрос болельщиков, ориентированных на футбольное первенство, был точечным, поэтому пики загрузки в петербургских отелях приходились только на дни проведения футбольных матчей. Высокие тарифы на разме-

## РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЛЕНКО

**1. ДМИТРИЙ БЛИНОВ,**  
совладелец и шеф проектов Duoband;



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЛЕНКО

**АЛЕКСЕЙ БУРОВ,**  
совладелец ресторанной группы Dreamteam;



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЛЕНКО

**МИХАИЛ СОКОЛОВ,**  
соучредитель Italy Group

**2. ОЛЕГ ЛЕГА,**  
владелец сети кофеен «Буше»

**3. АЛЕКСЕЙ ФУРСОВ,**  
основной владелец холдинга «Евразия»

**ГАЛИНА БЕЛОУСОВА,**  
руководитель ресторанного направления холдинговой компании «Бронка Групп»

**ЛЕОНИД ГАРБАР,** ресторатор

**МАКСИМ ЖУКОВ,** совладелец холдинга ReCa

**ЕВГЕНИЙ КСЕНОФОНТОВ,**  
владелец сети «Васаби-Розарио»

**ВАДИМ ЛАПИН,**  
совладелец холдинга Ginza Project

**ИГОРЬ МЕЛЬЦЕР,**  
основатель ресторанной группы La Perla

**АРАМ МНАЦАКАНОВ,** владелец Probka Family

**ЗДУАРД МУРАДЯН,** ресторатор

**ИГОРЬ ПРАЩЕНКО,**  
управляющий партнер ресторанов Ferma

**ВИТАЛИЙ СВИДОВСКИЙ,**  
совладелец и генеральный директор сети «Теремок»

**ЕВГЕНИЙ ХИТЬКОВ,** основатель «ОПГ добрых дел»

щение в период проведения ЧМ, наплыв футбольных фанатов и связанный со всем этим ажиотаж способствовали смещению спроса традиционных туристических групп на более позднее время.

**СО СВОИМ САМОВАРОМ** Процент гостей из стран Азии и с Востока ежегодно увеличивается, говорит Анастасия Заболотная: объем китайского туристического потока, посетившего Петербург в 2017 году, составил 223,7 тыс. человек, а в этом году показатели будут еще выше. Фиксируется и бизнес-активность: объем вложений азиатских инвесторов увеличивается с момента введения западными странами режима санкций.

Сфера услуг переориентируется на нового потребителя, и в среднесрочной перспективе NAI Besar прогнозирует увеличение доли азиатских объектов размещения (или ориентированных на азиатского туриста) в наиболее привлекательных рекреационных городах, таких как Петербург и Москва.

В коммерческой недвижимости на российском рынке интерес проявляют в основном китайцы, говорит Татьяна Веллер. Также становятся активнее арабские инвесторы, возвращаются и частные деньги из Европы.

«Петербург как наиболее туристическое направление из двух столиц, безусловно, принимает большое количество китайских туристов. Следуя за туристическим потоком, китайские инвесторы выстраивают „экономическую цепочку“, приобретая недвижимость, основывая туристические и экскурсионные компании, открывая рестораны», — поясняет она.

Рост потока туристов из Китая является одним из ключевых драйверов развития рынка гостиничных услуг, поддерживает коллег руководитель отдела стратегического консалтинга Knight Frank St. Petersburg Игорь Кокорев. При этом данный поток имеет особенность: значительная доля трат таких гостей в Петербурге производится в объектах, так или иначе имеющих отношение к соотечественникам туристов. В связи с этим следует ожидать роста интереса со стороны инвесторов из Китая к гостиницам в городе, однако сложная политическая конъюнктура ограничивает рост зарубежных инвестиций в экономику РФ вообще и в недвижимость Петербурга в частности, считает он.

По словам Евгении Тучковой, в ближайшей перспективе будет расти турпоток в Петербург из стран Латинской Америки, Персидского залива, а также продолжится тенденция роста турпотока из азиатских стран, в частности, Вьетнама, Кореи, Индии. «Основная часть китайских туристов приезжает в Россию организованными туристическими группами. Питаются они преимущественно в китайских ресторанах и в целом в плане выбора поставщика услуг отдают предпочтение компаниям с китайскими корнями при наличии соответствующего предложения», — подтверждает госпожа Тучкова.

По этой причине неудивительна активизация азиатских бизнесменов на петербургском рынке. Так, за последний год в Петербурге открылись два отеля китайских инвесторов: Shouyuан на Садовой улице и Nihaо на Таллинской улице. «На наш взгляд, активность игроков гостиничного бизнеса с восточными корнями может вырасти, особенно в сегменте бюд-

жетного размещения», — полагает госпожа Тучкова.

**КОНКУРЕНЦИЯ ЗА ПРОЖИВАНИЕ** Тотальное превосходство номерного фонда, находящегося под китайским управлением, над другими средствами размещения кажется невозможным, считает Анастасия Заболотная. «Сфера услуг для китайского бизнеса еще нова, и пока китайские операторы не могут обеспечить надлежащий уровень качества и сервиса, присущий гостиничным операторам из топ-5. К тому же, как показывает практика, азиатские туристы любят останавливаться в отелях европейских и американских брендов», — уточняет она.

При этом представить, что гостиничный рынок Петербурга покинут международные операторы, сложно, отмечает эксперт, но если это окажется «нашей новой реальностью», нишу займут российские и азиатские гостиничные операторы.

Большинство международных операторов стоит выше политических неурядиц, подчеркивает Татьяна Веллер, а учитывая, что Петербург остается крайне популярным туристическим городом, они следуют за своими гостями. «Если каждый конкретный бренд не предложит своим лояльным гостям размещение в данном городе, туристы воспользуются услугами других гостиничных сетей, поэтому вероятности ухода уже присутствующих на рынке операторов нет», — считает представитель JLL.

Если предполагать азиатскую экспансию, наиболее реалистичным, по словам Игоря Кокорева, выглядит сценарий, при котором существующие крупные международные операторы перейдут под контроль инвесторов из Китая. Вероятность ухода операторов с рынка также исключать нельзя, но причины для этого лежат в основном вне рынка гостиничных услуг Петербурга.

«Напротив, Accor Hotels и Radisson Hotel Group заявили об экспансии на рынке. К тому же можно констатировать, что восстановление гостиничного сегмента после спада российской экономики в 2014 году происходит быстрее, чем это было во время мирового кризиса 2009 году: RevPAR в долларовом значении имеет положительную динамику, а заполняемость отелей в среднегодовом выражении выше, чем в прошлый кризисный период», — констатирует Евгения Тучкова.

По прогнозам NAI Besar, загрузка гостиниц в Петербурге в сезоне 2019 года может оказаться выше показателей текущего года, но несущественно: в среднем она оценивается в 67–69% против 65–66% в 2018 году.

JLL ожидает роста операционных показателей отелей. По мнению Татьяны Веллер, в будущем году в Петербург вернутся европейские и китайские туристы, которые «не доехали» до Петербурга прошедшим летом.

Colliers International возлагает надежды и на «возвратных» туристов. «Многие иностранцы, впервые посетившие нашу страну, выразили желание вернуться сюда, чтобы путешествовать в более спокойной обстановке. В связи с этим мы ожидаем в следующем году как увеличения потока иностранных туристов в Петербург, так и последующего за этим роста операционных показателей городских гостиниц», — говорит Евгения Тучкова. ■

СФЕРА ГОСТЕПРИИМСТВА



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО



**1. МАРИАННА НОЙМАНН,**  
управляющая Dom Boutique Hotel;

**ДЖОНАТАН ПАТЧ,**  
генеральный управляющий отеля  
«Коринтия Санкт-Петербург»

**2. ФЕЛИКС МУРИЙО,**  
генеральный управляющий Four Seasons Hotel Lion Palace;  
**ГЕРОЛЬД ХЕЛЬД,**  
генеральный директор отелей «Астория» и «Англетер»

**3. АДА ЕГОРОВА,**  
генеральный управляющий SO/Sofitel Saint Petersburg;  
**ЮНИС ТЕЙМУРХАНЛЫ,**  
генеральный управляющий и совладелец отеля «Гельвеция»

**ЗДУАРД БАБАЕВ,**  
генеральный директор официальной гостиницы Государственного музея Эрмитаж

**КЛАУДЕ БУЛТЕ,**  
генеральный менеджер «Рэдиссон Блу Роял»

**СВЕН ГЕФЕРС,**  
генеральный директор гранд-отеля «Европа»

**САЙМОН ЗАГЛЬМАНН,**  
генеральный управляющий «Кемпински Мойка 22»

**КРИСТИНА КУЗНЕЦОВА,**  
генеральный управляющий отеля «Домина»

**УВЕ КУНЦ,**  
генеральный менеджер Lotte Hotel St. Petersburg

**ПАВЕЛ МАКАРОВ,**  
исполняющий обязанности управляющего Taleon Imperial Hotel

**САМБЕЛ МАНУКЯН,**  
генеральный директор отелей «Кортъярд Марриотт Санкт-Петербург Васильевский»  
и «Ренессанс Санкт-Петербург Балтик»

**ВЛАДИМИР ЧУМАК,**  
генеральный директор гранд-отеля «Эмеральд»

**ПЕТРИ ШААФ,**  
генеральный директор ООО «Сокотель»

# «РОССИЙСКИЙ РЫНОК НЕДВИЖИМОСТИ СОХРАНЯЕТ ПОТЕНЦИАЛ В ГЛАЗАХ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТОРОВ»

КОМПАНИЯ ONE & ONLY REALTY, ЧЬИ ИНТЕРЕСЫ ИЗНАЧАЛЬНО БЫЛИ СОСРЕДОТОЧЕНЫ НА ЗАРУБЕЖНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ, ДВА ГОДА НАЗАД ВЫШЛА НА ПЕТЕРБУРГСКИЙ РЫНОК. О НЕДОСТАТКАХ МЕСТНЫХ РИЕЛТОРОВ, ОСОБЕННОСТЯХ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ И ПОТЕНЦИАЛЕ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ СЕВЕРНОЙ СТОЛИЦЫ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ONE & ONLY REALTY АЛЕКСЕЙ ЧЕРНЫХ РАССКАЗАЛ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВG ДЕМЬЯНУ УХИНУ.

**BUSINESS GUIDE:** Вы уже два года работаете на российском рынке — в частности в Санкт-Петербурге. Чем был вызван интерес к этому направлению?

**АЛЕКСЕЙ ЧЕРНЫХ:** Мы переключились на российский рынок в первую очередь из-за геополитической обстановки и интересов наших клиентов. Основным сегментом стала коммерческая недвижимость как объект для инвестиций. Прежде популярная схема покупки квартиры на этапе котлована и ее последующей продажи с приростом в цене в 25–30% не работает уже около пяти лет. Поэтому мы расширяем пул объектов коммерческой недвижимости.

**BG:** Какие из них привлекают внимание инвесторов на петербургском рынке?

**А. Ч.:** Это может быть отдельно стоящее здание, где инвестор планирует конно-спортивный клуб, медицинский центр или гостиницу. Наиболее популярны объекты с окупаемостью менее десяти лет и хорошим местоположением. Коммерческие помещения, включая стрит-ритейл, земельные участки под строительство — в направлении Лахты.

Есть интерес у инвесторов к участкам в пределах КАД, и мы знаем, как работать в этом случае: есть четкая стратегия продажи такого объекта. Участки за пределами КАД тоже есть в нашем пуле, около десятка, но с ними мы, как правило, работаем по запросу. Такой объект нельзя просто «выбросить» на рынок и ожидать, что он сам найдет покупателя. Нет, тут нужно проработать стратегию продажи, готовить бизнес-план.

К примеру, сейчас мы занимаемся хорошим участком в Гатчине, на нем располагается законсервированный асфальтовый завод, рядом располагается железнодорожная ветка. Объект можно использовать как сухой порт, как тыловой терминал. Мы разрабатываем концепцию, чтобы предложить этот объект нашим инвесторам.

**BG:** Какие у вас впечатления от работы на петербургском рынке недвижимости?

**А. Ч.:** Никому Америки не открою, если скажу, что на рынке недвижимости в Петербурге недостаточно квалифицированные специалисты: их вход на него не требует профильного образования. Эта ситуация приводит к тому, что у инвестора формируется неверное представление — я не говорю о сделках купли-продажи квартир, стоимостью которых колеблется в пределах 15 млн рублей; речь идет о среднем инвесторе, чей интерес привлекают объекты стоимостью от 60 млн рублей. Столкнув-



шись с неквалифицированными специалистами, инвестор задумывается в целесообразности обращения к агенту.

В Штатах же ты не можешь заключить сделку без участия агента — это требование закона. Агент закрывает все юридические вопросы, помогает с финансовыми инструментами, знает рынок полностью: в США специалист проходит обязательную ежегодную квалификацию.

Однако нам эта ситуация жизнь не осложнила. Напротив, выйти на рынок, где правила еще формируются, легче, уже владея необходимыми алгоритмами работы. Мы вступили в ряд организаций, в том числе в Ассоциацию риелторов Санкт-Петербурга, объединяющую профессионалов, старающихся ввести стандарты качества работы, сделать сделки с недвижимостью прозрачными.

В Штатах выше конкуренция: там можно работать, если ты профессионал, если у тебя есть эксклюзив на ликвидные объекты. На российском рынке, несмотря на то, что тематика эксклюзивов, казалось бы, прошла, мы тоже видим в этом смысл. С одной стороны, объект, предлагаемый различными брокерами, обречен на демпинг в цене из-за того, что его продают все подряд, а потенциальный покупатель в итоге может сам выйти на продавца. С другой стороны, продавец не хочет давать брокерам эксклюзив на свой объект

из-за опасения, что кто-то может реализовать его имущество быстрее, так как брокеры зачастую не до конца честно отработывают этот формат продажи.

Изучив проблему, мы слегка поменяли правила: предлагаем эксклюзив обычно сроком на три месяца. Это краткосрочный формат сотрудничества выступает неким гарантом и для продавца, и для агента: клиент спокоен, что его объектом занимаются, а мы как брокер спокойны, что наше время и силы не будут потрачены впустую и никто другой за этот период его не продаст.

**BG:** В чем особенность ценообразования на рынке недвижимости в Санкт-Петербурге?

**А. Ч.:** Здесь собственники имеют завышенные ожидания по цене своего объекта. Это касается и земельных участков, и отдельно стоящих зданий. Работа агента заключается в определении адекватной рыночной цены, причем как снижения стоимости, так и ее повышения за счет доработки или формирования определенной концепции и стратегии реализации объекта.

Мы видим оживление в направлении Лахты. Благодаря формированию новой инфраструктуры возле Лахтинского разлива очень интенсивно идет развитие северной части города. Это тот редкий пример, когда можно дать двух-трехгодичный прогноз о развитии района. Совокупно

90% проектов бизнес-класса, вышедших на рынок в этом году, пришлось на зоны редевелопмента, пролегающие по дороге к Лахте — и это мы говорим только о жилой недвижимости. Сейчас мы ищем инвестора под проект по расширению спортивного комплекса и строительство торговых площадей, чтобы совместить их в новый торговый центр в конце Приморского проспекта. Это пример, как развитие данного участка способствует нахождению новых решений при пересмотре уже построенных площадей.

**BG:** Планируете ли расширение?

**А. Ч.:** Наша практика формируется запросами, поступающими от инвесторов, и сейчас расширение происходит в секторе зарубежной недвижимости. Помимо Штатов, мы занимаемся Англией, где недавно провели несколько крупных сделок. Одна из них — с инвесторами из Саудовской Аравии, которым мы помогли продать пентхаус в центре Лондона за £48 млн и реинвестировать полученные средства в недвижимость Манхэттена. Также мы заключили несколько интересных договоров в Азии и Африке.

Сегодня многие крупные девелоперы, застраивающие Бали, Таиланд, Сингапур и Камбоджу, интересуются Африкой — вслед за Азией она стоит на очереди инвестиционного бума. Например, архипелаг островов Кабо-Верде, там идет активная застройка пятизвездочными отелями комплексами. Другой наш партнер по азиатскому направлению уже начал выход в восточную часть Африки, где также замечен спрос со стороны туроператоров.

Отмечаем оживление спроса в Казахстане и Узбекистане: люди готовы инвестировать. Мы не готовы говорить о массовом спросе, поскольку работаем в премиальном сегменте. Это крупные частные сделки представителей местных элит Казахстана и Узбекистана.

**BG:** Интересует ли зарубежных инвесторов петербургский рынок недвижимости?

**А. Ч.:** Инвесторы очень осторожны, они ждут большей определенности на геополитической арене. Вместе с тем мы видим крупные сделки — например, продажу здания ТЦ «Стокманн» чешскому инвестору. Это свидетельствует о сохранении потенциала российского рынка в глазах иностранного инвестора. У нас есть обращения от отельеров из Саудовской Аравии. Речь идет о переговорах по зданию премиум-сегмента в «золотом треугольнике» Петербурга. Также общаемся с испанскими инвесторами по проекту реновации Китай-города в центре Москвы. ■

# Коммерсантъ

# ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ГОДА

## ИД «Коммерсантъ» в Санкт-Петербурге

проводит ежегодную презентацию рейтинга

«Топ-менеджеры года» и награждение победителей

В прошлом 2017 году топ-менеджерами года были признаны:



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «НЕСТЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ» АРВО РУОТСАЛАЙНЕН (В ЦЕНТРЕ)



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЛОЭСК ДМИТРИЙ СИМОНОВ



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР LOTTE HOTEL ST. PETERSBURG УВЕ КУНЦ



ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ЦЕНТРА  
ЯДЕРНОЙ МЕДИЦИНЫ МЕЖДУНА-  
РОДНОГО ИНСТИТУТА БИОЛОГИ-  
ЧЕСКИХ СИСТЕМ ИМ. БЕРЕЗИНА  
АРКАДИЙ СТОЛПНЕР



ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ОДК-КЛИМОВ» АЛЕКСАНДР ВАТАГИН



РУКОВОДИТЕЛЬ ХОЛДИНГА RVI ЭДУАРД ТИХТИНСКИЙ

18 декабря 2018 года состоится церемония награждения победителей рейтинга «Топ-менеджеры года» при поддержке:



Lamborghini  
St. Petersburg





ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

1. **МАКСИМ ШАСКОЛЬСКИЙ,**  
генеральный директор АО «Петербургская сбытовая компания»
2. **АЛЕКСЕЙ БАРВИНОК,**  
генеральный директор ПАО «ТГК-1»
3. **АНДРЕЙ РЮМИН,**  
генеральный директор ПАО «Ленэнерго»

**АЛЕКСАНДР БОРОШНИН,**  
генеральный директор ООО «РКС-Энерго»

**ИГОРЬ ЖЕЖЕЛЬ,**  
генеральный директор АО «Ленгидропроект»

**КИРИЛЛ КЕЙСЕРМАН,**  
директор Октябрьского филиала ООО «Русэнергосбыт»

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

**СЕРГЕЙ САДОВСКИЙ,**  
генеральный директор АО «Норд Гидро»

**ДМИТРИЙ СИМОНОВ,**  
генеральный директор АО «ЛОЗСК»

# КОМАНДНЫЕ УСТАНОВКИ

ПОДХОДЫ К ПОДБОРУ СОТРУДНИКОВ МЕНЯЮТСЯ КАЖДОЕ ДЕСЯТИЛЕТИЕ. НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ДЕЛОВЫМ И ЛИЧНЫМ КАЧЕСТВАМ БУДУЩЕГО КОЛЛЕГИ ПОЯВЛЯЮТСЯ НЕ ТОЛЬКО У НАНИМАТЕЛЕЙ, НО И У СПЕЦИАЛИСТОВ, ЧУВСТВУЮЩИХ СЕБЯ УВЕРЕННО В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ПЛАНЕ. ЭКСПЕРТЫ СФЕРЫ HR ПРОСЛЕДИЛИ, КАК МЕНЯЛИСЬ КРИТЕРИИ ОБЕИХ СТОРОН С ТЕЧЕНИЕМ ВРЕМЕНИ, И ПОДЕЛИЛИСЬ СВОИМИ НАБЛЮДЕНИЯМИ С КОРРЕСПОНДЕНТОМ ВГ ВАЛЕРИЕМ ГРИБАНОВЫМ.

За последние двадцать лет процесс найма персонала изменился кардинальным образом. Ключевую роль в этом преобразовании сыграла цифровая революция. Причем трансформации происходят как для работодателя, так и для соискателей. У HR-специалистов появилось больше инструментов для поиска, обработки и взаимодействия с потенциально интересными кандидатами, начиная с известных сайтов о работе и заканчивая социальными сетями, мессенджерами и специальными программами для автоматизации этого процесса.

На рынке подбора персонала появилось множество игроков, которые не только выступают посредником между компанией и соискателем, но и создают совершенно новые виды деятельности в HR-сфере. «Есть профильные кадровые агентства и аутстаффинговые компании, они уже давно решают нужды корпоратив-

ных кадровых служб. Но теперь появились и специалисты по карьерному планированию, по составлению и продвижению резюме, всевозможные консультанты и коучи — это отдельная большая тема», — говорит Светлана Пронина, директор по персоналу АО «Гольфстрим охранные системы». Она также обращает внимание на то, что в последнее время существенно изменились требования к кандидатам. «Сегодня недостаточно быть просто специалистом в своей области. Компании отдают предпочтение соискателям, которые обладают знаниями в смежных областях, проходят специализированное обучение, повышают свою квалификацию, получили дополнительное специализированное или бизнес-образование», — указывает госпожа Пронина.

**ПОГОНЯ ЗА «СКИЛАМИ»** Вслед за изменением качества жизни, потребностей



ВАСИЛИЙ ДЕРЮГИН

ТРЕБОВАНИЯ К СОИСКАТЕЛЯМ СТАЛИ БОЛЕЕ АДЕКВАТНЫ НЕОБХОДИМЫМ КОМПАНИИ НАВЫКАМ, А ДЛЯ ИХ ОЦЕНКИ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ СТРУКТУРИРОВАННЫЕ ИНТЕРВЬЮ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ ТЕСТЫ

рынка и появлением новых возможностей для профессионального развития изменилось и отношение кандидатов к своей карьере. Оно стало более осознанным и ответственным. Появилось понятие «планирование карьеры» с помощью консультантов, и этот сегмент рынка активно развивается. Кроме того, у специалиста есть возможность выбирать не только компанию, где он будет работать, но и формат взаимодействия, наиболее ему подходящий. Это может быть проектная работа, периодические долгосрочные командировки за рубеж, переезд в регионы, удаленная работа или частичная занятость, работа в нескольких проектах в различных компаниях одновременно.

С развитием рынка, технологий и возможностей профессионального обучения и трудоустройства в прошлом остаются истории, когда человек несколько десятков лет работает в одной организации. Стремительно меняющийся рынок требует новых специалистов, подходов, мышления, а следовательно, и нового персонала.

В то же время и сотрудник заинтересован в постоянном развитии, в реализации своего потенциала в новых сферах, в охвате различных граней своей профессии и освоении смежных областей, поэтому ищет компанию, которая готова предложить ему такие возможности. «Такая „подвижность“ сотрудников приводит к естественному желанию компаний привлечь и сохранить на предприятии лучших при помощи различных мотивационных инструментов. Сегодня потенциальному кандидату, помимо финансовой мотивации, предложат дополнительный соцпакет, который ограничен только возможностями компании. От оплаты проезда к месту работы и питания до предоставления детям места в детском саду и бесплатного отдыха за границей за счет компании», — рассуждает Светлана Пронина. Она подчеркивает, что работодатель уделяет большое внимание soft skills кандидата, то есть всему, что открыто не проявляется, но способствует эффективной работе внутри команды. Теперь важно уметь выстраивать общение с коллегами и партнерами, эффективно участвовать в решении командных задач, оперативно осваивать массу бизнес-ролей, качественно работать в режиме многозадачности, проявлять гибкость мышления и высокий уровень коммуникативной грамотности, полагает эксперт.

**ТРЕБОВАЛИ «КАК ПОЛОЖЕНО»** Зульфия Юпашевская, директор департамента кадровых услуг BDO Unicon Outsourcing, считает, что в последние годы происходит снижение гендерного и возрастного неравенства. «Ситуация все еще далека от идеала, но она очевидно меняется в лучшую сторону. Я все еще помню вакансии, где от соискателя требовалось экономическое и юридическое образование. При этом такой кандидат должен быть не старше 30 лет. Еще одна положительная тенденция — «обеление» российских компаний. В 2000 году лишь 10–15% рынка жили на „белых“ зарплатах. Сейчас эта доля выросла до 50%», — подсчитала она. По этой причине выросло число трудовых споров между работодателями и сотрудниками, что тоже, полагает госпожа Юпашевская, можно назвать положительным изменением: у людей появилась возможность регулировать свои отношения в рамках действующего законодательства и

отстаивать свои права. «Если сравнивать процесс найма, то двадцать лет назад определяющим фактором при закрытии вакансий был уровень доверия, а не навыки или знания. Поиск кандидатов был часто закрытым, специалистов искали через знакомых. К счастью, сегодня ситуация изменилась: при подборе работодатели ориентируются на опыт и образование человека, а не его связи с руководством», — говорит она.

Вырос и уровень знания языков. Руководитель отдела ALTA Personnel Анна Ганюшина вспоминает: «Когда в Россию пришли первые иностранные работодатели (Coca Cola, Pepsi и другие), появилось новое требование — владение английским языком. Языки всегда были востребованы, но тогда никто и не думал, что опытный бухгалтер, логист или начальник смены может быть не взят на соответствующую должность исключительно из-за способности объясняться на английском. В итоге стоимость специалистов с его знанием выросла на 30–50%, и этот разрыв сохраняется до сих пор».

Впрочем, на первых порах это требование не всегда было оправданно. Юрий Моша, руководитель компаний «Русская Америка» и «Второй паспорт», рассказывает, как с наступлением офисной эпохи все пытались копировать Запад и делать все «как у больших». «Представления о том, как это должно выглядеть, были смутными. Понятно было, что нужно предъявлять какие-то требования к кандидатам, но какие именно, мало кто понимал. Они брались с потолка, переписывались из соседних, особо уважаемых объявлений. Поэтому случались курьезы вроде требования высшего образования для уборщицы („у нас такая дорогая сантехника, вдруг она ее сломает“). Еще всем немедленно понадобилось знание английского языка. Никто не знал зачем, просто положено. Моя знакомая устраивалась секретарем в фирму, явно не имеющую никаких международных партнеров. На вопрос: „Где конкретно на этой работе будет использоваться английский?“ ей, после долгого раздумья, ответили: „Ну вот вы же будете пользоваться компьютером. А там смотрите, сколько английских слов: file, copy, delete“».

Елена Яхонтова, профессор кафедры корпоративного управления Высшей школы корпоративного управления (ВШКУ) РАНХиГС, вспоминает, что требования к соискателям нередко отражали причуды принимающего решения руководителя или собственника. «Так, один заказчик к соискателям на должность грузчика выставил такие требования, как наличие высшего образования, отличные знания английского языка и ПК, свидетельство мастера спорта и водительские права с категориями. Ни один из нормальных претендентов данным требованиям не соответствовал, под них подошел только один спившийся бич (бывший интеллигентный человек), но работник из него был никудышный», — рассказывает она.

В те времена мало кто из работодателей понимал, что бизнес-ландшафт постоянно меняется, говорит партнер компании «Контакт» (InterSearch Russia) Ольга Сабина. «Сегодня для успешного выполнения работы нужны одни навыки, а завтра будут необходимы совершенно другие: от сотрудников в первую очередь требуются гибкость, умение осваивать новое, желание развиваться. → 34

## МАШИНОСТРОЕНИЕ



АЛЕКСАНДР КУРЯКОВ

- 1. МИХАИЛ ПОДВЯЗНИКОВ,**  
руководитель СЗРЦ концерна ВКО «Алмаз-Антей»
- 2. АЛЕКСАНДР ВАТАГИН,**  
исполнительный директор АО «ОДК-Климов»;  
**АНАТОЛИЙ ФОМИЧЕВ,**  
генеральный директор ОАО «Красный Октябрь»
- 3. ЮРИЙ ГОРДИЕНКОВ,**  
генеральный директор ПАО «Ижорские заводы»;  
**ТАГИР НИГМАТУЛИН,**  
президент АО «РЭП Холдинг»

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

**АЛЕКСАНДР КУЗНЕЦОВ,**  
генеральный директор АО «Армалит»

**ДМИТРИЙ ПОКРОВСКИЙ,**  
генеральный директор АО «Ижорский трубный завод»

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

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



АЛЕКСАНДР КОРЖОВ

1. **АРВО РУОТСАЛАЙНЕН,**  
генеральный директор ООО «Несте Санкт-Петербург»
2. **ЮРИЙ БРЯНЦЕВ,**  
генеральный директор Circle K в России
3. **ВАЛЕРИЙ ФАРБМАН,**  
генеральный директор ООО «Киришиавтосервис»

**ЮРИЙ АНТОНОВ,**  
президент ООО «Петербургская топливная компания»

**АЛЕКСЕЙ ПЛАСКОВ,**  
генеральный директор ООО «РН-Северо-Запад»

**АЙДАР ХАБИБУЛЛИН,**  
руководитель Балтийского филиала ООО «Татнефть-АЗС-Запад»

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

**ОЛЕГ ШАЛИМОВ,**  
генеральный директор АО «Газпромнефть Северо-Запад»

33 → В конце 1990-х на эти качества мало кто обращал внимания — всем нужны были кандидаты, которые уже занимали аналогичную позицию и делали аналогичные проекты. Классическая история наблюдалась при поиске менеджеров по продажам: все хотели специалиста, который уже работал с конкретным клиентом и продавал аналогичный товар. И в недоумении замирали от вопросов «Почему успешный кандидат, который уже все это делает, должен перейти к вам?» Действительно, двадцать лет назад многие наши заказчики считали, что по итогам интервью только они принимают решение, и искренне удивлялись, когда кандидаты отказывались от предложения», — рассказывает госпожа Сабина. Ей запомнился процесс поиска директора по продажам в крупнейшей российской IT-компании. «Коллеги решили устроить кандидатам стрессовое интервью: пригласили семь директоров и договорились, что у каждого из них будут постоянно звонить только что появившиеся мобильники. За 45 минут интервью представители заказчика прерывались на ответы на телефонные звонки 17 раз. Кандидат, с которым я была на встрече, вел себя очень достойно, но по итогам не только отказался от дальнейших переговоров, но и много лет после этой встречи блокировал закупки у этой IT-компании в банке, куда вскоре вышел IT-директором. Сегодня ситуация изменилась: компании понимают, что выбирают не только они, но и их, а получить хорошего сотрудника можно только в случае обоюдного интереса», — делится госпожа Сабина. Еще одно отличие сегодняшнего дня, говорит она, — скорость и роль личного восприятия: раньше решения принимались быстрее и значительно более субъективно. «В 1990-х почти не использовались структурированные интервью, инструментальные тесты, интервью по компетенциям и даже сбор рекомендаций, которые сегодня составляют классический набор методов оценки кандидата. Нам приходилось иметь дело со всяческими неформальными и откровенно странными возражениями со стороны заказчиков: «Мне кажется, что кандидатка ищет не работу, а мужа: она пришла на интервью в слишком короткой юбке», «Проверьте, что у кандидата традиционная сексуальная ориентация, иначе мы его не возьмем». Интересно, как я смогла бы это сделать?» — недоумевает госпожа Сабина.

**ВРЕМЯ ПРИКЛАДНЫХ ЗНАНИЙ** Некоторые критерии оценки соискателей входили в моду с появлением иностранных компаний, но со временем в российской действительности обесценились. Так, на протяжении почти десяти лет (в начале 2000-х) важным требованием к потенциальным топ-менеджерам было наличие диплома MBA. Причем котировались только дипломы определенных школ, например, London Business School или Stanford Graduate School of Business). Сейчас это требование редко встретишь в числе обязательных. «В общем и целом основное отличие „тогда“ и „сейчас“ заключается в том, что прежде дипломы и сертификаты имели большее значение, а сейчас намного больше внимания уделяется именно опыту и достигнутым результатам. Работодателю важно, чтобы человек был способен выполнять ту или иную работу на протяжении долгого времени, сохраняя лояльность к компании и решать постав-

ленные задачи. На первое место выходят опыт, навыки, личные качества, ценности и цели», — поясняет Анна Ганюшина.

Меняется и подход к обучению сотрудников. В прошлые годы, вспоминает госпожа Юпашевская, чаще всего работодатель организовывал курсы для специалистов отделов продаж и рекламных агентов, но представители других профессий были вынуждены учиться самостоятельно в процессе работы. Сейчас компании все больше времени уделяют развитию персонала, предлагая им внутренние или внешние программы обучения. Да и сами программы стали адекватнее. «Мы почти пережили этап „бессмысленных и беспощадных“ тимбилдингов. А те, что остались, уже не отпугивают своей неуместностью. Все-таки за последние 10–15 лет все эти вещи научились адаптировать к российским реалиям», — считает господин Моша.

Когда все это было в новинку, полученные знания зачастую применялись бездумно. «Вдохновленный тренингом в столице руководитель возвращался к себе в регион и ставил перед кадровиком задачу срочно найти психологов и оценить всех поголовно. Что конкретно надо оценивать, местные психологи решали сами по ходу дела. Результаты своего психологического тестирования они сдавали кадровику, который потом не знал, что с этими результатами делать дальше. Не мог на это ответить и руководитель. Трудовой коллектив какое-то время лихорадило от неизвестности и слухов, производительность труда падала, но со временем ситуация приходила в норму сама по себе. Но все участники убеждались во вредности оценки персонала», — приводит пример Елена Яхонтова. — Что касается обучения, то и здесь в ряде компаний процесс был бессистемный и не очень привязанный к бизнесу. Нередко ко мне обращались руководители с вопросом, что новенького и интересного я проводила в других компаниях, просили и у них провести такой же тренинг. На мой вопрос: «А вам это зачем? У вас другие задачи...», отвечали: «И нам пригодится, и сотрудникам будет интересно». Последнее слово ключевое. Зачастую обучение воспринималось как форма поощрения персонала».

Сегодня даже с учетом актуальных тенденций — сокращения числа молодых специалистов, увеличения работников предпенсионного и пенсионного возрастов, снижения уровня безработицы — специалисты должны обладать определенным багажом профессиональных компетенций, высоким уровнем мотивации, гибкими навыками и быстро адаптироваться к изменениям в технологиях и бизнес-процессах, резюмирует руководитель пресс-службы HeadHunter по Северо-Западу Ирина Жильникова.

Результаты опроса, проведенного Службой исследований HeadHunter среди представителей топ-менеджмента российских компаний, подтверждают эти тенденции. В глазах собственников и руководителей бизнеса дефицит сотрудников с достаточным сочетанием развитых профессиональных и личных навыков значительно опережает такие риски в работе с персоналом, как текучесть, рост затрат на персонал. «Сегодня работодатели не готовы выбирать между „профессионалом“ и „хорошим“ человеком», — заключает госпожа Жильникова. — Подобный подход к кадрам, приемлемый для советского времени, устарел». ■



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

# «МЫ ДОЛЖНЫ СТРОИТЬ ЛУЧШЕ, ЧЕМ В НЬЮ-ИОРКЕ»

## НАЧАЛО РАБОТЫ ХОЛДИНГА

### «РОССТРОЙИНВЕСТ» В СЕГМЕНТЕ ПРЕМИУМ-КЛАССА НЕ ОЗНАЧАЕТ ОТКАЗА ОТ СТРОИТЕЛЬСТВА ЖИЛЬЯ В ДРУГИХ СЕГМЕНТАХ: ОБЩЕСТВО СОСТОИТ НЕ ТОЛЬКО ИЗ ЛЮДЕЙ ОБЕСПЕЧЕННЫХ И ЖИЛЬЕ НУЖНО ВСЕМ, ПОДЧЕРКИВАЕТ ФЕДОР ТУРКИН, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГК «РОССТРОЙИНВЕСТ».

**BUSINESS GUIDE:** На какой стадии сейчас ваш московский проект ЖК «11» и планируете ли продолжать строить в Москве?

**ФЕДОР ТУРКИН:** Недавно получили на него разрешение на строительство, уже начались работы по подготовке пятна под застройку, и практически сразу после Нового года мы начинаем строительные-монтажные работы. Мы планируем в следующем году взять в работу еще одно или два пятна в Москве и прилагаем к этому значительные усилия. Думаю, что эти планы будут реализованы, хотя потребовалось почти два года, чтобы приобрести первый участок и пройти путь до получения разрешения на строительство. В Петербурге аналогичная работа, конечно, занимает у нас меньше времени.

**BG:** Какие основные различия между московским и петербургским рынком вы отмечаете в премиальном сегменте жилья?

**Ф. Т.:** Мы еще не настолько глубоко в теме, чтобы говорить в деталях о различиях на двух рынках. Но уже сейчас очевидно, что они отличаются. Московские покупатели недвижимости премиум-класса — чаще всего люди, у которых уже есть недвижимость в разных странах. Сейчас они ориентированы на Нью-Йорк, и потому мы должны строить лучше, чем в Нью-Йорке.

**BG:** Приходилось ли вам в процессе подготовки к выводу московского проекта на строительную площадку пересматривать представления о том, что требуется столичному покупателю?

**Ф. Т.:** Конечно. Мы постоянно изучаем рыночную ситуацию. За последнее время — и это общемировая тенденция — квартиры в премиум-сегменте стали более компактными. Если несколько лет назад наиболее популярны были квартиры площадью 150–170 кв. м, то сегодня активнее всего приобретается жилье площадью 120–130 кв. м. Люди хотят жить не столько, может быть, в просторной квартире, сколько в комплексе с премиальным качеством среды.

**BG:** Недавно стартовали продажи в вашем петербургском жилом комплексе Familia. На что вы делали ставку в представлении этого проекта аудитории?

**Ф. Т.:** На совокупность характеристик. Здесь будет очень удобно жить с точки зрения и локации, и продуманности проек-

та, и благоустройства территории, и однородности среды: через каких-нибудь пять лет Петровский остров преобразится.

**BG:** А в чем смысл названия?

**Ф. Т.:** Этот проект — жемчужина, и реализуется он в действительно драгоценном месте. Квартира в Familia станет реликвией семьи — тем, что передается по наследству.

**BG:** Переход в премиум-сегмент означает принципиально новый этап в развитии вашего холдинга или это только одно из направлений развития?

**Ф. Т.:** Премиальный сегмент предполагает и премиальную локацию. Раньше в нашем земельном банке такие пятна отсутствовали, поэтому мы не занимались этими проектами, хотя давно были готовы. Теперь участки появились и в Петербурге, и в Москве — соответственно, мы начинаем строить на них. Продолжим ли заниматься строительством жилья в других сегментах? Конечно! Наше общество состоит не только из людей очень состоятельных — жилье нужно всем. Поэтому будем строить и в комфорте, и на разных ступенях «бизнеса». Ведь бизнес-сегмент очень емкий: в его рамках могут появляться проекты для разной аудитории и, соответственно, с разным набором характеристик. В общем, есть над чем поработать головой, душой — мы будем охватывать весь спектр.

**BG:** Что уникальное вы привносите в строительство объектов каждого из выбранных сегментов?

**Ф. Т.:** Мы стараемся, чтобы каждый наш комплекс имел свое лицо, где бы мы ни строили: в Петербурге, Москве или на Дальнем Востоке. И в то же время проекты будут отражать душу регионов.

**BG:** Дальний Восток — фигура речи? Или вы действительно планируете дальнейшее расширение географии присутствия?

**Ф. Т.:** Пока что фигура речи. Мы уже анализировали возможности работы на Дальнем Востоке. Пока что экономика не складывается, но когда-то, уверен, ситуация изменится.

**BG:** Что из планов нынешнего года удалось реализовать, а что пришлось отложить?

**Ф. Т.:** В целом планы реализуются, как предусматривалось. Может быть, чуть-чуть растянулась во времени — в силу объективных причин — подготовка к вы-

ходу на площадку московского объекта: мы планировали в нынешнем году уже выполнить немалый объем строительно-монтажных работ. В Петербурге и Ленинградской области мы готовимся к вводу в эксплуатацию сразу нескольких объектов. Это «Старая крепость», один из этапов ЖК «Золотые купола», «Кремлевские звезды» и одна из очередей ЖК «Петр Великий и Екатерина Великая». Все четыре проекта достаточно крупные, и все силы прилагаются к тому, чтобы сдать их вовремя. Надо сказать, в последние три года мы вводим в эксплуатацию примерно одинаковые объемы, но достигается это значительными усилиями.

**BG:** Какие задачи, помимо строительства московского объекта, стоят перед вашим холдингом в следующем году?

**Ф. Т.:** Самое главное — успешно развивать петербургские проекты. Москва, конечно, важна. Но питерские проекты еще более значимы. Сейчас здесь на начальной стадии сразу несколько проектов в разных сегментах: New Time — комфорт плюс, Terra — бизнес-лайт, Familia — премиум.

Для понимания объема работ приведу только один пример — ЖК Terra. Мы определяем его класс как бизнес-лайт из-за ориентированности на более молодежную, чем в традиционном жилье этого сегмента, аудиторию, что обусловило некоторые особенности проекта. Так, в некоторых секциях есть студии и в целом квартиры не очень крупногабаритные. Однако прочие опции абсолютно соответствуют бизнес-классу. Для этого комплекса характерны качественная архитектура, оригинальные и эргономичные планировки: квартиры с террасами, квартиры, смотрящие на три стороны, квартиры с гардеробными. Разработано оригинальное и качественное решение фасадов, дизайн входных групп отличается изысканностью, предусмотрен лифт в теплый отапливаемый паркинг. Наконец, благодаря интересному ландшафтному дизайну расположенный поблизости Пионерский сад и дворовая территория будут словно перетекать друг в друга.

**BG:** Как изменилась ваша работа в рамках социальных проектов?

**Ф. Т.:** Сейчас все подчинено идее общественного движения «Вечно живые». Его

суть в укреплении национального, культурного кода, который формировался многие столетия. Мы уникальный народ. Мы удерживаем гигантские территории очень небольшим количеством населения, особенно на просторах Сибири и Дальнего Востока, что, строго говоря, противоречит законам жизни: если территория не занята, кто-то должен туда прийти или она отходит под влияние других государств. Но этого не происходит. Легендарный русский дух позволяет удерживать наши просторы. Однако общество потребления, основанное на том, что мир должен мне, а я — никому, влияет и на россиян. А это значит, что русский дух ослабевает. А это, в свою очередь, несет угрозу серьезных потрясений для России.

Поэтому все, что мы делали в рамках своих общественных инициатив ранее, теперь подчинено идее сохранения — через память — культурного кода россиян. Это и культурный центр в ЖК «Князь Александр Невский», и наше участие в «Золотой книге Санкт-Петербурга» — летописи славы нашего города. Это и более плодотворная работа с Русской православной церковью и другими религиозными конфессиями: они с энтузиазмом поддержали идею общественного движения «Вечно живые», потому что каждый святой — это вечно живой.

**BG:** В какой мере это часть бренда «Росстройинвест», а в какой — ваше личное дело?

**Ф. Т.:** Волей-неволей в этой работе задействованы десятки людей, поэтому не могу сказать, что это мое личное дело. Но было бы неправильно утверждать, что социальные инициативы не представляют собой часть политики бренда «Росстройинвест». Холдинг, безусловно, питает эту общественную деятельность и идеями, и возможностями. Но главное то, что участники, друзья этого движения отдают этому собственные силы и работают на эти инициативы не за вознаграждение. У нашего образовательного центра уже настолько мощные партнерские связи, идут настолько позитивные процессы, что остается только удивляться и радоваться, как идеи движения «Вечно живые» вызвали столь мощный отклик. ■



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО

1. **АНДРЕЙ БАЛАЦЕНКО,**  
вице-президент — директор  
макрорегионального филиала  
«Северо-Запад»  
ПАО «Ростелеком»;
2. **ДМИТРИЙ ПЕТРОВ,**  
генеральный директор компании «Комфортел»
3. **ПАВЕЛ КОРОТИН,**  
директор филиала МТС в Санкт-Петербурге;  
**АЛЕКСЕЙ ТИТОВ,**  
директор Северо-Западного филиала ПАО «Мегафон»

**СЕРГЕЙ АКСЕНОВ,**  
руководитель обособленного подразделения ЗАО «Национальный телеком»  
(оператор Sumtel)

**НИКОЛАЙ БЕЛОЗЕРОВ,**  
генеральный директор ООО «П.А.К.Т.»

**ДМИТРИЙ ГЛОТОВ,**  
региональный директор Западного региона ПАО «Вымпелком»

**ЛЕРИ ГУБКИН,**  
директор макрорегиона «Северо-Запад» АО «ЭР-Телеком Холдинг»

**АНДРЕЙ ГУК,**  
генеральный директор ООО «Обит»

**КОНСТАНТИН РЖЕВКИН,**  
генеральный директор Newlink

**АНДРЕЙ СУХОДОЛЬСКИЙ,**  
генеральный директор ООО «Смарт Телеком»

**ВИКТОРИЯ ТИХОНОВА,**  
генеральный директор ООО «Вестколл»\*

\*Кандидатура внесена участниками проекта

# БОЛЬШОЙ УХ

ГОД НАЗАД РЫНОК ПОДКАСТИНГА В США ОЦЕНИВАЛСЯ АНАЛИТИКАМИ В \$220 МЛН. ТАМ СУЩЕСТВУЕТ КУЛЬТУРА ПОТРЕБЛЕНИЯ АУДИОКОНТЕНТА, ЕСТЬ РАЗЛИЧНЫЕ РЕЙТИНГИ, ЦЕЛЫЕ СТУДИИ ПО ЕГО ПРОИЗВОДСТВУ, А СПРОС НА ПОДКАСТЫ В РОССИИ, ПО СУТИ, СОЗДАЮТ САМИ ИХ ПРОИЗВОДИТЕЛИ.

АЛИНА ТРЕТЬЯКОВА

В сентябре собственную платформу подкастов запустила соцсеть «ВКонтакте». Директор по росту и исследованиям соцсети Андрей Законов тогда комментировал, что цель — в целом увеличить и развить рынок подкастов на русском языке. «Мы видим, что этот формат все больше обращает на себя внимание как авторов, так и слушателей. Но раньше его было сложно распространять: даже специализированные площадки не могли предоставить высокий охват, а за размещение на некоторых порталах приходилось платить. Мы предлагаем подкастерам бесплатную платформу для размещения и продвижения контента с доступом к огромной аудитории», — утверждал господин Законов.

**ОБЩЕСТВО РАЗГОВОРНОГО ЖАНРА**  
Впрочем, энтузиасты начали записывать собственные подкасты гораздо раньше. Например, первый выпуск NextMedia

Podcast (тогда «SMM без котиков») вышел в апреле 2013 года. Автор Эльнара Петрова рассказывает: «Тогда была главная задача — формировать рынок белого SMM, растить престиж профессии SMM-специалиста, знакомить широкую аудиторию с работающими подходами».

«Я давно занимаюсь подкастами и аудиоконтентом. Сначала работал ведущим на радио. А когда мы начинали «Прямую линию с Радиславом Гандапасом», я уже был программным директором Podster.fm, одного из крупнейших и первых подкаст-терминалов в СНГ. Мы верили в рынок аудиорекламы и подкастов, поэтому старались не только создать удобный сервис для пользователей, но и производить собственный контент. Мы сделали студию и запустили около 30 программ», — вспоминает диджитал-директор агентства «Дорогая редакция» Михаил Кокин.

Большинство опрошенных ВГ авторов отмечает, что запись подкаста для них



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО

ПОДКАСТЫ СЛУШАЮТ ТЕ, КТО ПРЕДРАСПОЛОЖЕН ЛИБО НАУЧИЛСЯ ВОСПРИНИМАТЬ ИНФОРМАЦИЮ БЕЗ КАРТИНКИ

— скорее миссионерство, способ найти ответы на свои вопросы и познакомить с определенной темой широкую аудиторию, которой уже обладает автор.

«В 2016 году мне нужно было разобратся с продажами и продвижением для собственного бизнеса, и я начала искать ответы на свои вопросы у экспертов. В какой-то момент поняла, что эти вопросы интересуют не только меня, но еще и огромное количество людей, предпринимателей вокруг, и начала записывать эти интервью. На тот момент подкасты в США уже были очень популярной темой, и мне самой очень нравились, и я до сих пор являюсь активным потребителем подкастов на английском языке», — делится Таисия Кудашкина, автор подкаста о бизнесе и саморазвитии Websarafaп.

Идея подкаста в форме интервью появилась и у Марии Азаренок — свой первый выпуск «Будь брендом» она записала в январе 2017 года. «Тогда я сама только начала регулярно слушать подкасты и задумалась о создании собственного. Все сильнее погружаясь в тему личного брендинга для предпринимателей, я хотела больше рассказывать о ней, просвещать аудиторию, показывать реальные примеры успеха через личный бренд именно в России и в разных нишах. И лучшим вариантом оказался формат интервью с героями, которые многого добились в своей области, которым есть чем поделиться», — говорит она.

Отдельный блок подкастов создается медиа. Подкасты издания Meduza слушают более 1 млн пользователей в месяц, свои подкасты есть у ТАСС, «РИА Новости», а также у радио «Маяк». Крупные издатели тоже начали делать аудиопрограммы — те же «Яндекс» и Arzamas.

Для публикации контента авторы используют в основном площадки SoundCloud, Podster и iTunes, платформу подкастов «ВКонтакте» и сайты, созданные специально под проект.

**СОЗДАВАЯ ЗВУК** В то время как на Западе уже существуют студии, специализирующиеся именно на создании подкастов, у каждого русскоязычного автора своя история записи.

«Все выпуски NextMedia Podcast записаны в профессиональной студии, в том числе выпуски с гостями, которые были на связи с помощью Skype. Хорошее качество звука показывает уровень подкаста, делает его профессиональным в глазах слушателя», — утверждает Эльнара Петрова.

Таисия Кудашкина рассказывает, что записывает выпуски, работая из дома, аэропортов, гостиниц, на конференциях. «И в этом прелесть подкастов, что записывать их в студии вовсе не обязательно. Да, есть подкастеры, которые записываются в студии, но мы до сих пор делаем это в онлайне», — говорит она.

Михаил Кокин уверен, что качество аудио очень важно. «Вспомните свое чувство, когда слушаете запись классной лекции из большой аудитории — звук „гуляет“, информацию усвоить сложно. Оставляет смазанное впечатление. Другое дело — лекции, записанные в студии», — иллюстрирует он. Подкаст с господином Гандапасом при этом был записан в студии всего несколько раз. «Как правило, я сидел в студии, а Радислав был где-то в командировке или дома. Сейчас мы пишем видео и аудио одновременно в

офисе у Радислава. Мы пишем весь звук на цифровые камеры с помощью обычных петличек Sennheiser», — рассказывает господин Кокин.

Некоторые создают продукт на несколько платформ. Например, Мария Азаренок записывала первые интервью по Skype. «Программа писала звук, а после специалист вычищал все шероховатости и сводил. На старте работы практически обошлись без финансовых вложений: микрофон взяли у знакомых, видеооператор сводил звук по дружбе, джинглы мы получили бесплатно. Сегодня один выпуск стоит около 50 тыс. рублей, видео мы публикуем на YouTube, а звук становится подкастом. Это оплата работы участников продакшн: редактор, несколько видеооператоров, монтажер и копирайтер», — делится госпожа Азаренок.

В зависимости от затраченных усилий и стоимость создания одного выпуска разнится. «Полгода назад у NextMedia Podcast появился редактор. Это позволило выйти на показатель два опубликованных подкаста в месяц. Также над выпуском работает специалист по монтажу, запись мы делаем в профессиональной студии. За полгода мы вложили в запись и развитие подкаста около 50 тыс. рублей. Это как системные траты вроде зарплаты, аренды студии, так и разовые: запись джингла для ребрендинга, например. В эти траты я не включаю стоимость моего времени», — замечает Эльнара Петрова.

Над подкастом Websarafaп работает команда из шести человек: редактор, звукорежиссер, музыкант, расшифровщик и ведущая, Таисия Кудашкина. «В среднем продакшн одного выпуска обходится нам в 25–30 тыс. рублей. Кроме того, есть затраты на продвижение и рекламу: посты в группе и партнерских сообществах, рассылке и Telegram-каналах. Можно сказать, что прямые затраты на каждый выпуск — от 50 до 60 тыс. рублей», — делится госпожа Кудашкина.

**«ЭТИ ЛЮДИ НАЧИНАЛИ С АУДИОКНИГ»** «У подкастов в России есть поток, топовые подкасты собирают от 30 до 50 тыс. прослушиваний одного выпуска. Это те цифры, которые можно сделать на подкастах, больше вы не сделаете», — утверждает Таисия Кудашкина. По статистике, например в США, подкасты слушает каждый четвертый человек.

Определить портрет слушателя подкастов довольно сложно, утверждают эксперты. Впрочем, авторы убеждены, что всех их объединяет способность воспринимать информацию на слух, это аудиалы. «Думаю, что подкасты слушают те, кто либо предрасположен, либо научился воспринимать аудио без какой-либо картинки. Подозреваю, что эти люди начинали с аудиокниг. По крайней мере, я так начинал», — размышляет Валентин Тарасов, автор подкаста «Newочем» (занимается переводом и озвучиванием зарубежного контента).

Это всего лишь инструмент общения с аудиторией, говорит госпожа Кудашкина. «У каждого подкаста свой собственный слушатель. Я четко знаю, какой слушатель у меня. Это микро, малый и средний бизнес. Это те люди, ради которых я делаю свой контент. Но при этом есть подкасты, которые рассчитаны на женщин, есть подкасты для мам, психологические подкасты, подкасты-шоу, подкасты о бизнесе для мужчин», — говорит она. → 38



**1. ЮРИЙ НИКОЛАШИН,**  
генеральный директор ПАО «Интелтех»

**2. ГЕОРГИЙ АНЦЕВ,**  
генеральный директор — генеральный конструктор АО «НПП „Радар ММС“»;  
**БОРИС ИВАНОВ,**  
председатель совета директоров ЗАО «Завод им. Козицкого»;  
**ВЛАДИМИР ПЕШЕХОНОВ,**  
генеральный директор АО «ЦНИИ „Электроприбор“»

**3. ВЛАДИМИР ПОНОМАРЕВ,**  
вице-президент компании «Транзас» по продуктовой стратегии

**ВИКТОР ВОЛКОВ,**  
временный исполняющий обязанности генерального директора АО «Морион»

**ВЛАДИМИР МЕЛЬНИКОВ,**  
генеральный директор ОАО «Авангард»

**АЛЕКСАНДР МИТЯНИН,**  
директор ООО «Специальный технологический центр»

**ПАВЕЛ СМИРНОВ,**  
генеральный директор АО «НИИ „Масштаб“»

**КИРИЛЛ СОЛОВЕЙЧИК,**  
президент холдинга «Ленполиграфмаш»

**МИХАИЛ ФЕДОСОВСКИЙ,**  
генеральный директор АО «Диаконт»

37 → ПАРТНЕРСКИЙ ВЫПУСК Несмотря на заметное развитие рынка подкастинга, рекламодатели неохотно направляют собственные бюджеты в эту область. «Российский рынок еще не распробовал подкасты, в отличие от англоязычного, где они пользуются популярностью и у людей, и у рекламодателей», — констатирует господин Тарасов.

Эксперты выделяют несколько способов монетизации собственного контента: прероллы, которые вставляются в начале и в конце подкаста; промотирование и продажа собственных продуктов; партнерские записи. Стоимость партнерских выпусков варьируется от 20 до 100 тыс. рублей.

«Мы выделяем несколько типов рекламодателей: те, кто готов платить за рекламные вставки, и те, кто хочет стать героем выпуска. С учетом того, что у нас довольно серьезные требования к гостям — их утверждаю я лично, — на данном этапе у нас не было коммерческих выпусков, хотя мы регулярно получаем подобные предложения, — утверждает Мария Азаренок. — Даже думаем создать специальную рубрику внутри подкаста для таких гостей, у которых есть интересный бизнес и есть чем поделиться, но еще не активирован личный бренд».

Лучшая возможность монетизации — делать нативную рекламу в популярном подкасте, уверен господин Кокин. «Или сделать нишевой подкаст и приглашать гостей за деньги, чтобы пиарить свой продукт в тусовке. Я знаю успешные примеры и тех, и других, — добавляет он. — Мы сразу решили сделать проект некоммерческим и обходиться своими средствами. Однажды мы запустили сбор средств на поддержку ради эксперимента. За все время туда перевели 500 рублей. Эксперимент, очевидно, не удался. В целом, с учетом нынешней загрузки, мы не исключаем того, что возьмемся за дело более серьезно и регулярно, если найдем рекламодателей».

По мнению Эльнары Петровой, подготовка партнерских подкастов ничем не отличается от записи стандартного выпуска. «Мы также изучаем тему, составляем план выпуска, список вопросов, делаем студийную запись, слушаем ее (если нужно, перепишем), монтируем, промотируем», — описывает она.

Но в общем, по мнению экспертов, сегодня подкасты — это один из самых свободных от рекламы форматов. «Доверие к выпускам высоко: доверие к ведущему проецируется на продукты и услуги, которые он упоминает в передаче. Рекламодатели только начинают это понимать, осознав, какая высокая конкуренция за внимание развернулась в соцсетях», — уверена госпожа Петрова.

«Создание подкастов не позволяет зарабатывать напрямую. Обычно это дополнительная активность, еще один источник дохода. Выручка от рекламных интеграций в нашем подкасте за 2018 год составила около миллиона рублей. Наш маржинальный доход при этом составил почти 40%», — рассказывает госпожа Кудашкина.

При этом на рынке русскоязычных подкастов практически отсутствует конкуренция. По оценке создателей подкаста Websarfan, аудитория подкастов в России составляет не более 1 млн слушателей. «Это в десятки раз меньше англоязычной. Пока в России шевелиться некуда, рынок очень узкий и очень маленький», — категорична госпожа Кудашкина. ■

# ИГРА — В КОЛЛЕКТИВ

## ЛЮБИТЕЛЬСКИЙ СПОРТ В РОССИИ НЕЗАМЕТНО ПРЕВРАЩАЕТСЯ ИЗ ОБУЗЫ ДЛЯ ГОСУДАРСТВА В ПРЕДМЕТ ИНТЕРЕСА ДЛЯ БИЗНЕСА. ПРИЧЕМ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ЦЕЛЯМ ОН СООТВЕТСТВУЕТ ЕДВА ЛИ НЕ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ИНАЯ ГОСПРОГРАММА. ВЕДЬ ДЛЯ БИЗНЕСА СПОРТ — ЭТО ИНВЕСТИЦИЯ В СВОИХ СОТРУДНИКОВ. ИЛИ, ГОВОРЯ КАЗЕННЫМ ЯЗЫКОМ, РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА.

КОНСТАНТИН ПЕТРОВ



КОРПОРАТИВНЫЙ СПОРТИВНЫЙ ДОСУГ, КОТОРЫЙ НАЧАЛСЯ С ИГРЫ МЕЖДУ КОЛЛЕГАМИ, МОЖЕТ ПРЕВРАТИТЬСЯ В ПОЛНОЦЕННУЮ КОМАНДУ С ПРИВЛЕЧЕННЫМИ ПРОФЕССИОНАЛАМИ

Опрос, проведенный ВЦИОМ летом 2018 года, показал, что самым частым барьером на пути жителей России к спорту является нехватка времени и денег. Однако интерес к физической культуре в последние годы только растет одновременно со значением в этом работы корпораций.

Сегодня даже средней руки компания выглядит белой вороной. Компенсация за фитнес, бесплатное поле для футбола, марафоны или целые корпоративные спартакиады — размах зависит только от масштабов бизнеса, количества сотрудников и фантазии HR-руководителей. Найти причины отлынивать от спортивных занятий работающим гражданам становится все сложнее: затраты компенсируются, а время, проведенное с коллегами в зале, засчитывается едва ли не в KPI и уж точно рассматривается как повышенная лояльность.

Создавая корпоративные команды, компании редко преследуют какие-то общественные цели. Прежде всего они стремятся дополнительно мотивировать сотрудников или сформировать и укрепить корпоративный дух внутри коллектива.

«Корпоративный спорт — отличный способ улучшить отношения как внутри коллектива, так и с партнерами, — счита-

ет заместитель председателя комиссии Общественной палаты РФ по физической культуре и популяризации здорового образа жизни Елена Истягина-Елисеева. — Компания, предлагающая своим сотрудникам развернутый социальный пакет, куда включена регулярная физическая активность, позиционирует себя как стабильная и успешная. Сейчас принято заботиться о своем здоровье, и соискатель, безусловно, предпочтет коллектив, в котором такая возможность существует».

Любительский спорт в компании — это бизнес, убеждена руководитель отдела по связям с общественностью компании «Грундфос» Ольга Емельянова. По ее мнению, совместные занятия спортом способствуют улучшению обстановки в коллективе и налаживанию коммуникаций среди коллег. «В конечном счете это положительно сказывается на результатах работы сотрудников и — как следствие — на показателях бизнеса», — поясняет госпожа Емельянова, приводя в пример корпоративные «олимпийские» игры, которые проводятся в «Грундфосе». Из 19 тыс. сотрудников по всему миру право поучаствовать получают лишь 1,5 тыс. человек, что многие из них рассматривают как дополнительное поощрение.

**ЛЮБИТЕЛИ ГОНЯТЬ МЯЧ** Самый распространенный вид корпоративного спорта среди опрошенных ВГ компаний, безусловно, футбол. Команды собираются на регулярной основе или под конкретные турниры и не всегда состоят только из сотрудников фирмы. Хотя обычно все начинается с игры между коллегами, впоследствии один-два корпоративных турнира заставляют руководителей команд изменить подход к организации, отказываясь от сотрудников в пользу привлеченных футболистов.

«В 2014–2015 годах мы играли в чемпионате Санкт-Петербурга в формате большого футбола, — рассказывает тренер корпоративной команды «Грузовичкоф» Александр Ермишов. — И у нас в команде были бывшие профессиональные игроки, в том числе и бывшие игроки «Зенита». Впрочем, подчеркивает тренер, даже если сотрудники грузоперевозчика не проходят в состав команды, то все равно приходят на игры семьями — поболеть за ребят в футболках узнаваемого зеленого цвета.

«Грузовичкоф» не первопроходец в привлечении легионеров под корпоративный флаг. Более того, как и его соперники, он лишь реагирует на вызовы времени. Разница в классе между командами быва-

ет настолько велика, что счет в игре доходит до неприличного. А кому захочется, чтобы его бренд ассоциировался с поражениями, да еще и крупными? Выручают «привлеченные специалисты».

В корпоративных лигах давно уже играют не сотрудники, а компании и бренды, поэтому и победы могут восприниматься как достижения бизнеса, рассказывают в петербургской компании «Проект 111». Спонсируемая ею команда выступает в одном из коммерческих футбольных турниров в городе. Среди соперников в нем встречаются финансисты, перевозчики, застройщики, продавцы спортивных товаров и даже сотрудники офиса ФК «Зенит».

Организаторов корпоративных турниров в Петербурге не менее полудюжины. Часть из них специализируется на однодневных турнирах, другие создают полноценные лиги. Виды футбола тоже самые разные — от привычного формата «11 на 11» до мини-футбола и «пляжки». И, несмотря на появление в городе множества футбольных арен на все вкусы, их дефицит все равно ощущается. Найти удобную площадку под корпоративный футбол в вечернее время — задача не менее сложная, чем победить экс-футболистов «Зенита» силами офисных сотрудников.

**КОМАНДА ПОДДЕРЖКИ** Футбол не единственный возможный вариант. Те же организаторы, стремясь диверсифицировать бизнес, осваивают другие направления: баскетбол, волейбол, хоккей, теннис. Что нельзя найти у них, предлагают региональные любительские федерации, стремясь занять долю рынка корпоративного спорта. К примеру, «Проект 111» выступает партнером бизнес-регаты, пляжного волейбола и марафонских забегов.

Партнерство — возможность для компаний, которые хотят поучаствовать в жизни любительских спортивных команд, но пока не готовы полностью брать их под свое крыло. «В таких проектах сложно оценить эффективность, потому что о нашей помощи узнает небольшое количество людей,— поясняет генеральный директор компании «МЛМ Нева Трейд» Игорь Янукович.— Тут стоит говорить о симбиозе благотворительности и имиджевой составляющей».

«МЛМ Нева Трейд» оказывала спонсорскую поддержку волейбольной команде, которая играла в регулярном чемпионате среди любительских команд Петербурга и Ленобласти, а также региональному отделению Всероссийской федерации школьного спорта. «Планов создавать корпоративную команду у нас нет,— говорит господин Янукович.— Мне более симпатична идея, что каждый сотрудник выбирает вид спорта самостоятельно, а компания помогает ему в этом и субсидирует часть расходов».

Кроме привычной компенсации фитнеса и аренды площадок, многие компании действительно начинают финансово поддерживать увлечения своих сотрудников индивидуальными видами спорта, в том числе редкими. Например, Coca-Cola уже пять лет проводит в Петербурге корпоративный турнир по бадминтону. «В бадминтон играют абсолютно все, ну или практически все, но мало кто относится к этому занятию профессионально,— делится наблюдениями Светлана Нестеренко, региональный менеджер отдела внешних связей и коммуникаций «Coca-Cola HBC

Россия».— А ведь этот вид спорта считается одним из самых сложных: реакция игрока в бадминтон быстрее реакции волейболиста, а за игру он пробегает столько же, сколько футболист».

**НЕСПОРТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ** Нередко выбор руководства встречает непонимание у сотрудников. Катализатором могут послужить не только траты, но и обязательное проявление лояльности какому-либо виду спорта или команде. «В любом коллективе найдутся недовольные решениями руководства, и вряд ли развитие спортивной команды будет исключением,— говорит CEO единого спортивного абонемента Fitmost Александра Герасимова.— Но в итоге такие сотрудники либо вливаются в команду, не желая оставаться в стороне, либо не участвуют, но сохраняют лояльность».

«Траты на корпоративный спорт не должны вызывать негатива, ведь работодатель, в том числе, заботится о здоровье своих сотрудников, предлагая им умеренные физические нагрузки,— убеждена директор по продажам и маркетингу Gorki Golf & Resort Марина Косоногова.— Сейчас ЗОЖ в тренде, и многие сотрудники обращают внимание на такой бонус, как корпоративный спорт».

Чаще всего возмущаются равнодушные к спорту люди. Но бывают и гендерные перекосы, когда спорт ориентирован, например, только на мужчин, что не нравится женской части коллектива. Тогда к футбольной команде добавляются популярные йога, танцы или пляжный волейбол. Что, к слову, проблему может и не решить, поскольку спортивные интересы женщин более разнообразны, чем у мужчин, которым для объединения хватает пары часов бесплатного футбола в неделю.

Тут на помощь компании должно прийти мастерство HR-специалистов, умеющих увидеть потребность и удовлетворить ее, или лидерство наиболее спортивных сотрудников, способных убедить коллег, что именно этот спорт требует от них наибольшей вовлеченности — если не как участников, то как болельщиков.

Начальник управления стратегического развития ПАО «Московская биржа» Артем Железнов уже много лет занимается яхтенным спортом, а в этом году попробовал себя в качестве наставника в проекте Moexsailing: начал агитировать коллег заняться яхтингом. «У нас в компании существует целый набор корпоративных клубов: бег, триатлон, футбол, интеллектуальный клуб „Что? Где? Когда?“», кулинарный клуб, танцевальный и прочие,— поясняет Артем Железнов.— Moexsailing формально не является корпоративным клубом, это моя личная инициатива и смелость моих коллег, которые откликнулись на призыв попробовать себя в „парусе“. Большая часть — это средний менеджмент. Руководство компании всячески поддерживает это начинание и следит за успехами экипажей». При этом сотрудники сами оплачивают обучение и все расходы по участию в соревнованиях. Как поясняет господин Железнов, это заставляет людей более серьезно относиться к своему хобби, требующему времени и упорства. Благо стоимости обучения и постояннойлетней практики, уточняет он, не превышает средней стоимости годового абонемента в спортзал в Москве. ■

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ



АЛЕКСАНДР КОРЖКОВ

- 1. ДМИТРИЙ ДЫРМОВСКИЙ,**  
генеральный директор ООО «Центр речевых технологий»
- 2. АЛЕКСАНДР ЕГОРОВ,**  
генеральный директор ООО «Рексофт»;  
**АНДРЕЙ ФЕДОРОВ,**  
председатель совета директоров группы компаний Digital Design
- 3. АЛЕКСЕЙ СЕМЕНОВ,**  
генеральный директор Geoscan;  
**АНДРЕЙ ТЕРЕХОВ,**  
президент ЗАО «Ланит-Терком»

**АНДРЕЙ АФАНАСЬЕВ,**  
генеральный директор группы компаний «Росохрана»

**РОМАН БЕЛОДЕД,**  
генеральный директор ООО «Е-Легион»

**ПАВЕЛ ВАСИЛЬЕВ,**  
генеральный директор компании «АстроСофт»

**ИГОРЬ ГОРЬКОВ,**  
генеральный директор Nexing (прежнее название компании — «Петер-Сервис»)

**ПАВЕЛ ЕГОРОВ,**  
генеральный директор Санкт-Петербургского центра разработок Dell EMC

**АНДРЕЙ РОГОЗОВ,**  
управляющий директор «ВКонтакте»

**АЛЕКСАНДР СЕМЕНОВ,**  
президент группы компаний «Корус Консалтинг»

**АЛЕКСЕЙ СНЯТКОВ,**  
директор офиса Luxoft в Санкт-Петербурге

**СВЕТЛАНА СОКОЛОВА,**  
генеральный директор ООО «Промт»

**АЛЕКСЕЙ ФИЛИМОНОВ,**  
исполнительный директор DataArt

**АРКАДИЙ ХОТИН,**  
президент компании Arcadia

**ДЕНИС ШЕВЧЕНКО,**  
генеральный директор Bee Pitron

**МАКСИМ ШАФИРОВ,** генеральный директор JetBrains\*

\*Кандидатура внесена участниками проекта



АЛЕКСАНДР ПЕТРОВ

1. **МАКСИМ СУШИНСКИЙ**,  
владелец сети салонов «Авангард»
2. **ВАДИМ АРУСТАМЯН**,  
генеральный директор холдинга «Максимум»
3. **АЛЕКСЕЙ БЕЗОБРАЗОВ**,  
генеральный директор «Аксель Групп»;  
**РОМАН СЛУЦКИЙ**,  
генеральный директор сети дилерских центров «Аларм-Моторс»

**ОЛЕГ БАРАБАНОВ**,  
директор холдинга «Объединенная автомобильная корпорация — РРТ»

**СЕРГЕЙ ВАЙНЕР**,  
член правления дилерского комплекса «Автополе»

**ДМИТРИЙ ЗАЙЦЕВ**,  
управляющий директор группы компаний «Автопродукс»

**АЛЕКСАНДР ИВАНОВ**,  
председатель совета директоров группы компаний Wagner

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

**ДМИТРИЙ ПАРШИКОВ**,  
директор автоцентра «Рольф Лахта»

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

**ВЛАДИСЛАВ РЫДАЕВ**,  
генеральный директор группы компаний «Прагматика»

**АНТОН СОЛДУНОВ**,  
генеральный директор группы компаний «Петровский автоцентр»

# ЭЛЕКТРОТЯГА

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО АВТОПРОМА ПОДРАЗУМЕВАЕТ ВВЕДЕНИЕ МЕР ПОДДЕРЖКИ ЭЛЕКТРОТРАНСПОРТА, В ЧАСТНОСТИ — НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗЛИЧНЫХ НАЛОГОВЫХ ЛЬГОТ, А ТАКЖЕ ПРЕФЕРЕНЦИИ ПРИ ЭКСПЛУАТАЦИИ. ПО МНЕНИЮ ЭКСПЕРТОВ РЫНКА, ДОСТИГНУТЬ ПЛАНОВЫХ 5% В СТРУКТУРЕ ПРОДАЖ К 2025 ГОДУ ЕМУ УДАСТЯ ЛИШЬ ПРИ СОВОКУПНОСТИ ФАКТОРОВ, ГЛАВНЫМ ИЗ КОТОРЫХ ОСТАЕТСЯ НАРАЩИВАНИЕ ЗАРЯДНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ.** ДМИТРИЙ МАТВЕЕВ

Согласно стратегии развития автопрома в России, доля электромобилей в продажах на отечественном рынке к 2020 году может составить 1–1,5%, или 15–25 тыс. единиц, а к 2025 году — вследствие прогнозируемого снижения средней стоимости батарей — 4–5%, или 85–100 тыс. автомобилей. При этом, по данным «Автостата», на 2018 год в стране было зарегистрировано лишь около полутора тысяч электрокаров. Уровень 1–1,5% в любом случае означает выход на относительно высокий показатель развитости рынка электротранспорта, который в 2017 году был зафиксирован в Германии, США и Китае, говорится в исследовании консалтинговой компании Roland Berger.

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ОТСТАВАНИЕ** Пока рынок электромобилей в России находится в зачаточном состоянии с точки зрения как продаж, так и общего парка: ежегодные продажи новых электромобилей составляют всего 100–150 штук в год. Положительная динамика отмечается лишь на вторичном рынке, где за январь — сентябрь 2018 года рост импорта поддержанных электромобилей составил 97%.

Впрочем, и плановый показатель может стать реальностью за два-три года. Так, в Норвегии доля продаж электрических автомобилей достигла 8% (8 тыс. штук) за три года после массового начала продаж, в Китае потребовалось четыре года для достижения доли рынка в 1%, или 200 тыс. штук, а в США доля в 1% была зафиксирована через три года после массового запуска моделей Tesla Model S и других более бюджетных аналогов. В Германии доля продаж электромобилей достигла 3% в течение трех лет.

Тем не менее указанные страны имели другие фундаментальные предпосылки, например, размер автомобильного рынка, стимулирующее регулирование, стоимость владения традиционными автомобилями и уровень доходов населения. Цель по росту доли электромобилей в РФ до 5% к 2025 году сохранит совокупное стратегическое отставание от международных рынков, где доля электрокаров (включая гибриды) к этому сроку прогнозируется на уровне 35%, а к 2030 году — уже более

60%, из которых полностью электрическими будут примерно 25%.

**НЕРЕШИТЕЛЬНЫЙ СПРОС** Развитие российского рынка электромобилей сдерживает несколько факторов, уточняют в Roland Berger. Первый — совокупная стоимость владения в сравнении с автомобилем на ДВС, а также более высокая стоимость покупки электрокара в сравнении с традиционными автомобилями. В настоящее время содержание электромобиля в России на 40–100% выше содержания бензиновых и дизельных аналогов, а все преимущества по экономии топлива нивелируются значительной потерей остаточной стоимости — около 70% за период пять лет — в связи с потерей ресурса батареи.

Второй фактор — регулирование рынка и политика городов в области использования машин с ДВС, а также меры стимулирующего воздействия на рынок. Отсутствие существенных льгот для владельцев электромобилей в России снижает интерес потребителей.

В международной практике, например, применяются субсидии на покупку электрокаров (€3–10 тыс.), налоговые льготы (отсутствие регистрационного налога в Китае, уменьшение подоходного налога в США, снижение транспортного налога в размере €250–300 в год в Германии), а также прочие преференции для автомобилистов (субсидии на зарядку, бесплатная парковка, субсидии на обслуживание, бесплатное использование выделенных линий, бесплатный проезд по платным дорогам).

Также применяется регулирование в области соблюдения экологических норм, например, ограничения по выбросам CO<sub>2</sub> или предельные нормативы в области расхода топлива. Регулирование расхода топлива уже введено в Северной Америке, ожидается, что этому примеру последуют регуляторы в Китае и Европе. Ряд европейских городов ввел зоны низких или нулевых выбросов, есть планы по полному запрету дизельного транспорта.

Наконец, третий момент — отсутствие должной инфраструктуры для электротранспорта. По открытым данным, в Китае

создано более 270 тыс. зарядных станций для электротранспорта, что конвертируется в пять-шесть станций на каждые 100 км автодорог. В России же, по официальным документам Минпромторга, на конец 2017 года было зарегистрировано 130 станций, из которых 50 в Москве и Московской области и 40 — в Петербурге.

«Сдерживающими факторами также все еще являются воспринимаемые технологические риски, скорость зарядки и другие. Для российского потребителя электромобиль — некая игрушка, и чаще всего она служит второй или третьей машиной в парке», — замечает директор экспертного центра «Автомобильная промышленность» российского офиса Roland Berger Эдуард Черкин.

**РОССИЙСКАЯ СБОРКА** Господин Черкин напоминает, что большинство мировых автомобильных концернов уже заявило об амбициозных целях по выпуску электромобилей: совокупно планируется выйти на ежегодный уровень производства около 20 млн единиц к 2025 году в мировом масштабе.

«Перевод части производственных проектов в России на выпуск автомобилей с электродвигателем принципиально возможен, но потребует со стороны автопроизводителей дополнительных инвестиций в переработку конструкции, что будет обоснованно только в случае инвестиционной эффективности таких проектов», — говорит он, добавляя, что заинтересованность автопроизводителей в развитии инноваций будет зависеть от условий поддержки отрасли.

Основные проекты национальных производителей в сфере электротранспорта сейчас сосредоточены в коммерческом сегменте, где электрификация окажется экономически оправданной. «Наиболее вероятно, что вначале переход на использование полностью электрического двигателя произойдет для автобусов, фургонов и грузовиков, используемых для доставки по городу, а также для тяжелой грузовой техники, применяемой для коротких рейсов. Специфика таких маршрутов, в частности необходимость возврата на отправную точку, хорошо соответствует циклам зарядки», — объясняет эксперт.

В перспективе электрификации грузовых и пассажирских перевозок будет способствовать снижение стоимости батарей. Согласно оценке Roland Berger, стоимость гальванических элементов для коммерческого транспорта к 2030 году снизится примерно на 60% и составит \$125 за кВт.ч.

**ДВУХКОЛЕСНАЯ НИША** Российский рынок мотоциклов и скутеров в 2017 году составил около 38 тыс. штук, а доля двухколесной электрической техники на нем достигла 8–10% — в прошлом году в стране было продано около 3 тыс. единиц. Основной страной — производителем электромотоциклов и электроскутеров является Китай с долей российского рынка около 90%, небольшую долю рынка занимает Германия — около 5%. Ключевой спрос на рынке двухколесной моторной техники сосредоточен в сегменте маломощных транспортных средств, предназначенных для перемещения по городу на небольшие расстояния.

«По нашему мнению, российские производители могут зайти на рынок с небольшим электромотоциклом или электроскутером, однако, скорее всего, объемы спроса будут относительно скромными, чтобы окупить затраты на НИОКР в приемлемом горизонте и добиться экономии от масштаба при производстве», — считает господин Черкин.

Перспективы рынка крупной двухколесной электротехники, отмечается в исследовании Roland Berger, выглядят менее определенно: в текущих экономических реалиях мототехника в РФ воспринимается в первую очередь как хобби, а не в качестве полноценного средства передвижения. По данным «Автостата», в 2017 году продажи мотоциклов с ДВС объемом более 50 куб. см составили чуть более 7 тыс. единиц.

«В связи с высокой заявленной ценой и низким спросом на тяжелые мотоциклы, электромотоциклы в этом сегменте, вероятно, найдут своего потребителя, но явных предпосылок для широкого применения подобной техники на российском рынке в данный момент нет», — констатирует Эдуард Черкин. ■

АВТОПРОМ



1. **ВЛАДИМИР БЕРЕЗАНСКИЙ**, генеральный директор ООО «ГестаМП Северсталь Всеволожск»
2. **АНДРЕЙ ПАНТЮХОВ**, генеральный директор ООО «Нокиан Тайерс»
3. **ИГОРЬ БОЙЦОВ**, вице-президент и генеральный директор ООО «Ниссан Мэнзүфэкчуринг Рус»; **РОМАН ГАН**, генеральный директор ООО «Питерформ» (ООО «Магна Санкт-Петербург»); **МАСАСИ ИСИДА**, исполнительный вице-президент филиала ООО «Тойота Мотор» в Санкт-Петербурге

**ЛИ ЕНТЕК**, генеральный директор ООО «Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус»

**ОЛЕГ МАСЛЯКОВ**, генеральный директор ЗАО «Форд Мотор Компани»

**ИНО МУБЕРГ**, генеральный директор ООО «Трак Продакшн Рус»

**АНДРЕЙ ПЕТРОВ**, генеральный директор ООО «Катерпиллар Тосно»

**АЛЕКСАНДР ПОДСУХИН**, генеральный директор ООО «Металлопродукция»

**АНДРЕЙ ПОНОМАРЕВ**, генеральный директор ООО «МВ Кингисепп»



В КИТАЕ БОЛЕЕ 270 ТЫС. ЗАРЯДНЫХ СТАНЦИЙ ДЛЯ ЭЛЕКТРОТРАНСПОРТА, В РОССИИ НА КОНЕЦ 2017 ГОДА — ВСЕГО 130



1. **ВАЛЕРИЙ АБРАМОВ,**  
генеральный директор АО «ВАД»
2. **ЛЕОНИД ГИНДИН,**  
генеральный директор ЗАО «АБЗ-Дорстрой»
3. **ЕЛЕНА ЛАШКОВА,**  
генеральный директор группы компаний «Геоизол»;  
**СЕРГЕЙ НОВИКОВ,**  
генеральный директор АО «ПО „Возрождение“»

**НИКОЛАЙ АЛЕКСАНДРОВ,**  
генеральный директор ОАО «Метрострой»

**МИХАИЛ БЕЩАНОВ,**  
генеральный директор ЗАО «Трест»

**МЕВЛУДИ БЛИАДЗЕ,**  
председатель совета директоров ЗАО «Пилон»

**АЛЕКСЕЙ ВИХАРЕВ,**  
генеральный директор ООО «СК „Орион плюс“»

**ВЛАДИМИР НИЖЕГОЛЬЦЕВ,**  
генеральный директор АО «Ник»

**МАКСИМ САПРЫКИН,**  
генеральный директор ООО «А-проект»

# «И АЛЕЛИ НАД НАМИ ФЛАГИ...»

СОБСТВЕННЫЕ ГИМН,  
ДРЕСС-КОД И СТАНДАРТЫ ПОВЕДЕНИЯ  
СТАНОВЯТСЯ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМИ ЭЛЕМЕНТАМИ  
В НЕКОТОРЫХ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОМПАНИЯХ.  
НАСАЖДЕНИЕ ФИРМЕННОГО СТИЛЯ НЕ  
ВСЕГДА ИДЕТ ГАРМОНИЧНО, НО НАЛИЧИЕ  
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, ПОЛАГАЮТ  
СПЕЦИАЛИСТЫ, СЕГОДНЯ ВПОЛНЕ  
МОЖЕТ КОНКУРИРОВАТЬ С ТАКИМИ  
МОТИВИРУЮЩИМИ ФАКТОРАМИ,  
КАК ЗАРПЛАТА ИЛИ СОЦПАКЕТ. ВАЛЕРИЙ ГРИБАНОВ

По данным исследования консалтинговой компании Bersin by Deloitte, в ряде стран 95% соискателей, заинтересованных в трудоустройстве, считают, что корпоративная культура важнее материального вознаграждения. Лишь для 5% кандидатов заработная плата по шкале ценностей весомее корпоративной культуры. Результаты другого опроса, проведенного порталом GlassDoor, показали, что при выборе нового места работы соискатели ставят корпоративную культуру компании по значимости даже выше руководства. В российских опросах большинство респондентов отводят первое место зарплате. «Однако в остальном выбор российских соискателей повторяет общую тенденцию: важность содержания работы (интересные задачи) и рабочей атмосферы, коллектива, качества руководства (корпоративная культура). Очевидно, что

работа над такой сложной материей, как корпоративная культура, требует куда больше сил, вложений и идей, чем составление свода правил для сотрудников, еженедельная рассылка новостей компании или внешняя атрибутика типа гимна и дресс-кода», — рассуждает директор HeadHunter по Северо-Западному региону Юлия Сахарова.

**ФОКУС НА ЧЕЛОВЕКА** Учитывая тренды, которые влияют на трансформацию рынка труда сегодня (нехватка специалистов из разных профессиональных областей, увеличение нагрузки на персонал и как следствие рост стресса), работодатели вынуждены смещать фокус с сокращения издержек в погоне за эффективностью на людей. Судя по опросу HeadHunter, топ-менеджеров в работе с персоналом больше всего беспокоят следующие ри-



ЕВГЕНИЙ ПАРВЕНКО

ски: дефицит сотрудников с необходимыми профессиональными компетенциями (71%) и развитыми soft skills (56%). Среди рисков для бизнеса они также отмечают профессиональное выгорание кадров (44%) и низкий уровень мотивации и вовлеченности сотрудников (31%). «С одной стороны, речь идет про привлечение нужных людей, с другой — про удержание. Но ни первое, ни второе невозможно сегодня без развитой корпоративной культуры. Когда компании из разных отраслей конкурируют за одних и тех же профессионалов, предлагают примерно равный уровень заработных плат и льгот, выделиться помогают отчетливый HR-бренд и комфортная, развивающая корпоративная культура», — рассуждает Юлия Сахарова.

Для сотрудника важна аутентичность — не шаблонный свод правил и рекомендаций, а те уникальные ценности и подход к людям, которые выделяют компанию из других. В практике российского бизнеса, показал опрос HeadHunter, 44% работодателей пишут статьи о корпоративной культуре и ведут блоги. Однако эффективность этого инструмента не превышает 3,6 из 5 баллов. Еще 39% создают видеоролики о корпоративной культуре и бренде с оценкой результативности в 4,1. Самыми действенными методами оказались привлечение команды амбассадоров бренда из сотрудников компании (практикуют 22%) и проведение вебинаров, посвященных корпоративной культуре (11%), — по 4,5 балла.

Амбассадоры бренда — это работники, которые активно делятся своим опытом с коллегами, пишут о компании в социальных сетях, инициируют разные проекты и мероприятия, способствующие вовлеченности всех сотрудников в процесс. Разумеется, назначить кого-то таким представителем насильно нельзя — инициатива должна идти от самого работника. Но подобную потребность можно сформировать. Например, один из крупнейших игроков российского рынка телекоммуникаций организовал для заинтересованных сотрудников мастер-классы по работе в социальных се-

тях, привлекая в качестве спикеров блогеров. Специалисты получили полезную для себя информацию и смогли использовать этот опыт в интересах компании.

**НЕТ КУЛЬТУРЫ — НЕТ БУДУЩЕГО** Наталья Осетрова, руководитель проекта города-курорта Gatchina Gardens, полагает, что наличие корпоративного стиля необходимо для стратегического развития компании. «Отсутствие стиля влечет за собой отсутствие уникальной идентичности, индивидуальности, системной структуры и последовательности в развитии, а это ведет к хаосу и неизбежно — к провалу, — уверена госпожа Осетрова. — Отсутствие корпоративной стратегии должно отпугнуть перспективного соискателя».

При этом понятие корпоративного стиля стоит воспринимать гораздо шире и глубже, чем форму одежды и внешний вид сотрудников. Возможно, для каких-то организаций и правда важно, какого цвета у вас пиджак, но главное — как человек настроен, чувствует ли он себя частью команды, насколько позитивно смотрит в будущее и счастлив ли он на работе. «Корпоративный стиль — это элементы, формирующие черты, присущие рабочей команде, и ее настроение. Одновременно, если комфортной атмосферы в команде нет, это не восполнить ни значками, ни флажками, ни одинаковыми костюмами», — говорит госпожа Осетрова.

Наиболее позитивные примеры стоит искать в IT-компаниях. В Google еженедельно проводится масштабное совещание, где участвуют 85 тыс. человек — весь штат компании — и каждый может задать любой вопрос руководству, вплоть до того, почему бизнес-завтраки перенесли с 9:00 на 9:30 без предупреждения. Акцент корпоративного стиля управления сделан на комфорте сотрудника. То же у «Яндекса» — новичкам здесь назначаются специальные кураторы, которые помогают адаптироваться в компании.

В любой группе людей устанавливаются определенные правила взаимодействия — это основа выстраивания отношений, рассуждает генеральный директор ООО «Бонава Санкт-Петербург» Мария Черная. Такого рода правила могут возникнуть стихийно, либо их можно сформулировать, самостоятельно выстроив процессы и принципы работы. Так, в Vonava разработан и действует во всех странах ее присутствия единый кодекс поведения, где прописаны главные ценности компании: фокус на клиента, вовлеченность, стремление к совершенству, доброжелательность, смелость и надежность. «С данным документом мы знакомим кандидатов на различные должности. Это помогает легче адаптироваться в коллективе новым сотрудникам, позволяет нам привлекать единомышленников и сокращает риски при подборе персонала, — говорит госпожа Черная. — Люди крайне редко меняются по своей сути, и ценностям взрослых научить невозможно. При этом возможно научить профессии. То есть, выбирая между опытным „не нашим“ сотрудником и неопытным, но разделяющим наши ценности и отношение к делу, Vonava выберет того, чьи человеческие ценности и понимание бизнеса ближе компании». → 44

**ДЛЯ КОМПАНИИ НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ВАЖНО, КАКОГО ЦВЕТА У ВАС ПИДЖАК, ГЛАВНОЕ — ЧУВСТВУЕТ ЛИ СЕБЯ ЧЕЛОВЕК ЧАСТЬЮ КОМАНДЫ И С КАКИМ НАСТРОЕМ ОН СМОТРИТ В БУДУЩЕ**

## ЛИЗИНГ



- 1. ЕКАТЕРИНА МАКАРОВА,**  
руководитель филиала «ЮниКредит Лизинг» в Санкт-Петербурге
- 2. ДМИТРИЙ ЕФРЕМОВ,**  
заместитель генерального директора ООО «Сименс Финанс» по Северо-Западному региону
- 3. ДМИТРИЙ КОРЧАГОВ,**  
генеральный директор группы компаний «Балтийский лизинг»

**ОЛЕГ АНУФРИЕВ,**  
генеральный директор ЗАО «Зест»

**ДМИТРИЙ АСАДОВ,**  
руководитель региональных продаж по Северо-Западному федеральному округу группы компаний «Альфа-Лизинг»

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

**МИХАИЛ ЖАРНИЦКИЙ,**  
генеральный директор ООО «Контроль Лизинг»

**ДМИТРИЙ ИВАНОВ,**  
генеральный директор АО «Северная Венеция»

**СЕРГЕЙ ИВАНОВ,**  
заместитель регионального директора региона «Центральный», директор филиала ООО «РЕСО-Лизинг» в Санкт-Петербурге

**ДМИТРИЙ КОЧЕРГИН,**  
генеральный директор ЗАО «Альянс-Лизинг»

**НИКОЛАЙ КУЛАЕВ,**  
директор региона «Северо-Запад» АО «ВЭБ-Лизинг»

**ЕВГЕНИЙ КУРБАКИН,**  
региональный директор по региону «Север» лизинговой компании Carcade

**ИГОРЬ МЕЩЕРЯКОВ,**  
директор Северо-Западного регионального филиала АО «Сбербанк Лизинг»

**ЮРИЙ ФЕДЕЧКИН,**  
генеральный директор ООО «ПТК-Лизинг»



43 → РАЗДЕЛИТЬ ПОНЯТИЯ Екатерина Тейдер, руководитель направления девелопмента Vesar Asset Management, считает важным разделять понятия «корпоративная культура» и «корпоративные стандарты». Стандарты (дресс-код, правила поведения и прочее) являются составной частью бизнес-процессов и предназначены для его большей эффективности. «Корпоративная культура — это несколько другая плоскость, менее формальная. Ее наличие является плюсом. Если компания имеет свои ценности и идеалы, легче предсказать, сотрудники с какими жизненными ориентирами создадут наиболее эффективную команду. Корпоративная культура может нравиться или не нравиться конкретным людям, но таким образом отсеиваются те, кому будет сложно найти общий язык в коллективе, и создается комфортная для сотрудников однородная социальная среда. Именно в рамках корпоративной культуры происходит обучение, наставничество, взаимодействие и передаются определенные ценности. Это может быть здоровое питание, отказ от курения или спортивная активность. И, разумеется, инструменты поддержания корпоративной культуры могут быть не столько ограничительными, сколько мотивирующими. Во многих компаниях есть не только комнаты отдыха, но и закрытые капсулы, «кресла с крышками», где можно уединиться. В офисах ежедневно размещаются какие-то закуски. Важным аспектом становятся общие активности, в том числе экстремальные, — приводит примеры госпожа Тейдер. — В любом случае, корпоративные стандарты и корпоративная культура влекут за собой шаги к лучшему для компании и обычно вырабатываются опытным путем».

Дресс-код, по наблюдению партнера компании IPG.Estate Ивана Починщикова, внедряется в компаниях, бизнес-процессы которых строятся на деловых встречах с клиентами и партнерами, а презентабельный вид становится визитной карточкой. «Корпоративную символику в виде галстуков, запонок и значков применяют в банковских организациях. Тем самым создается особый стиль, позиционирование, — рассуждает господин Починщиков. — В нашей компании введен дресс-код, но также есть casual friday, если у сотрудников не назначены встречи на пятницу».

Дарья Рубацкая, руководитель отдела персонала Colliers International в Санкт-Петербурге, замечает, что нередко компании тратят на разработку корпоративной культуры и стиля огромные суммы, привлекая сторонних консультантов, но есть ли в этом смысл — вопрос. «Ведь то, что привнесено извне, крайне редко успешно приживается в компании», — скептически она. Однако если к этому процессу были привлечены сотрудники, которые вложили в разработку и развитие корпоративной культуры и стиля душу, то даже самые странные, на первый взгляд, идеи могут послужить на пользу компании, уверена госпожа Рубацкая. «Наличие уникального, интересного и адекватного стиля и культуры помогает компании показать, чем она отличается от других не только на бизнес-рынке, но, что не менее важно, и на рынке труда — там, где обычно развивается конкуренция за компетентных специалистов, которые и помогают компаниям получить сверхприбыль», — отмечает эксперт. ■

# ШОПИНГ НА ДОСУГЕ

**В УСЛОВИЯХ ПАДЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЬНОЙ СПОСОБНОСТИ И БУРНОГО РАЗВИТИЯ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ МОЛЛЫ ВЫНУЖДЕНЫ НАРАЩИВАТЬ ПЛОЩАДИ РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫХ ЗОН. ДЕВЕЛОПЕРЫ БЛАГОДАРИЯ ЭТОМУ ПОЛУЧАЮТ ВОЗМОЖНОСТЬ ДИФФЕРЕНЦИРОВАТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЕ И ПРИВЛЕЧЬ НОВУЮ АУДИТОРИЮ.** КОНСТАНТИН КУРКИН



АЛЕКСАНДР КУРКИН

**ОБУЧАЮЩИЕ ЦЕНТРЫ В ТОРГОВЫХ ЦЕНТРАХ ПОМОГАЮТ ДЕТЯМ В ИГРОВОЙ ФОРМЕ ПОЗНАКОМИТЬСЯ С РАЗЛИЧНЫМИ ПРОФЕССИЯМИ ИЛИ ПРАВИЛАМИ ДОРОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ**

В современных моллах можно не только сделать покупки, но и посетить зоопарк и покататься на аттракционах, посмотреть стендап и театральную постановку, сыграть в гольф и полежать на пляже. Как прогнозируют аналитики, тренд на увеличение развлекательной составляющей в торговых центрах будет набирать обороты. К примеру, сотрудники McKinsey ожидают, что соотношение между арендаторами и общественными пространствами в них постепенно сместится с нынешних 70/30 к 60/40 и 50/50.

Интерес девелоперов к развлекательной составляющей объясняется фундаментальными изменениями потребительского поведения. Если раньше для того, чтобы купить какую-либо вещь, нужно было идти в торговый центр, то благодаря бурному развитию электронной торговли необходимость в этом отпадает. Это ока-

зывает серьезное давление на резидентов ТЦ. Так, в США универсальные магазины и магазины одежды и аксессуаров, на которые приходится около 80% арендованной площади моллов, являются двумя категориями с самыми низкими темпами роста в ритейле, подсчитали в CBRE.

В ответ на это владельцы торговых центров вынуждены искать новые точки роста. По мнению аналитиков McKinsey, развитие развлекательной составляющей в этих условиях становится способом сохранить конкурентоспособность. Перед ТЦ стоит задача формировать ценностное предложение для клиентов, обеспечивая им такой уровень досуга и развлечений, который не в состоянии обеспечить онлайн-платформы.

**СТАВКА НА РАЗВЛЕЧЕНИЯ** В погоне за клиентом девелоперы предпринимают

всевозможные ухищрения. Атриум комплекса Galleria Mall в Торонто по выходным превращается в ночной клуб, а крупнейший торговый центр Mall of America в Миннесоте представляет собой площадку для проведения концертов, встреч со звездами и модных показов. Ежегодно он принимает 400 различных мероприятий и генерирует трафик в 40 млн человек.

Серьезную роль развлекательная функция играет и в европейских моллах. Составной частью строящегося в Хельсинки Mall of Tripla (площадью 85 тыс. кв. м) станет крытый пляж на 6 тыс. кв. м, где можно будет заниматься серфингом и играть в волейбол и посетить семейный парк развлечений. Кроме того, в состав молла войдут разнообразные заведения общепита, общая площадь которых составит 12 тыс. кв. м, кинотеатры, зона оздоровительных услуг, различные ресторанные

концепции. «Люди сейчас очень много товаров и вещей покупают через интернет. В торговые центры больше приходят не за покупками, а чтобы проводить время и отдыхать», — отметил начальник проектов YIT Яакко Рекола.

В шаговой доступности от Mall of Tripla находятся выставочный центр, домашняя арена хоккейного клуба «Йокерит» «Хартвалл-арена» и парк аттракционов «Линнанмяки». На повышение трафика будут работать железнодорожный вокзал, который войдет в состав центра, а также расположенные поблизости гостиница, жилая и офисная недвижимость, также строящаяся компанией YIT.

Некоторые инвесторы идут дальше и делают из моллов полноценные парки аттракционов, способные конкурировать с классическими парками развлечений. Олицетворение этой тенденции — проект торгового комплекса American Dream Miami во Флориде, который станет самым большим моллом в США. Под развлекательную зону в нем отведено более 139 тыс. кв. м, на которых разместятся колесо обозрения, каток, океанариум, крытый лыжный парк, искусственное озеро с подводными поездками и семейный тематический парк Legoland.

Ставка на развлечения оправдана с экономической точки зрения. Как отмечают в CBRE, на американском рынке сегменты, связанные с впечатлениями (еда и напитки, развлечения и услуги) показывают наиболее высокие темпы роста. «Эти категории менее уязвимы для проникновения в сеть и генерируют пешеходный трафик, который многие розничные торговцы традиционных торговых центров потеряли в интернете», — отмечают эксперты компании.

**ИЗ ТК В ТРК** На российском рынке интерес к развлекательным проектам также растет. Согласно данным Colliers International, по итогам первой половины 2018 года этот сегмент продемонстрировал в Петербурге наиболее высокие темпы роста наряду с fashion-сегментом. «Сделать так, чтобы люди приходили в магазины — прямая обязанность и приоритет торговых центров. И одним из ключевых инструментов ближайших лет будет правильный таргетинг. Предлагая новые функции и превращаясь в общественные пространства, ТРК становятся привлекательными не только для шопинга, но и для разнообразного времяпрепровождения», — указывает исполнительный директор департамента управления недвижимостью Colliers International Екатерина Аридова. По ее оценке, от наличия операторов развлекательного сегмента может зависеть до 20% доходности объекта.

Аналогичная тенденция наблюдается в Москве. В Knight Frank считают, что благоприятные условия увеличения развлекательной составляющей в торговых комплексах были созданы кризисом. По словам руководителя отдела торговых центров департамента торговой недвижимости Knight Frank Евгении Хакбердиевой, реализовывать вакантные площади операторам развлечений и досуга участники рынка начали после кризиса 2014–2015 годов, когда заметно снизилась покупательная способность, потребительские предпочтения сместились к развлекательному сегменту и образовались большие объемы нового предложения.

Люди хотят заместить отсутствие возможности покупать множество товаров

развлечениями, указывает операционный директор управляющей компании концерна SRV (инвестор ТРЦ «Охта Молл» и «Жемчужная Плаза») Тимур Хазраткулов.

При этом собственники объектов стремятся соблюдать баланс между количеством развлекательных операторов и арендаторов других сегментов, добавляет руководитель направления стратегического консалтинга компании JLL в Санкт-Петербурге Екатерина Заволокина. «Досуговые ритейлеры зачастую занимают большие площади, при этом ставка аренды для них традиционно одна из самых низких. Вместе с тем, если сделать развлекательную зону меньшего объема, она потеряет свою функцию как одного из якорей для торгового объекта», — замечает она.

### ФОРМАТИРОВАНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Наиболее активно в петербургских ТЦ развивается формат семейных развлекательных парков. В этой нише работают как сетевые (Joki Joys, Jump, «Хлоп Топ», Mouse House), так и единичные проекты (Angry Birds Activity Park, Gorilla Park, «Волшебная миля», «Котоваська», «Прыг-скок»). Семейная целевая аудитория признается самой привлекательной для ТРЦ, поскольку на ее долю приходится большая часть совершаемых покупок, поясняет госпожа Аридова. В условиях низкой покупательной способности населения люди не готовы полностью отказываться от развлечений, особенно если это касается детей, добавляет госпожа Заволокина.

Распространенным форматом являются и edutainment-проекты, сочетающие развлекательную и образовательную функции: город профессий для детей «Кидбург» в торговых комплексах «Гранд Каньон» и «Питер Радуга», «Экзошкола» в ТРЦ «Рио», «Открой в себе ученого» в ТЦ «Озерки». В этой же нише работает культурно-образовательное пространство «Охта Lab» в торговом комплексе «Охта Молл» как место для проведения дискуссий, лекций и кинопоказов. Этот проект — способ дифференциации предложения, он позволяет привлечь в торговый центр дополнительную аудиторию, которая не придет в торговый центр за покупками, говорит господин Хазраткулов.

Девелоперы активно экспериментируют с новыми форматами. На территории ТРЦ «Рио» с прошлого года работает «Центр пляжного спорта „Пляж“», а в универмаге Au Pont Rouge в этом году открылась кулинарная студия международной сети Culinaryon, где проводятся мастер-классы и другие тематические мероприятия. Кроме того, в Петербурге начинают появляться проекты гастрономических пространств. Так, в торговом центре «Владимирский пассаж» анонсировано открытие фуд-парка «Центральный маркет», в состав которого войдут десять ресторанных проектов с разной концепцией. Похожий проект в следующем году будет реализован в ТРК «Сити Молл»: гастрономическое пространство City Food на 400 посадочных мест включит больше десятка различных ресторанов.

Тенденция к размещению развлекательных площадей в торговых центрах сохранится, особенно с учетом тенденции к развитию альтернативной модели шопинга в онлайн, ожидает госпожа Аридова, указывая, что ключевым фактором выживания торговых центров является увеличение трафика. ■

## ПРОДУКТОВЫЙ РИТЕЙЛ



АЛЕКСЕЙ КОРОТКОВ

- 1. ЯН ДЮННИНГ,**  
до 7 декабря 2018 года — генеральный директор ООО «Лента»
- 2. МИХАИЛ АБДУЛЛАЕВ,**  
генеральный директор ТД «Интерторг»
- 3. АРМИН БУРГЕР,**  
генеральный директор группы компаний «О'Кей»

**ИГОРЬ ЛЕЩЁВ,**  
директор регионального управления по Санкт-Петербургу группы компаний «Дикси»

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

**ТИМУР ПАРШИКОВ,**  
директор макрорегиона «Северо-Запад» торговой сети «Пятерочка»

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

**ДМИТРИЙ СТЕПАНОВ,**  
президент холдинга «Продовольственная биржа»

**ЕЛЕНА СРЕЛЬЦОВА,**  
генеральный директор ООО «Опточлб „Ряды“»

**ОЛЬГА УСТИНОВА,**  
операционный директор формата «Классический» гипермаркетов «Ашан» по Северо-Западу

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

**ДМИТРИЙ ЧТЕЦОВ,**  
генеральный директор сети «Лэнд»

**ИГОРЬ ЯНКОВСКИЙ,**  
генеральный директор сети супермаркетов «Реаль»

# ЛЬВЕНОК И СОВЕНОК

В ОТЛИЧИЕ ОТ СПОРТА, В БИЗНЕСЕ НЕ ЧАСТО МОЖНО ВСТРЕТИТЬ ТАЛИСМАНЫ КОМПАНИЙ. В РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ ТАКИХ ПРИМЕРОВ В РАЗЫ МЕНЬШЕ, ЧЕМ В ЗАРУБЕЖНОЙ. НО ТЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ СОЗДАЛИ СЕБЕ МАСКОТОВ, ПОЛУЧАЮТ ЗАМЕТНОЕ МАРКЕТИНГОВОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО. ДЕНИС ГАВРИЛОВ

**СКАЗОЧНЫЕ ПЕРСОНАЖИ** Талисман наряду с логотипом, цветом или шрифтом бренда является одним из элементов визуальной идентификации компании. По мнению руководителя Nimax Brands Натальи Епифановой, он улучшает взаимодействие и создает эмоциональную связь с аудиторией, а также помогает сделать бренд другом или помощником. Например, маскот может обучать, мотивировать, чаще взаимодействовать с сервисом и подталкивать к действиям. Так делают львенок из Lingualeo или совенок из Duolingo.

Коммерческий директор агентства ENDY Максим Федоров проводит параллели между талисманами и персонажами из сказок. В обоих случаях способ передачи информации является доступным и понятным даже ребенку. «Главная идея сказки, как и бренда, должна быть передана буквально в нескольких предложениях, а то и словах. В каждой сказке есть главные герои. Именно на них или от их лица строится все повествование. То же самое с брендами», — размышляет он.

Например, талисман корпорации Thermex, специализирующейся на водонагревательном оборудовании, символизирует идею о том, что водонагреватель является семейным устройством и незаменим для маленьких детей. «Термексик — это милый, улыбчивый водонагреватель, которого создали российские инженеры и изготовили на заводе в Тосно. Он живет в семье Водогрейкиных, является главным помощником в доме для родителей и лучшим другом для их детей. Он очень добрый и любознательный, обожает путешествовать, любит приключения и всегда придет на помощь», — рассказывает пресс-секретарь Thermex Алексей Лысенко.

Кроме того, талисман становится поводом для разработки долгосрочного контента или видео. «Ему можно придумать биографию, оживить, дать голос — сформировать личность», — говорит Наталья Епифанова. Она вспоминает персонажей M&M's, за которыми интересно следить, ведь реклама бренда стала полноценным мультфильмом. «Создание персонажа — это хороший способ привнести юмор даже в самый скучный продукт», — добавляет Максим Федоров. — А юмор, вероятно, лучший способ повысить узнаваемость бренда. Все, что мило и смешно, привлекает внимание независимо от самого рекламного сообщения. Но главное, что персонажи помогают людям ассоциировать себя с продуктом. В них покупатели видят себя».

Сказочные мотивы использовало и АО «Петроэлектросбыт»: совместно с АО «Петербургская сбытовая компания» (ПСК) был создан персонаж Баба Пеня — образ с плакатов петербургского художника Николая Копейкина. «Пеня — это производное от „пени“ — штрафов, которые начисляются за несвоевременную оплату счетов», — говорит пресс-



ТАЛИСМАНЫ, ПОДОБНО ГЛАВНЫМ ГЕРОЯМ ДЕТСКИХ СКАЗОК, ПОМОГАЮТ «ОЖИВИТЬ» ОСНОВНЫЕ ИДЕИ БРЕНДА И БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО ДОНести ЕГО ПОСЛАНИЕ ДО АУДИТОРИИ

секретарь АО «Петроэлектросбыт» Дина Койрес. Первым выходом «бабули» стал ее образ в агитационных плакатах, которые размещались в центрах приема платежей «Петроэлектросбыта» и ПСК с целью напомнить жильцам о погашении своих задолженностей: Баба Пеня пугала неплательщиков, как детей — Баба-яга. По словам Дины Койрес, посетители центров часто отмечали нетривиальный подход к повышению платежной дисциплины среди населения.

Но, как правило, маскот скорее веселый, чем серьезный, замечает Максим Федоров. Ведь талисман призван приносить удачу. Например, Рыжий Кот, созданный в группе «Эталон», намекает покупателям квартир застройщика, что принесет им благополучие, рассказывает коммерческий директор компании Андрей Останин.

В строительной компании KVS в этом году появился KVSик. По сообщению пресс-службы застройщика, он активный, жизнерадостный и немного шаловливый. «KVSик быстрый и стремительный. Может за считанные секунды перемещаться с одного на другой объект», — презентуют свой талисман сотрудники KVS.

**ГОВОРЯЩИЕ КУКЛЫ** Выдуманный образ используется бизнесом в виде ростовых кукол на различных мероприятиях, а также в производстве сувенирной продукции. «Бренд-персонаж появляется на полиграфической продукции, мы дарим плюшевую игрушку детям наших клиентов, а ростовая кукла Рыжего Кота — частый гость общегородских, клиентских и имид-

жевых мероприятий компании», — говорит Андрей Останин.

Баба Пеня обрела вторую жизнь как раз в виде ростовой куклы, рассказывает Дина Койрес. По сравнению со своей версией на плакатах, она стала выглядеть более дружелюбно. Теперь талисман «Петроэлектросбыта» и ПСК — неизменный участник PR-акций компаний. «Баба Пеня проверяла пассажиров на наличие долга в аэропорту, на вокзале, в морском порту, отключала за неуплату свет в кафе и раздавала его посетителям свечки, проводила рейды по квартирам и даже учила детей энергосбережению», — перечисляет заслуги талисмана госпожа Койрес. — Иногда она предстает совсем в другом амплуа — доброй бабушки — советчицы по вопросам экономии на оплате электроэнергии. В этом качестве Баба Пеня участвовала в уроках для детей, конкурсах и награждениях».

«Термексик в виде ростовой куклы участвует в различных фестивалях, поддерживает благотворительные проекты, дарит призы — конечно, водонагреватели, устраивает конкурсы, открывает новые фирменные магазины Thermex», — гордится Алексей Лысенко. По его словам, талисман постоянно окружен детьми, которые его просто обожают. «Не отстают молодые люди и особенно девушки, ведь селфи с Термексиком — это прекрасно, — уверяет он. — Самый яркий выезд Термексика был в Шанхай на выставку CIIF в составе объединенного стенда Санкт-Петербурга. Тогда он произвел фурор: китайский WeChat заполнили фотографии

нашего маскота с китайскими гражданами всех возрастов».

Талисман холдинга поддерживает и внутрикорпоративные проекты. «Ни один Новый год или Family Day без него не обходятся. И среди детей сотрудников проводятся тематические конкурсы, например, рисунков о путешествиях Термексика этим летом. Подарки обязательно от него лично: игрушка Термексик, альбом с его изображением, раскраска с заданиями от Термексика или школьное расписание», — перечисляет господин Лысенко.

**ФОТО НА ПАМЯТЬ** «Сначала персонаж должен понравиться и запомниться. Если он хорошо проявил себя, мероприятие прошло на ура и была создана эмоциональная связь, то хочется сохранить это в чем-то материальном», — объясняет Максим Федоров. — Персонажи — милые или не очень — не только влияют на продажи компании, но и прекрасно продаются сами. Примером такого сувенира может быть все, что можно забрать с собой, надеть, поставить на полку, повесить на зеркало в машине, приклеить на холодильник, повесить на ключи, получить в эксклюзиве или обозначить свою принадлежность к ограниченной элитной группе людей».

Образ Бабы Пени используется на подарочной продукции: кружках, футболках, игрушках. Но в открытом доступе сувениры не продаются. Пока что предметы с собственным изображением Баба Пеня дарит должникам как напоминание срочно погасить долг, а аккуратным плательщикам — как сувенир на память о встрече. ■

# «Я БЫЛ НА НЕСКОЛЬКИХ СВАДЬБАХ, И ЛЮДИ С ТАРТАЛЕТКАМИ МЕНЯ ПОРАЗИЛИ»

РЕСТОРАННАЯ ГРУППА DREAMTEAM В 2018 ГОДУ ВЫРОСЛА ПОЧТИ ВДВОЕ: ЗА ЛЕТО КОМАНДА ОТКРЫЛА СРАЗУ ЧЕТЫРЕ НОВЫХ ЗАВЕДЕНИЯ, В ТОМ ЧИСЛЕ БАР В МОСКВЕ. ОБ АМБИЦИЯХ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ, О ТРЕНДАХ И КОНЦЕПЦИЯХ, О «КОМАНДЕ МЕЧТЫ» И НОВЫХ ВЫЗОВАХ РЫНКА РАССКАЗЫВАЕТ СОВЛАДЕЛЕЦ ГРУППЫ АЛЕКСЕЙ БУРОВ. ПОДГОТОВИЛА ВЕРОНИКА ЗУБАНОВА

**BUSINESS GUIDE:** Алексей, как решились на такой стремительный рост бизнеса?

**АЛЕКСЕЙ БУРОВ:** Это, наверное, мой недостаток — все силы бросать на проект, проверяя, сможешь или нет. Это с бравадой немножко, с надрывом. Да, мы смогли, но я не уверен, что это стоило делать. Хотя попробовать себя в разных сегментах было полезно: мы увидели, что происходит с рынком.

**BG:** И что же?

**А. Б.:** Рынок идет к демократичности. Он туда уже пришел. И дело не только в экономической ситуации. Люди хотят жить по принципу value for money. Они считают деньги — и не потому, что их мало. Те, у кого много, тоже считают. Но думаю, если очередного кризиса не случится, через пару-тройку лет fine-dining вернется. Все опять захотят белые скатерти, накрытие и так далее. Рынок цикличен.

**BG:** А как вы выбираете, какие заведения открывать?

**А. Б.:** Мы стараемся придумывать и создавать что-нибудь интересное. Мы, в отличие от многих наших коллег, никогда не работали официантами, барменами или управляющими. Когда открывали «Пивную карту», инвесторы говорили: если это пиво никто не купит, мы его сами выпьем. Но я все-таки ответственный человек, а чужие деньги — это серьезная история. Кстати, тогда нам дали миллион рублей сотенными купюрами — и две недели в багажнике моего Mitsubishi Lancer лежала спортивная сумка с этим миллионом. Это звучит как байка, но так было...

Открывая первый паб, мы практически во всем противоречили рынку. Наш паб был совершенно не такой, каким было большинство заведений этого формата. Во-первых, двухэтажный, во-вторых, светлый, в-третьих, там нельзя было курить. И пиво подавали только определенными производителем порциями в той посуде, которую предлагал производитель. Там были стоячие места на входе, и гостям предлагали подождать стол у бара — четыре года назад это было непредставимо в других заведениях! Там было очень много вещей, которые мы сделали так, как мы хотели, а не так, как было на рынке.

**BG:** Прогореть не боялись?

**А. Б.:** Мы понимали, что прослойка людей, которые хотят того же, чего и мы, уже сформировалась. Мы, с одной стороны, делали «как для себя», но понимали, что мы не одни такие. И это вопрос не возраста, а подхода.

**BG:** То есть ваши личные предпочтения влияют на концепции открываемых заведений?

**А. Б.:** Да, но то, что нам нравится, должно быть еще продуманным с точки зрения экономики. Концепций много, но мы рассматриваем их как бизнес. Почему мы



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО

занимались кейтерингом? Потому что увидели, что очевидного продукта на рынке не хватает. Я был на нескольких свадьбах, и люди с тарталетками меня поразили. То, что органично смотрится в «Гранд-отеле», совершенно неприемлемо на природе. Это нам нравится, и это нужно рынку. Когда мы делаем только то, что хотим, мы попадаем в зону риска. Если это просто классная концепция, которая не будет приносить прибыль, — мы не реализуем ее.

**BG:** А фестивали?

**А. Б.:** Ни «Солод и хмель», ни Smoke & Fire не приносят никакой прибыли, даже наоборот. Но мы не считаем это убытками — на самом деле, это инвестиции в будущее. Другое дело, что мы не делаем проекты, которые нам не нравятся. Есть люди, которые сами не любят свой продукт, но считают, что надо его продавать, потому что «лохам нравится». На мой взгляд, такой подход показывает их отношение не к «лохам», а к себе. Жизнь проходит очень быстро, и не стоит тратить ее на то, что не нравится.

**BG:** Как подбираете «команду мечты»?

**А. Б.:** Так, чтобы всем было комфортно. Очень много людей, которые работают вместе, но воюют друг с другом. Во всех больших ресторанных холдингах это тоже происходит. Это для меня абсурд. Наш HR помогает сотрудникам быть на одной волне и действовать вместе.

**BG:** Все рестораторы жалуются, что персонал вообще трудно найти, а вы еще и выбираете?

**А. Б.:** Трудно в семь утра вставать, трудно зарядку делать. Условно. Но если ты

пытаешься делать — иногда получается. Если не делать — то и не получится. Наш основной акцент — это люди. Потому что именно они генерируют то, что мы имеем. Если они не мотивированы реально, если им неинтересно, я их не заставлю. Мы почитали, что на подбор, наем и обучение одного сотрудника тратится 100 тыс. рублей. И нам выгоднее ему доплатить, чем позволить уйти к конкурентам.

Это не рыцарство и не благотворительность. Мотивированный персонал выгоден для бизнеса: он лучше работает, больше продает, мы больше зарабатываем. Мы инвестируем миллионы в специальное оборудование не потому, что у нас много денег, а потому что это оборудование качественно меняет продукт. Бизнес должен работать. Рынок существует по простым законам: если вам где-то вкусно и хорошо, то вы скорее понесете деньги именно туда, а не туда, где вам невкусно и нехорошо.

**BG:** Кухню заведений тоже выбираете, исходя из собственного вкуса?

**А. Б.:** Объективно существует только два варианта — вкусно или невкусно. Любое блюдо — даже будучи идеально исполненным — мне или вам может нравиться или не нравиться. Лично я не люблю оливки, но могу оценить, что сицилийские, например, вкуснее, чем другие.

**BG:** По этой логике невкусное — значит безвкусное...

**А. Б.:** Или некачественное, или сделанное с нарушением технологий. Мы сейчас приходим к тому, чтобы делать только два вида блюд. Первый — это стопроцентная

классика, например, хороший стейк из лосося со шпинатом в сливках и картофельным пюре. Проще некуда. Главное, чтобы все было свежее и правильно приготовлено. Если где-то сэкономить — будет невкусно. Второй — что-то выдающееся, например, брискет — говядина грудина, которая томится 18 часов в копильне Smoke BBQ по определенной технологии. Это блюдо рвет все шаблоны, люди не понимают, что это такое, но снова и снова заказывают — настолько это вкусно. Многие рестораторы чересчур увлекаются третьим видом блюд — это очень опасная вещь, в которую мы тоже иногда скатываемся, но бьем себя по рукам. Это не классика и не что-то выдающееся. Это эксперимент. На примере того же стейка: давайте шпинат заменим руколой и пюре сделаем не картофельное, а чесночное.

**BG:** Рестораторы называют это авторским видением...

**А. Б.:** А ты пробуешь, говоришь: «Да, интересно, но больше никогда не буду». Мы стараемся на таких блюдах не застревать. Когда мы с шефом сомневаемся, я его спрашиваю: «Ты можешь сказать, что это супер?» Если нет — зачем предлагать этот эксперимент гостю?

В меню нашего нового проекта, Smokey Bones, всего 16 позиций: по семь закусок и горячих блюд и два десерта. Это не закусочная, подчеркиваю, не бар — а полноценный ресторан. И там как раз только блюда объективно вкусные.

**BG:** А лично у вас какие вкусовые предпочтения?

**А. Б.:** В детстве я был омерзительным ребенком: не ел ничего, кроме куриной грудки и пюре. Сейчас ко всей еде отношусь хорошо. Дома мы готовим только вегетарианские блюда, поскольку моя жена не ест мяса, а в заведениях с удовольствием ем бургеры, мясо, рыбу... Абсолютно все. Даже оливки.

**BG:** После мощного летнего рывка отдохнуть не хочется?

**А. Б.:** Отдохнуть не получается — сразу наступает деградация. И конкуренция очень высока. Мы должны постоянно давать что-то новое, улучшать качество, сервис, идеи. В этом смысле развивать сразу несколько форматов тяжело. Сейчас время диктует, что надо выбирать что-то одно и делать это лучше, чем остальные. Я думаю, что мы сконцентрируемся на одной нише.

**BG:** Грандиозных проектов больше не будет?

**А. Б.:** Почему же? Людям нравятся масштабные вещи. Вот возьмем и сделаем в следующем году самый большой в Европе фестиваль барбекю.

**BG:** Какие амбициозные планы!

**А. Б.:** А мы такие, да. Просто людям неинтересны другие. ■



ЕВГЕНИЙ ГАВЛЕНКО

1. **АРКАДИЙ СТОЛПНЕР**,  
председатель правления Центра ядерной медицины Международного института биологических систем им. С. М. Березина
2. **ГАЛИНА СУРКОВА**,  
генеральный директор семейной клиники «Роддом на Фурштатской»
3. **ЮРИЙ АНДРЕЙЧУК**,  
генеральный директор лабораторной службы «Хеликс»

**АЛЕКСАНДР АБДИН**, управляющий партнер Euromed Group

**ЛЕВ АВЕРБАХ**, генеральный директор «КОРИС ассистанс (Санкт-Петербург)»

**МАРИЯ БАРАНОВА**, генеральный директор ООО «МСЧ № 157»

**НИНА БОТЕРАШВИЛИ**, президент медицинского холдинга «Медика»

**МАРИНА ВЛАСОВА**, председатель совета директоров медицинского объединения «ОНА»

**АНТОН ГЛОБИН**, главный врач и генеральный директор Американской медицинской клиники

**ЕВГЕНИЙ ГОРОДЕЦКИЙ**, управляющий партнер клиники «Март»

**АЗАТ ГРИГОРЬЯН**, председатель совета директоров группы компаний «Энерго»

**МАРИНА КАСУМОВА**, управляющий группой компаний «Меди»

**РОМАН КОНСТАНТИНОВ**, председатель совета директоров группы компаний «Эко-безопасность»

**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»

**БОРИС ПИКОТКИН**, генеральный директор ООО «Мать и дитя Санкт-Петербург»

**АНТОН ПРИШВИН**, главный врач клиники «Медси» в Санкт-Петербурге

**ТАТЬЯНА РОМАНЮК**, генеральный директор клиники ЕМС

**АННА СОКОЛОВА**, директор медицинского центра «XXI век»

**РОМАН ТОПОЛЬСКОВ**, генеральный директор ООО «Приоритет»

**ЕЛЕНА ЧЕРНЕР**, генеральный директор ООО «Инвитро СПб»

**МАРИНА ЯНТУРАЕВА**, учредитель группы компаний «Вирилис»

# ЗДОРОВЬЕ НА ЭКСПОРТ

**ПЛАН РАЗВИТИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ ДО 2030 ГОДА, ОПУБЛИКОВАННЫЙ ЭТИМ ЛЕТОМ, ПРЕДПОЛАГАЕТ ПО СРАВНЕНИЮ С 2017 ГОДОМ ЧЕТЫРЕХКРАТНЫЙ РОСТ ЭКСПОРТА ЛЕКАРСТВ ИЗ СТРАНЫ, ДО \$1 МЛРД. УЧАСТНИКИ РЫНКА СЧИТАЮТ ЭТО НАПРАВЛЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВНЫМ, НО УКАЗЫВАЮТ НА НЕОБХОДИМОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ И ДОРОГОВИЗНУ ВЫВОДА ПРЕПАРАТОВ В СТРАНЫ ДАЛЬНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ.** ДМИТРИЙ МАТВЕЕВ

Петербургские фармпроизводители ориентируются на рост экспортных поставок и планируют увеличение доли выручки по этому направлению. «В прошлом году экспортная составляющая с учетом стран СНГ у нас превысила 20%, но вообще моя мечта — и я после этого буду спать мирно, хорошо, положенные восемь часов, — когда экспортная выручка достигнет 50%», — говорит генеральный директор фармацевтической компании «Полисан» Александр Борисов. Однако уточнить, когда именно подобная доля может быть достигнута, он затрудняется. «Сейчас мы увеличиваем поставки на внутренний рынок, в СНГ. В течение последних трех лет удается ежегодно увеличивать и экспортную составляющую (в общей доле выручки. — **ВГ**) от 3 до 7%», — добавляет господин Борисов.

По прогнозам представителей компании «Биокад», экспорт лекарств в ее выручке достигнет 50% в 2023 году. По словам генерального директора «Биокада» Дмитрия Морозова, для развития фармацевтической индустрии в сторону разработки и продвижения инновационных продуктов компании необходимо выходить на международные рынки, так как только глобальные продажи смогут обеспечить уровень ресурсов, необходимый для доклинической и клинической разработки лекарственных средств нового поколения.

Первая отгрузка «Биокада» в страны дальнего зарубежья состоялась в 2015 году, а основной объем экспорта сформировался в момент регистрации и выхода на рынок биоаналогов на основе моноклональных антител. К сегодняшнему моменту компания заключила экспортные договоры на поставку препаратов стоимостью около \$850 млн.

Компания «Активный компонент» в 2020 году планирует экспортировать фармацевтические субстанции на сумму около \$30 млн. Однако ее президент Александр Семенов отмечает, что задача по росту экспорта в четыре раза к 2030 году весьма амбициозна. «Для ее успешного решения необходимо серьезно менять законодательную базу и вводить конкретные стимулы развития экспорта», — подчеркивает господин Семенов.

**НОРМАТИВНОЕ СОДЕЙСТВИЕ** Именно эти два момента, по мнению Александра Семенова, являются ограничением для экспорта. «Чтобы сейчас поставить российскую субстанцию за рубеж, нужно получить специальный документ. Мы полгода ведем переговоры по нему с органами власти. Сейчас наши субстанции могут приобретать иностранные контрагенты, но только чтобы делать препараты для России или стран третьего мира, а поставить субстанции в страны Европы мы не можем. Получение такого документа — нестандартная процедура, а должна быть стандартной», — объясняет он.

Говоря о стимулах развития поставок на внешние рынки, президент «Активного компонента» приводит в пример Индию, где власти возмещают фармпроизводителям от 5 до 15% стоимости экспортной продукции, и США, где в качестве меры поддержки налог на прибыль установлен на уровне 4%. «Должны быть диалог и единая „дорожная карта“. Если при участии Минпромторга в стратегию до 2030 года внедрить подобные стимулы, производителям было бы легче», — уверен господин Семенов.

Сейчас, добавляет он, заявка «Активного компонента» на один из механизмов поддержки — специальный инвестиционный контракт (СПИК) — находится в «подвешенном состоянии», так как летом текущего года было принято решение пересмотреть этот инструмент.

Производителям нужна и весомая денежная поддержка, подчеркивает Александр Борисов. По его словам, средства нужны для вывода препаратов на рынки дальнего зарубежья. Так, перерегистрация двух лекарств «Полисана» во Вьетнаме заняла полтора года и стоила \$2 млн.

«В середине лета следующего года мы планируем открыть научно-исследовательский центр для усиления работы над оригинальными препаратами, так как за границей будут востребованы только они», — считает господин Борисов. — У нас в разработке сейчас пять таких препаратов».

**ВОСТОЧНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ** «В настоящее время ядро экспорта „Биокада“ формируется в Африке, Индии и Юго-Восточной Азии, но после скорого получения регистрационных удостоверений в странах Латинской Америки, в том числе Аргентине, Колумбии, и в странах MENA, прежде всего в Египте, лидерство перейдет в эти регионы», — говорит Дмитрий Морозов. Также «Биокад» рассчитывает на масштабные продажи после завершения регистрационных процедур в странах Евросоюза, в Японии и Китае. По прогнозу компании, ее продажи в Евросоюзе к 2023 году составят не менее \$198 млн, а в странах Юго-Восточной Азии, Латинской Америки и MENA — \$516 млн.

В октябре компания заключила дистрибуторские соглашения с представителями фарминдустрии Греции, ОАЭ и Мексики. Так, греческая компания WinMedica заинтересовалась биоаналогом адалимумаба для лечения ряда аутоиммунных заболеваний. Всего в Грецию и на Кипр «Биокад» планирует поставить около 115 тыс. упаковок в течение первых пяти лет продаж. Соглашение с фармацевтическим производителем Jirpha предполагает поставку российских противоопухолевых препаратов в ОАЭ. С мексиканской компанией Psicofarma S. A. российский фармпроизводитель заключил договор о технологическом трансфере трех препаратов на основе моноклональных антител: биоаналогов трастузумаба, ритуксимаба и бевазумаба.

Компания «Герофарм» зарегистрировала свои препараты в 14 странах СНГ и ближнего зарубежья, и планирует дальнейшее расширение географии. Среди приоритетных направлений — освоение новых рынков сбыта в Юго-Восточной Азии на Ближнем Востоке и в Северной Африке, а также регистрация оригинальных препаратов компании в Северной Америке, Европе, Австралии и Японии.

По мнению генерального директора «Герофарма» Петра Родионова, выбор стран, на которых компания будет концентрироваться в экспортной политике, имеет ключевое значение. «Мы провели анализ 30 стран, которые нам интерес-

ны. И если взять топ-10, то получится, что объем рынка на них по нашей номенклатуре составляет \$3 млрд, в то время как в остальных 20 — лишь около \$100 млн», — констатирует он.

Руководитель направления развития бизнеса компании Игорь Волков в апреле сообщал, что «Герофарм» планирует наладить поставки своих препаратов в Пакистан, где существует пять локальных игроков, теоретически способных стать партнерами компании по экспорту. В случае успешного завершения переговоров вывод препаратов «Герофарма» на пакистанский рынок, по его оценке, займет от года до двух лет.

«Мы поставляем препараты во Вьетнам, Лаос, Камбоджу, Мьянму и Монголию, но планируем добавить в регионе Юго-Восточной Азии как минимум три-четыре страны и начали развивать регион Латинской Америки», — говорит генеральный директор «Полисана» Александр Борисов. До конца года компания планирует завершить регистрационные процедуры в Чили. Если регистрация там пройдет успешно, то, согласно местному региональному правилу, к Чили присоединятся еще шесть стран.

Также, напоминает господин Борисов, «Полисан» поставил партию продукции в Венесуэлу на сумму около \$70 млн, «но они физически не могут рассчитаться». «Пробовали пойти в Европу, есть патенты в США, но нас там не ждут, даже с оригинальными препаратами», — сетует он.

Локализовывать производство своих препаратов в странах присутствия «Полисана» не планирует. «Около десяти лет назад Вьетнам настаивал на локализации, но мы не пошли навстречу. Пока это преждевременно. Такой процесс требует существенных вложений — и в передачу технологий, и в обучение, и в приобретение оборудования», — говорит господин Борисов. В ноябре «Полисан» закончил строительство третьей очереди завода в Петербурге — не только для увеличения выпуска своей продукции, но и для выполнения задач по локализации производства препаратов Pfizer и Bayer. ■

## ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО

**1. АЛЕКСАНДР БОРИСОВ,**  
генеральный директор  
ООО «НТФФ „Полисан“»;

**ДМИТРИЙ МОРОЗОВ,**  
генеральный директор  
ЗАО «Биокад»

**2. ОЛЕГ ЖЕРЕБЦОВ,**  
владелец и генеральный директор ООО «Гротекс»;  
**ГЕОРГИЙ ПОБЕЛЯНСКИЙ,**  
генеральный директор АО «Вертекс»

**3. АЛЕКСАНДР СЕМЕНОВ,**  
президент АО «Активный компонент»

**ДМИТРИЙ ГЕНКИН,**  
председатель совета директоров ПАО «Фармсинтез»

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

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

**РИНАТ МУХАМЕДЗАНОВ,**  
генеральный директор ООО «Фармакор Продакшн»

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

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

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



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

**ОТСУТСТВИЕ СТАНДАРТИЗИРОВАННЫХ ПРОЦЕДУР И ЗНАЧИМЫХ МЕР ГОСПОДДЕРЖКИ ЗАТРУДНЯЕТ НАРАЩИВАНИЕ ОБЪЕМА ПОСТАВОК РОССИЙСКИХ ПРЕПАРАТОВ ЗА РУБЕЖ**

# «МЕНЯЮЩИЕСЯ ЗАКОНЫ В СФЕРЕ СТРОИТЕЛЬСТВА ВСЕ ДАЛЬШЕ ОТ СОВЕРШЕНСТВА»

СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ «МЕГАЛИТ», РАБОТАЮЩАЯ НА РЫНКЕ ЖИЛЬЯ ПОЧТИ ТРИДЦАТЬ ЛЕТ, РЕАЛИЗУЕТ ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ ПРОЕКТОВ КОМПЛЕКСНОГО ОСВОЕНИЯ ТЕРРИТОРИИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ — «ПРИМОРСКИЙ КВАРТАЛ». ПОЧЕМУ НЕБОЛЬШАЯ КОМПАНИЯ ВЗЯЛАСЬ ЗА ЕГО ВОЗВЕДЕНИЕ, КТО ИЗ ВИЦЕ-ГУБЕРНАТОРОВ СМОЛЬНОГО — ПРОФЕССИОНАЛ И КАКИЕ ОЦЕНКИ ПОЛУЧАЮТ МОНОПОЛИСТЫ, КОРРЕСПОНДЕНТУ ВG ДЕМЬЯНУ УХИНУ РАССКАЗАЛ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «МЕГАЛИТА» АЛЕКСАНДР БРЕГА.



ВЕГЕНИЙ ПАРВЕНКО

**BUSINESS GUIDE:** Вы на строительном рынке уже 27 лет. За это время появилась стратегия работы в сфере жилой недвижимости. Чем руководствуетесь при выборе проектов?

**АЛЕКСАНДР БРЕГА:** Строить объектов не много, при этом все они должны располагаться в очень качественных местах и сами себя продавать. Ключевой момент для эконом- или комфорт-класса — это наличие транспортных решений, из которых на первом месте — максимальное приближение к метро. «Стратегия места» помогла нам пережить все кризисы. Но сегодня таких участков практически не осталось, поэтому теперь приходит другое требование — быть поближе к метро. Если серьезно, то жилые проекты изменились. Локация по-прежнему важна, но концептуальные решения, создание качественной среды имеют все больший вес. Наполнение проекта — одна из главных составляющих успеха.

**BG:** Вы говорите, что «мегалитовских» участков в городе почти нет. Планируете идти в регионы? Я встречал упоминания о ваших планах в Подмосковье.

**А. Б.:** В Королеве (Московская область) мы оказались по приглашению партнеров. Это объект с историей — мы говорим о долгострое, который предстоит завершить. Перед нами стоит нетривиальная задача: есть уже сформулированный проект, но есть и наше понимание того, каким должно быть современное жилье. Поэтому планируем работать в Подмосковье чуть ли не вахтовым методом, чтобы гарантировать качество и результат.

**BG:** Каким должен быть проект, ради которого ваша компактная компания пойдет в регионы?

**А. Б.:** Интересное место, достойный спрос и недалеко от Петербурга. К примеру, в тот же Екатеринбург, при всем моем уважении, как-то не хочется, хотя там есть интересные проекты. Для меня важно, чтобы имя «Мегалит» было гарантией качества. Сложившаяся команда может это обеспечить, но нам пока хватает работы и дома. А передавать дух компании на рас-

стоянии новым сотрудникам практически невозможно. Это ключевой момент, из-за которого не хочется идти в регионы.

**BG:** У вашей компании есть резонансные проекты. Как в этих случаях принимаются решения по архитектурной концепции и какую роль играет архитектура в современном девелопменте?

**А. Б.:** Мы работаем в эконом- и комфорт-классе, у нас должна быть не столько изысканная архитектура — это важнее в элитном жилье, — сколько четко проработанная квартирография. И тут архитекторам сложно: им необходимо создать привлекательную и разнообразную квартирографию, а потом облечь ее в формы, которые сделают объект интересным. Удачный проект — это результат тесного взаимодействия студии и заказчика: есть локация, есть пожелания архитектора, а есть экономика. Мы работали со многими мастерскими. Но если говорить про резонансные проекты, то жилой дом на проспекте Обуховской Обороны, 195, нам проектировала мастерская Евгения Герасимова. Этот объект разделил город на два лагеря: для одних он оказался слишком тяжеловесным, а другие увидели в этой концепции свою эстетику. Нам нравится, выполнено достойно, а главное то, что комплекс стал центром притяжения.

**BG:** Для девелопера в Петербурге чрезвычайно важны отношения со Смольным. Как изменились они за время вашей работы?

**А. Б.:** Стало непросто. Раньше несовершенные законы, регулирующие нашу отрасль, компенсировали руководители, курирующие стройку. Нам с ними везло — они были профессионалы, у них была возможность маневра на региональном уровне.

Сейчас законодательная система стала более формализованной, поля для маневра не предусмотрено, а меняющиеся законы все дальше от совершенства. В этой ситуации диалог Смольного и строительного бизнеса очень важен. И, на мой взгляд, он становится все более открытым. Создаются и работают комиссии и комитеты по взаимодействию власти и

бизнеса, потому что вопросы нашей отрасли никогда не были частными, они всегда касались множества сфер, развития города в целом.

**BG:** Отношения с монополистами тоже изменились?

**А. Б.:** Они развивались по синусоиде: сначала было очень легко, потом... Была сложная ситуация с энергетиками — мощностей не хватало, оплаченными за один проект деньгами они затыкали дыры в других. Ситуация то налаживалась, то снова усугублялась. Сейчас мы в хорошем периоде. Не в обиду другим монополистам, хочу привести в пример «связистов». В какой-то момент они полностью изменили свой подход в работе. Теперь ты их приглашаешь на объект, они сами все делают, даже подключают за собственный счет. Расходы компенсируют уже на этапе работы с потребителем.

Здорово было бы, если бы «Ленэнерго», «Водоканал» и «Тепловые сети» («Теплосеть Санкт-Петербурга»). — **BG:** действовали по такому же принципу. Но понимаю, что это невозможно: конечный потребитель будет платить за воду и электричество такие суммы, что у нас будет бунт. Поэтому часть затрат несут инвестор и застройщик: мы строим сети и передаем их монополистам. Если говорить об оценках монополистам, то в прошлых четвертях они учились на троечку, сейчас им можно ставить твердую четверку с плюсом, а то и пять в некоторых случаях.

**BG:** Слышал, как о вас говорили, что компания развивается благодаря вашей карме. То есть личность руководителя очень важна для вашей фирмы?

**А. Б.:** Личность руководителя для любой компании определяющая, особенно если компания небольшая. Если в компактной фирме появится руководитель, который медленно принимает решения, не умеет организовать людей, так он ее за три месяца положит. Я предпринимал попытки найти генерального директора — не получилось. А раз так, то берись за штурвал сам и веди эту лодку, чтобы она не утонула в экономических штормах.

**BG:** Вы в этом бизнесе с начала 1990-х годов. Ваш стиль руководства изменился?

**А. Б.:** Руководитель, как я считаю, должен в первую очередь научить своих подчиненных работать таким образом, чтобы комфортно было обеим сторонам. Я терпеть не могу людей безынициативных и не желающих развиваться. Не люблю, если у человека нет позитивного настроения на жизнь. Еще важно создать комфортную обстановку на работе. Я внимательно слежу, чтобы в компании был хороший психологический климат. Часто хожу по кабинетам, чтобы кожей почувствовать: все ли нормально, все ли в порядке? Не скрою, были моменты, когда приходилось с людьми расставаться, чтобы сохранить комфортную атмосферу для остальных сотрудников. Сейчас мы сделали скачок, выросли на 30–35%, и, к своему стыду, теперь я не всех знаю по имени. И это мне очень не нравится. Все-таки я несу ответственность за каждого.

**BG:** У вас есть профессиональные мечты?

**А. Б.:** У меня их две. Я очень хотел реализовать в нашем городе большой красивый проект — создать ту среду, о которой все так много говорят, но так никто и не сделал. И эта мечта почти осуществилась: сейчас мы с нашими партнерами строим «Приморский квартал». Фактически крупнейший на сегодня проект комплексного освоения территории в Петербурге.

А вторая — это загородный комплекс: коттеджный поселок с небольшими вкраплениями трех-, четырехэтажной застройки в скандинавском стиле. Мы уже и участок купили для этих целей в Мельничном ручье (во Всеволожском районе Ленинградской области), и на 70% инженерные коммуникации подвели. Но в 2008 году рынок загородного жилья получил серьезный удар — спрос упал. Поэтому мы пока проект приостановили, но с повестки его не сняли. Все мои профессиональные мечты связаны с тем, чтобы создать среду, которой еще не было. Чтобы комфорт из умозрительного понятия приобрел четкие очертания, «мегалитовские». ■

ЕКАТЕРИНА ГОРДОН:

## «ПРИЕЗЖАЕШЬ СЮДА И СДАЕШЬСЯ НА ПОРУКИ КАК МАЛЫЙ РЕБЕНОК»



Карелия славится не только своей завораживающей северной природой и памятниками деревянного зодчества, но и клиникой «Кивач», куда едут для того, чтобы, доверившись команде профессионалов, оздоровить свой организм, снять последствия стресса и переутомления, наполниться новой жизненной энергией. Своими впечатлениями о клинике поделилась известный журналист, правозащитник и автор-исполнитель Екатерина Гордон.

— **Екатерина, почему именно оздоровительная клиника?**

— Не секрет, что журналисты, правозащитники, юристы, деятели шоу-бизнеса ведут не очень здоровый образ жизни. Потому что мы бежим все время куда-то, все время где-то снимаемся, влипаем в какие-то истории, вылезаем из них публично, влипаем в них снова. И, откровенно говоря, я, например, не веду здоровый образ жизни. Вообще. Я все время в стрессе.

— **А как Вы узнали о клинике «Кивач»?**

— Каким-то образом вы внедрились в сознание очень многих моих знако-

мых, и все время я слышала про то, что вот я оздоравливаться поеду в «Кивач», вот я поехал на детокс в «Кивач». Мне было очень интересно — о чем они все говорят?

— **И каковы Ваши впечатления о клинике? Чем Вас удивил «Кивач»?**

— Я раньше относилась немного скептически к разовым посещениям каких-то волшебных мест, после которых ты — бац! — красивый и здоровый. Но я действительно удивилась, приехав сюда и увидев абсолютно научный подход лечения, оздоровления, приведения организма в нормальное

состояние. Я теперь понимаю, почему все так вот о вас шепчутся по углам и почему очень много людей сюда действительно стремится как минимум раз в год.

— **Что для Вас оказалось здесь важным?**

— Для меня это какое-то спасение — приезжаешь сюда, сдаешься на поруки как малый ребенок, и тебе говорят: «Так, ну вот здесь нужно подлатать, здесь надо починить, здесь нужно почистить». И тебе психологически комфортно, потому что ты на это время снимаешь с себя всякую ответственность, к которой ты привык.

И, во-вторых, ты, действительно доверяя людям, начинаешь чувствовать результат. Слоган клиники «К нам едут за результатом!» соответствует месту на 100%.

— **Планируете ли приезжать сюда еще?**

— Я в первые дни увидела результат и на весах, и по самочувствию. Узнала, оказывается, сколько в нас копится всякого всего вредного и токсичного, и что действительно с этим надо что-то делать. И это невозможно делать при моем графике ежедневно. Поэтому 100% я приеду сюда еще раз.

KIVACH  
CLINIC

ГЛАВНЫЕ  
ПРЕИМУЩЕСТВА:



ДЕТОКС



ДИАГНОСТИКА  
CHECK UP\*\*\*



ANTI AGE\*\*



ПЛАСТИЧЕСКАЯ  
ХИРУРГИЯ



КОСМЕТОЛОГИЯ



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

\* Клиника «Кивач». Лауреат в номинации «Лучшая Detox\*\*\* клиника», «Лучшая Anti Age\*\* клиника». Премия Aurora Beauty & Health European Awards. \*\*Антивозрастная. \*\*\*Детокс. \*\*\*\*Обследование. Услуги по профилю «Пластическая хирургия» предоставляются ООО «Кивач Эстетик плюс». Не является публичной офертой. Реклама. Лицензия ЛО-10-01-001090 от 15 декабря 2016 г.

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



/kivachclinic

АНДРЕЙ ГРИГОРЬЕВ-АППОЛОНОВ:

## «ЗДЕСЬ НЕОБХОДИМО ПОБЫВАТЬ ХОТЯ БЫ РАЗ. А ДАЛЬШЕ УЖЕ — ПОВЕДЕТЕСЬ И ЗАПАДЕТЕ!»

— **Андрей, расскажите, откуда вы узнали про клинику «Кивач»?**

— У меня огромное количество друзей, и среди них очень много кто побывал здесь. Кто-то приезжает уже третий или пятый раз. Один друг выдержал здесь 4 дня на жесткой диете, сбежал, но на следующий год вернулся и две недели здесь провел. Вышел счастливым и похудевшим килограммов на 7-8. Короче, влюбился! Есть сразу влюбленность в «Кивач», как у меня, я, прям, наслаждаюсь, либо постепенно-постепенно...

— **А вас что в «Кивач» привело?**

— Я могу честно сказать, что жизнь популярного артиста непростая. Эти все движения, тусовки и, конечно же, алкоголь, а самое главное — нервяк. У меня было энергетическое истощение перед тем, как я сюда приехал. Я понимал, что ни в Москве, ни в Подмосковье не отдохну, потому что можно сбежать и зажечь где-нибудь в ночи. Поэтому я осознанно выбрал «Кивач». И не жалею об этом, потому что все супер! Здесь работают профессионалы своего дела. У всех большой стаж,

Современный рабочий график артиста не дает возможности надолго исчезать из самой гущи событий. Поэтому многие представители шоу-бизнеса предпочитают и отдохнуть, и заняться своим здоровьем. Это осуществимо, если довериться команде высококлассных специалистов. Солист группы «Иванушки International» Андрей Григорьев-Апполонов поделился впечатлениями о карельской клинике «Кивач», где восстанавливал свои физические и эмоциональные силы после напряженных трудовых будней.

все специалисты. Тебя здесь принимают как родного и все тебе расскажут, и все покажут. Все сделают так, чтобы тебе было комфортно.

— **Это правда, что в «Киваче» программы построены на основе лечебного голодания?**

— Здесь есть разные курсы (смеется), вы можете приехать и реально голодать на воде и отварах, если у вас есть лишний вес, а можете выбрать диету полегче. Например, я не голодал. Я первые два дня сидел на жиденьких супчиках 5 раз в день — морковном, брокколи. И после пары дней, которые я провел с этими супами, я сказал: «Товарищи, мне худеть много не надо, дайте мне раздельное питание!» Врач назначил мне подходящий вариант диеты. То есть в

«Киваче» вы можете выбрать разные варианты диеты, которые подойдут именно вам, прежде всего для «головы» и для собственного здоровья.

— **Неужели ни разу не возникло желания пойти и немедленно что-нибудь съесть?**

— Я вчера даже не доел ужин, потому что наелся! Последние три дня здесь на раздельном питании, а результат уже ощутил — похудел на 3 кг за 5 дней. Раздельное питание — это полезная штука!

— **Что для вас «Кивач»?**

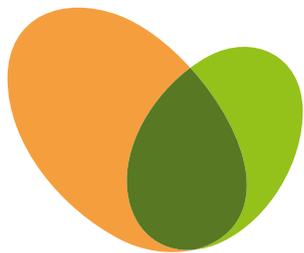
— «Кивач» — это начало твоего здорового образа жизни. Из клиники ты приезжаешь домой с легким талмудом, где тебе еще на ближайший месяц прописана диета и рекомендации — что надо, что не надо. И если ты



реально решил изменить свой жизненный стиль или серьезно похудеть, то следуй предписаниям «Кивача», направляющим тебя на правильный образ жизни. Это подходит даже для графика артиста, когда концерт в четыре утра заканчивается, а потом туса до шести. Здесь именно то, что надо!

— **Будете рекомендовать клинику своим друзьям и знакомым?**

— Я не то что рекомендую, я просто говорю, что здесь необходимо побывать хотя бы раз. А дальше уже — поведетесь и западете!



# СКАНДИНАВИЯ

клиника внимательной медицины



## МЫ ВАС СЛЫШИМ

[avaclinic.ru](http://avaclinic.ru) | тел.: 600-78-17



scandinaviaclinik



avaclinic



scandinaviya

ЛИЦЕНЗИЯ № ЛО-78-01-008941 ОТ 26.06.2018 Г. РЕКЛАМА.

ИМЕЮТСЯ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ, НЕОБХОДИМО  
ПОЛУЧИТЬ КОНСУЛЬТАЦИЮ СПЕЦИАЛИСТА