

Управление бизнесом

ноябрь 2015 (№ 24)



Экономика Северо-Запада:
создать новые точки роста_стр. 4



Андрей Крылов:
Окно возможностей никогда не было
таким большим_стр. 26



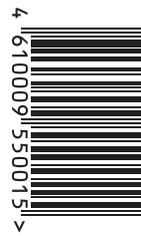
Александр Горыня:
Ювелирный кластер поможет росту
инвестиций в отрасль_стр. 44



Татьяна Протасенко:
«Новые бедные» станут очагом
массы проблем_стр. 64



Андрей Могучий:
Спектакль не повторить, он каждый
раз рождается заново_стр. 74





PALZILERI

PALZILERI.COM

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, БОЛЬШОЙ ПР. П.С., 76-78, ТЕЛ.: +7 812 243-01-03



ISAIA
NAPOLI



РЕКЛАМА

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, БОЛЬШОЙ ПР. П.С., 76-78, ТЕЛ.: +7 812 243-01-03

РЕДАКЦИЯ

Главный редактор

Дмитрий Глумсков

Журналисты

Георгий Дмитриев, Любовь Ежелева,
Никита Елисеев, Мария Коваценок,
Ирина Кравцова, Татьяна Рейтер,
Игорь Строев

Аналитический центр

Евгений Заздравных

Представительство в Москве

и Московской области

Александр Сычев

Фотографы

Игорь Бакустин, Владимир Постнов,

Елена Потеева

Интерпресс:

Виктор Бартнев, Сергей Бертов,

Илья Выдревич, Петр Ковалев,

Александр Николаев,

Пресс-служба,

Валентина Свищунова,

Замир Усманов, Светлана Холявчук

Выпускающий редактор

Светлана Стафеева

Корректур

Елена Досова,

Надежда Тимофеева

Верстка

Сергей Марасин,

Елена Потеева

Генеральный директор

Владимир Хусид

И. о. директора издательства

Наталья Хусид

Арт-директор

Евгений Куныгин

Главный редактор издательства

Дмитрий Глумсков

Руководитель

коммерческой службы

Сергей Оболенский

Менеджер интернет-проектов

Иван Гуленков

Менеджер по распространению

Екатерина Коновалова

Менеджер

по связям с общественностью

Евгений Баранов

Менеджеры-консультанты

Елена Арсентьева, Алла Васильева,

Татьяна Карелина, Елена Макарова,

Алена Сасикова, Елена Федина



Требуется гибкость

Наступил период, когда компаниям необходимо начать работу над внутренними изменениями, повышением качества управления, эффективности работы персонала и оптимизацией конкурентных преимуществ 4

Сформировать новые ценности

Проектное управление – первостепенный приоритет развития государственного управления в России..... 16

Увидеть картину шире

Игорь Девятко: решая поставленную президентом задачу по формированию в каждом регионе проектного офиса, регионы должны запустить целый ряд организационных преобразований 22

Стремление к полному циклу

Андрей Крылов: хотя импорт из ряда стран еще открыт, уже сейчас ситуация позволяет производителям строить планы, укрепляться на рынке, пусть и без получения суперприбыли 26

Параллельными курсами

Бизнес и государство ставят перед собой не стратегические цели, а тактические задачи, полагают эксперты. Поэтому настолько непросто для обеих сторон становится объединение усилий..... 34

Золотая земля

Александр Горыня: на внутреннем рынке отечественные ювелиры конкурентоспособны, и он более интересен для нас 44

Выжить в меняющемся мире

Сопоставление технологий и методов решения проблем малого бизнеса позволяет определить сильные стороны и выработать более гармоничную стратегию 52

Четвертый этап революции

Татьяна Шварцкопф: в Германии «Индустрия 4.0» рассматривается как национальная программа индустриального развития, которая, учитывая технологические сдвиги в промышленности, отвечает вызовам современности 62

От хамона до протеста

Татьяна Протасенко: последние социологические опросы вновь показывают, что люди начинают чувствовать, что им что-то не нравится 64

Театр жив

«Опереться можно только на мощное сопротивление», — с восторгом цитирует Алису Фрейндлих художественный руководитель БДТ им. Г. А. Товстоногова Андрей Могучий 74

Адрес редакции и издательства:
197022, Санкт-Петербург,
Инструментальная ул., д. 3, лит. В
Тел./факс: 331-9400
(многоканальный)
E-mail: INFO@rediz.spb.ru

№ 24, ноябрь 2015.
Подписано в печать 26.10.2015.
Дата выхода в свет 05.11.2015.
Формат 60x90 1/8.
Бумага мелованная.
Печать офсетная.
Усл. печ. л. 12,5. Тираж 10 000 экз.
Заказ № 408.
ООО «Типография «НП-Принт».
Санкт-Петербург,
Чкаловский пр., д. 15.

Рекламное издание
зарегистрировано в Управлении
Федеральной службы по надзору
в сфере связи, информационных
технологий и массовых
коммуникаций по Санкт-Петербургу
и Ленинградской области
7 октября 2011 года
ПИ № ТУ 78 – 00991

Распространяется бесплатно,
в розницу и по подписке.
Цена свободная

Материалы, помеченные значком ■,
публикуются на правах рекламы.
У рекламодателей имеются
все необходимые лицензии
и сертификаты.

Редакция журнала
не несет ответственности
за содержание рекламных
материалов.

Мнение редакции может
не совпадать с мнением авторов

Требуется гибкость

Наступил период, когда компаниям необходимо начать работу над внутренними изменениями, повышением качества управления, эффективности работы персонала и оптимизацией конкурентных преимуществ

Осенью 2015 года экономика России столкнулась с новыми вызовами, связанными как с глобальной экономической нестабильностью, так и с проблемами внутреннего характера. Какие выводы уже сделаны и как бизнес будет выстраивать стратегию своего поведения в среднесрочном периоде? Участники панельной дискуссии и круглых столов, которые были проведены в ходе работы II Форума бизнеса Северо-Запада, организованного журналом «Управление бизнесом», проанализировали результаты введения антикризисных мер, текущую экономическую ситуацию и рассмотрели те возможности, которые открываются в новых условиях как для бизнеса в целом, так и для отдельных его сегментов.

ПРОБЛЕМА ДОВЕРИЯ

Руководитель аналитического центра журнала «Управление бизнесом» Евгений Заздравных, комментируя итоги исследования «200 самых прибыльных компаний Северо-Запада», сообщил, что совокупная чистая прибыль участников рейтинга по итогам 2014 года сократилась на 8,6% к аналогичному показателю 2013-го. Однако говорить о полномасштабной рецессии еще рано: совокупная выручка компаний, несмотря на все негативные события, выросла на 16,4%.

– Отчетность текущего года, скорее всего, покажет дальнейшее снижение чистой прибыли, возможно даже более чем на 10%, и выручка компаний по итогам этого года сократится. Экономика округа пребывала в стагнирующем состоянии и ранее, поэтому макроэкономические шоки существенным образом влияют на динамику компаний, – считает Евгений Заздравных.

По уже сложившейся традиции половина из компаний, представленных в рейтинге, зарегистрирована в Санкт-Петербурге. Столь масштабная представленность обусловлена прежде всего высокой концентрацией бизнеса именно в Северной столице в отличие от других регионов СЗФО. Достаточно сказать, что совокупная прибыль двух крупнейших участников рейтинга – компании «Газпромнефть» и Группы ВТБ – равна трети совокупной прибыли остальных участников исследования. И даже незначительные колебания

II ФОРУМ БИЗНЕСА СЕВЕРО-ЗАПАДА

Организован журналом «Управление бизнесом» при поддержке Стратегического партнерства «Северо-Запад» и АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов».

Международный партнер Форума: Санкт-Петербургское представительство компании «НРВ. ИНВЕСТ ГмбХ» – Северный Рейн-Вестфалия.

Стратегический партнер Форума: АО «СОГАЗ».

Партнеры Форума: ОЭЗ «Моглино», Райффайзен Банк, «Альпари», «ГЕОИЗОЛ», «РЭП Холдинг».

Информационный партнер: Радио Business FM.

В работе Форума приняли участие более 200 человек.

200
ГОДА



II Форум бизнеса Северо-Запада

Организатор:

журнал
«УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ»

При поддержке:



Министерство
Промышленности
и Торговли



Управление бизнесом

200 самых успешных компаний Северо-Запада — стр. 2

Давид Плавинк: Нужно найти золотую середину в промышленном развитии — стр. 74

Шаронов: Не лидеры не ломаются — стр. 74

Илья в гостях — стр. 80

показателей чистой прибыли существенным образом влияют на конечный результат предприятий Санкт-Петербурга.

– На инвестиционном форуме в Сочи были представлены результаты исследования настроений бизнеса. 82% опрошенных уверены в том, что прежде всего необходимо увеличить эффективность государственного управления, на втором месте – снижение административных барьеров для бизнеса, на третьем – нормализация экономических отношений с Западом, – говорит президент Санкт-Петербургской торгово-промышленной палаты Владимир Катенев. И обращает внимание на вторую часть опроса, касающуюся вероятности реализации данных шагов. Согласно полученным данным, лишь 6–10% из числа опрошенных бизнесменов верят в то, что эти изменения будут произведены.

– Практически все знают, что нужно делать, но почти никто не верит в то, что это будет реализовано. Необходимо искать пути, которые позволят сократить разрыв между пониманием и недоверием, – констатирует Владимир Катенев.

– Да, мы зачастую знаем, что нужно делать, но в отношении других. А вот понимание, что никто, кроме нас самих, трудности не преодолет, пока приходит с трудом, – подтверждает генеральный директор компании «Светлана-Оптоэлектроника» Алексей Мохнаткин. В сегменте микроэлектроники бизнес пошел по пути консолидации усилий, в том числе по формированию рынка потребления.

– Поняли, что собственными силами не справиться, обратились за помощью к государству. Пришлось долго стучаться в разные двери, объяснять необходимость выращивания национальных лидеров, которые не только должны работать на внутреннем рынке, но и занять долю глобального рынка, – говорит Алексей Мохнаткин. В итоге отечественная светотехника попала в приоритетные направления развития на федеральном уровне, мероприятия по поддержке этой отрасли должны стартовать уже в ближайшие месяцы.



Владимир Катенев

«Практически все знают, что нужно делать, но почти никто не верит, что это будет реализовано. Необходимо искать пути, которые позволят сократить разрыв между пониманием и недоверием»



«Лучше
выстраивать
стратегии
развития бизнеса,
не ожидая,
что благодаря
каким-либо
действиям
нефть подорожает»



Вадим Иосуб

Помимо предприятий светотехники хорошие шансы на получение государственной поддержки имеют и другие компании. Директор по GR Совета по развитию внешней торговли и международных экономических отношений Татьяна Львова напоминает о том, что Министерством промышленности и торговли России разработаны 20 отраслевых планов по импортозамещению. Предлагаются следующие механизмы господдержки программы импортозамещения: специальные инвестиционные контракты, займы через Фонд развития промышленности, субсидиарная поддержка, таможенно-тарифное регулирование, индустриальные парки (особые экономические зоны, промышленные кластеры), ограничение допуска к госзакупкам.

– Какой из перечисленных инструментов наиболее эффективен? Все зависит от ситуации и бизнес-целей, и выбор – за самим производителем. Кроме того, в настоящее время идет отработка и совершенствование созданных инструментов. Например, недавно Фонд развития промышленности модернизировал свой сайт, он стал более информативным и прозрачным. В нем приведены данные о порядке оформления заявок на заем, инвестконтракт, много статистики и прочего, – говорит Татьяна Львова.

НУЖНЫ СТРУКТУРНЫЕ РЕФОРМЫ

Очевидно, впрочем, что все меры поддержки могли бы быть и более масштабными при условии восстановления темпов экономического роста в стране. Однако аналитические данные свидетельствуют о том, что подобный оптимизм безоснователен. По словам старшего аналитика компании «Альпари» Вадима Иосуба, даже в самых долгосрочных и оптимистичных прогнозах речь идет о том, что к 2018 году средняя цена на нефть может достигнуть \$70–75 за баррель.

– Лучше забыть про настроения, которые царили среди представителей власти и бизнеса, по поводу того, что цена на нефть вернется на прежний – свыше 100 долларов за баррель – уровень. И выстраивать стратегии развития бизнеса, не ожидая, что благодаря каким-либо действиям нефть подорожает, – предупреждает Вадим Иосуб.



Татьяна Львова

«Какой из предлагаемых механизмов господдержки импортозамещения наиболее эффективен – зависит от ситуации и бизнес-целей, и выбор – за самим производителем»

По оценке «Альпари», до конца I квартала 2016 года стоимость нефти вряд ли выйдет за рамки \$45–55 за баррель. Не стоит ожидать и дальнейшего укрепления рубля. В конце прошлого года многие аналитики обращали внимание на серьезный разброс в прогнозах на 2015 год: международные финансовые организации предрекали масштабный спад, федеральные министерства упражнялись в оптимизме и давали благоприятные прогнозы. Теперь же, год спустя, расхождения в прогнозах исчезли. Если брать средний прогнозный показатель, то по итогам 2016 года ВВП снизится на 0,8%, инфляция составит порядка 7–8%, курс доллара не будет ниже 60 рублей, цена на нефть останется в диапазоне \$50–55.

– Как с этими цифрами жить? Нужно проводить структурные институциональные реформы. Их не сделать за полгода-год, будем надеяться, что правительство России предпримет необходимые шаги и в течение трех-пяти лет мы увидим позитивные итоги этих решений, – резюмирует Вадим Иосуб.

– Кризис дает новые возможности для того, чтобы переформатировать свою деятельность, создать новые точки роста, новые направления, которые не просто позволят пережить сложный период, но и создадут базу для последующего роста бизнеса, – уверен региональный директор международной компании «АИКОМ Россия» Раймонд Фадель.

– Наша компания работает в России более 20 лет, и мы четко понимаем необходимость оптимизации бизнеса, принятия верных решений, в том числе в пересмотре модели управления и реализации проектами. Это очень важно, и это позволяет спокойно проходить любой кризис и чувствовать себя уверенно, – говорит Раймонд Фадель.

– Можно развиваться только через технологии, технологические компетенции и квалифицированный труд, – подтверждает директор Высшей школы экономики в Санкт-Петербурге Сергей Кадочников. – Традиционно сильными сторонами России были макроэкономика, образование и размер рынка. Все остальные



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

направления слабо развиты, прежде всего сегменты инноваций, финансов и поддержки бизнеса со стороны государства. Мы остаемся на низких позициях с точки зрения институциональной среды. Постоянно слышим, что нет изменений в судебной системе, в поддержке прав собственности. И эти изменения, безусловно, необходимы, – говорит Сергей Кадочников. Нынешний российский бизнес, по его мнению, это «засилие крупных компаний, связанных с государством, которые монополизируют рынок, но при этом остаются неэффективными». Поэтому необходимо уделить особое внимание поддержке частного бизнеса, в том числе через реализацию кластерных инициатив.

– Нам хочется более активного рынка – все остальное у нас есть, – говорит директор департамента «Перспективные проекты для энергетики» АО «РЭП Холдинг» Виктор Фалилеев. Несмотря на макроэкономическую нестабильность, «РЭП Холдинг» принял решение об инвестировании в развитие новых высокоэффективных продуктов на базе совместной работы с мировыми лидерами газотурбостроения. Это позволило компании вывести на рынок стационарные газовые турбины. Турбину 32 МВт «РЭП Холдинг» производит по лицензии GE, 25 МВт – по лицензии Solar, а 16 МВт – уже совместная (с GE) разработка.

– Почти полностью локализованное производство. Мы – живой пример реального импортозамещения. Всего еще не достигли, но нет системных нерешенных вопросов. Я уверен в том, что через несколько лет турбины будут полностью делаться в России, – утверждает Виктор Фалилеев.

– Важно, чтобы малые предприятия видели себя в качестве глобальных игроков и воспринимали весь мир как свой рынок сбыта, – заметил, говоря об интернационализации малого бизнеса, глава департамента внешней экономики в министерстве экономики, энергетики и промышленности федеральной земли Северный Рейн-Вестфалия (Германия) Герберт Якоби. – Для этого они должны стараться производить лучшую в мире продукцию и стремиться к лидерству на мировом рынке.



БАНК ИНТЕЗА

**Российский дочерний банк итальянской
банковской группы Интеза Санпаоло.**

МИР ВАШИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

www.bancaintesa.ru
8 800 2008 008
(звонок по России бесплатный)

БАНК ГРУППЫ ИНТЕЗА САНПАОЛО
INTESA  **SANPAOLO**

АО «Банк Интеза». Генеральная лицензия Банка России №2216. Реклама.

Коммерческие банки готовы поддержать бизнес в сложных экономических условиях, в том числе через разработку специальных кредитных программ и продуктов.

– Мы наблюдаем увеличение спроса на кредитование и оказание финансовых услуг, – подтверждает управляющий Северо-Западным филиалом Банка Интеза Наталья Байнина. По ее словам, конкурентным преимуществом банка, особенно в непростых рыночных условиях, является индивидуальный подход к каждому клиенту, с учетом понимания специфики ведения его бизнеса. Это и работа с гарантийными фондами, и с агентством кредитных гарантий, для крупных корпоративных клиентов действуют программы банковских гарантий, которые особо востребованы в условиях санкций, а также в рамках проектов торгового финансирования.

– Велика роль государства в том, чтобы расширять программы финансирования бизнеса. Это позволит банкам отдавать больше ресурсов конечному потребителю, – считает Наталья Байнина.

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

Улучшению инвестиционной ситуации в регионах Северо-Запада, взаимодействию бизнеса и власти поможет внедрение проектного управления в государственных органах. Результаты Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации за 2014 год, которые были презентованы Агентством стратегических инициатив (АСИ) в ходе работы Петербургского международного экономического форума, подтвердили зависимость темпов роста внутреннего регионального продукта от индекса рейтинга региона. Если сравнить показатели регионов-лидеров и регионов – аутсайдеров рейтинга, то разница в объеме частных инвестиций на одного жителя как минимум двукратная.

Регионы Северо-Запада по итогам рейтинга показали хороший результат. Руководитель представительства АСИ в СЗФО Игорь Девятко предлагает брать на вооружение лучшие практики. К примеру, Калининградская и Новгородская области, Карелия демонстрируют одни из лучших результатов по срокам регистрации прав собственности, Коми и Псковская область – по среднему времени получения разрешения на строительство.



Дмитрий Синкин

«Доверие инвестора – очень важный аспект, завязанный на эффективности инвестиционной политики, регулирования и дерегулирования инвестиционной деятельности»



«Велика роль государства в том, чтобы расширить программы финансирования бизнеса. Это позволит банкам отдавать больше ресурсов конечному потребителю»



Наталья Байнина

– Ключевой акцент, который сделан в настоящее время при работе в регионах Северо-Запада, – повышение качества государственного управления. Сегодня это главная федеральная повестка дня, – говорит Игорь Девятко.

– Инвесторы выбирают наиболее эффективные с точки зрения регионального управления территории, – подтверждает первый заместитель председателя комитета по инвестициям Санкт-Петербурга Дмитрий Синкин. – Доверие инвестора – нематериальный, но очень важный аспект, завязанный на эффективности инвестиционной политики, регулирования и дерегулирования инвестиционной деятельности, – считает он. В частности, штаб по снижению административных барьеров, действующий в Санкт-Петербурге, – действенный пример принципа проектного управления: он на 80% состоит из представителей бизнеса, который ставит результат выше процесса его достижения.

– Важным в вопросе доверия является прямой контакт. Губернатор Санкт-Петербурга, правительство города постоянно встречаются с предпринимателями. В ноябре пройдет первая церемония вручения почетного знака «Инвестор года». Рекомендации АСИ, рекомендации бизнеса по проектному подходу очень важны, четкое определение приоритетов дает возможность качественной реализации инициатив, – полагает Дмитрий Синкин.

По словам первого заместителя председателя комитета по экономическому развитию и инвестиционной деятельности Ленинградской области Максима Кисельникова, решения по улучшению инвестиционного климата не могут работать в отрыве от конкретного понимания тех приоритетов, прежде всего в промышленном секторе, которые позволят улучшить экономическую ситуацию в регионе.

– Тема кластерного развития – тот связующий элемент, который поможет нам разобраться с импортозамещением, повышением уровня технологических компетенций, внедрением и коммерциализацией новых технологий. На мой взгляд, это лучшая модель для составления совместного плана действий власти и бизнеса по заполнению «свободных» мест на рынке, которая также является механизмом

привлечения инвесторов в регион и методом наиболее эффективного развития предприятий в целом, – говорит Максим Кисельников.

Генеральный директор завода «Электропульт» Виктор Лесных, поддерживая идею определения приоритетов промышленного развития для каждого из регионов, предлагает определиться с целеполаганием: развитие промышленной инфраструктуры для насыщения внутреннего рынка или создание плацдармов для выхода на внешние рынки.

– Мы должны говорить о том, чтобы российские производители более плотно работали на внутреннем рынке. Инновационное развитие экономики невозможно без наличия квалифицированного персонала. Сохранение этого персонала невозможно без загрузки промышленных предприятий. Все это неразрывно связано со сбалансированной политикой по инвестициям, объемам выпуска продукции и приоритетным отраслям промышленности. Если эта логическая цепочка будет присутствовать в каждом регионе, думаю, задачи инновационного развития будут решены, а импортозамещение придет просто как данность, как неотъемлемая часть этой политики. Возможно, следует больше говорить об импортоопережении. Есть темы, по которым многие западные производители не имеют достаточных технических решений или научного потенциала. Поэтому можно выбирать такие перспективные направления, в которых решение конкретных технических задач обеспечит качественное развитие промышленности и лидерство российских предприятий, – уверен Виктор Лесных.

Инвестиции в интеллектуальную собственность, наращивание научного кадрового потенциала, модернизация оборудования, применение лучших производственных практик, создание внутреннего рынка – эти меры качественного улучшения бизнес-среды в России предлагает генеральный директор НИПК «Электрон» Александр Элинсон. Но на первом месте – необходимость качественного улучшения регуляторных функций со стороны государства.

– Если нужно провести изменения, которые делаются в рамках какого-либо одного федерального ведомства, решение о них будет с высокой вероятностью принято в приемлемые сроки. В качестве иллюстрации тому – целый ряд положительных примеров из деятельности Минпромторга РФ. Но если эти изменения входят в компетенцию нескольких федеральных структур, то процедура согласования значительно затягивается, по нашей практике в медицинской промышленности – на 2–3 года, – говорит Александр Элинсон.

Управляющий партнер компании «Вильчур и партнеры» Николай Вильчур обращает внимание на повторение бизнесменами ошибок, допущенных в предыдущие кризисы.

– С удивлением наблюдаю, что вновь появляются тенденции, которые проявились в прошедшие годы. Прежде всего, это рост неплатежей, хотя известны эффективные системы расчетов, которые позволяют минимизировать риски, а также увеличение примеров корпоративного мошенничества. Но наиболее серьезные угрозы идут от государства – в части налогообложения и действий силовых структур. Прекратить налоговый террор, не кошмарить бизнес – фразы, высеченные в камне на федеральном уровне, но совершенно не исполняемые на местных уровнях, – считает Николай Вильчур. По его словам, бизнесменам важно не столько реагировать на заявления федеральных властей, сколько понимать, что происходит на региональном уровне. И не забывать в периоды стабильности про те меры, которые применяются в кризисные времена.

– Когда все хорошо, никто не заинтересован в улучшении, когда плохо – всем не до этого. Только работа по предупреждению кризисных явлений, работа над ошибками дает нам если не гарантию, то хотя бы надежду на успешный бизнес, – резюмирует Николай Вильчур.

Георгий Дмитриев



**Андрей Почеснев,
директор Северо-Западного
регионального центра Райффайзенбанка**

– 2015 год определенно проходит для многих компаний под флагом оптимизации бизнеса, а не разворачивания инвестиционных программ и экстенсивного роста. На фоне волатильного валютного рынка и высокой стоимости заемных средств наблюдается сокращение инвестиционного спроса и кредитного плеча. Поэтому основной спрос приходится на краткосрочное кредитование для покрытия кассовых разрывов.

В зону риска попали компании, на рынках сбыта продукции и услуг которых произошло изменение структуры спроса. Прежде всего это затронуло рынок недвижимости, производства и продажи авто, непищевой ритейл, а также компании с высокой долей государственных закупок в портфеле заказов вне зависимости от их отраслевой принадлежности. Вместе с тем благодаря высокой оборачиваемости бизнеса и накопленной «подушки ликвидности» наиболее уверенно себя сегодня чувствуют представители FMCG.

Для представителей среднего бизнеса текущий кризис не угроза, а скорее возможность. При наличии грамотного маркетингового анализа рынка, интересной бизнес-идеи и качественно проработанного бизнес-плана новая конъюнктура отечественного рынка открывает перед представителями среднего бизнеса новые и весьма перспективные возможности. Именно они могут обеспечить устойчивость и рост экономики Северо-Западного региона, потому что более мобильны в оперативном принятии решений и менее закредитованы в сравнении с крупным сегментом. В этом сегменте мы наблюдаем активный рост спроса на транзакционный бизнес. И нам есть что ему предложить.

Во-первых, мы разработали для среднего бизнеса пакетные предложения, которые группируются по набору наиболее востребованных банковских услуг, исходя из объемов и потребностей бизнеса. Это позволяет компаниям более точно планировать свои расходы на РКО и экономить на дополнительных услугах, стоимость которых уже включена в стоимость пакета.

Во-вторых, Райффайзенбанк стал участником программы по предоставлению финансирования совместно

с МСП Банком (группа ВЭБ), что позволяет компаниям получить финансирование по ставке от 13,25% годовых на срок до пяти лет.

В-третьих, мы активно работаем с таким инструментом, как таможенные карты, которые позволяют оперативно в режиме реального времени производить оплату любых видов таможенных платежей.

Кроме того, удобная и востребованная клиентами платформа R-Dealer (дистанционная электронная торговая платформа для заключения конверсионных сделок) дает возможность конвертировать денежные средства напрямую на бирже по выгодному курсу без участия банка.

Сегодня мы видим, что нашим клиентам из среднего бизнеса интересны инструменты хеджирования. Они позволяют защититься от возможных рисков, связанных с основной и инвестиционной деятельностью компании. Несмотря на временное сжатие рынка корпоративного кредитования, мы наблюдаем также рост спроса на документарные операции. Это связано прежде всего с увеличением рисков неисполнения платежных обязательств и ужесточением требований к российским импортерам со стороны иностранных поставщиков.

Учитывая активное развитие цифровых технологий и современный темп жизни, при котором дорога каждая минута, Райффайзенбанк активно инвестирует в совершенствование дистанционных сервисов и развитие альтернативных каналов продаж для юридических лиц. Клиентам стали доступны такие банковские продукты, как карта «Бизнес 24/7», сервис «SMS для бизнеса» и мобильный банк Elbrus Mobile.

В завершение хотелось бы сказать, что у Райффайзенбанка особая корпоративная культура. Мы строим компанию, где клиент вне зависимости от сегмента бизнеса стоит в центре всех интересов. Наш лозунг – «Разница в отношении» – это не просто красивая фраза. Мы надеемся, что наши корпоративные ценности – открытость, доверие, ответственность, профессионализм и уважение – будут создавать ту разницу в отношении, которая заинтересует наших клиентов. А нам позволят приобрести новые конкурентные преимущества на этапе умеренного роста российского рынка.

ДОБИТЬСЯ БАЛАНСА



Виктор Лесных,
генеральный директор
АО «Завод Электропульт»

– Чтобы более уверенно чувствовать себя в условиях мирового экономического кризиса, отягощенного в России санкциями, промышленное предприятие должно иметь четкую, глубоко продуманную стратегию. Разрабатывая антикризисную программу, мы ориентировались на европейский опыт. Практически все западные предприятия электротехнического направления перераспределяют имеющиеся резервы, концентрируя свои усилия на сохранении своих позиций на рынке. Это выражается в реализации комплексной стратегии PИE. Завод «Электропульт», который является одним из ведущих российских предприятий, разработчиком и производителем современного электротехнического оборудования, систем управления, распределения и преобразования электроэнергии, следует трем главным ее принципам – Penetration, Innovations, Expansion, что означает – «проникновение, инновации, расширение». В соответствии с принятой стратегией предприятие стремится увеличить объемы продаж на уже освоенных сегментах рынка, вместе с этим осваивает новые области для продвижения своего продукта. Кроме того, чтобы удовлетворять возрастающие потребности со стороны заказчика и оставаться конкурентоспособными, необходимо уделять большое внимание вопросам повышения качества.

На успешность применения данной стратегии, на мой взгляд, во многом влияют правильное соотношение между обозначенными направлениями и содержание конкретных мероприятий, направленных на их реализацию. А это, в свою очередь, уже зависит от уровня квалификации управленческого состава предприятия.

Деятельность управленческого менеджмента завода «Электропульт» нацелена прежде всего на определение «правильных» видов продукции, установление «правильных» каналов сбыта, организацию рыночных исследований, определение «правильных» цен и разработку стратегии продвижения продукции на выбранные сегменты рынка.

Все это, мы надеемся, поможет нам преодолеть проблемы, обусловленные сложившейся макроэкономической ситуацией.

Если все-таки говорить об «узких» местах, то, на мой взгляд, следует прежде всего затронуть вопрос о наличии общей стратегии власти, которая бы отражала особенности функционирования предприятий крупного, среднего и малого бизнеса. У нас в стране традиционно периодически проводятся различные акции, которые направлены на поддержку то мелких предприятий, то крупных. Но четкой политики, которая бы позволяла гармонично функционировать на рынке всем категориям бизнеса, мы не наблюдаем. Однако между ними есть принципиальные различия, которые не позволяют проводить уравнительную политику. Крупные предприятия, особенно машиностроительные, не могут существовать без долгосрочных программ развития инфраструктурных объектов федерального значения. Небольшие предприятия прежде всего ориентируются на текущий спрос. Добиться баланса, который позволит успешно функционировать всем предприятиям в каждом регионе, – это, наверное, и является основной задачей власти на всех ее уровнях и тем «узким» местом, которое следует «расширять».

Не открою ничего нового, если скажу, что сложное, запутанное законодательство – отличительная черта нашего общества. Законотворчество без системного подхода к данному процессу усложняет жизнь не только промышленных предприятий, но и простых граждан. Судебная практика не дает особой надежды на изменение ситуации в лучшую сторону. Одни и те же законы могут трактоваться по-разному судебными органами разных регионов. Некоторое улучшение в последнее время намечилось в деятельности исполнительной власти. Но и здесь мы видим, что ситуация прежде всего зависит от того, кто конкретно возглавляет тот или иной ее орган. Роль личности имеет решающее значение.

ГЕОИЗОЛ



– На сегодняшний день главной задачей для нас является обеспечение возросшей потребности в продукции предприятия. Увеличение объема заказов требует усиленного внимания к организации всех бизнес-процессов, связанных с разработкой, производством, инженерным обеспечением, снабжением и так далее – для безусловного соответствия стандартам качества и срокам. Одновременно ведется интенсивное освоение новых видов продукции – также обусловленное потребностями рынка. Все это стимулирует работу на перспективу – мы целенаправленно развиваем технологическую базу предприятия и ведем работу по организации непрерывного притока и развития специалистов всех уровней.

Если обсуждать качество взаимодействия бизнеса и власти и то, какие «узкие» места необходимо «расшить», замечу, что конкретно ПАО «ЗВЕЗДА» властями города и региона, на мой взгляд, уделяется достаточно внимания. Есть и понимание, и поддержка.

Чего не хватает? Системного, планомерного механизма поддержки промышленности на всех уровнях власти, начиная с федерального. Необходима иная система оценки эффективности работы властных структур в отношении реального сектора – не по количеству «снятых с контроля поручений», а по конкретным KPI промышленности.

В идеале, надо стремиться к максимальному сближению власти и промышленности, обеспечивающему регулярное общение «на местах», глубинное видение проблем изнутри, единое понимание ситуации, общий язык и систему ценностей.

ИДЕАЛЬНЫЙ ВАРИАНТ



**Павел Плавник,
председатель
совета директоров
ПАО «ЗВЕЗДА»**

– На сегодняшний день главной задачей для нас является обеспечение возросшей потребности в продукции предприятия. Увеличение объема заказов требует усиленного внимания к организации всех бизнес-процессов, связанных с разработкой, производством, инженерным обеспечением, снабжением и так далее, – для безусловного соответствия стандартам качества и срокам. Одновременно ведется интенсивное освоение новых видов продукции – также обусловленное потребностями рынка. Все это стимулирует работу на перспективу – мы целенаправленно развиваем технологическую базу предприятия и ведем работу по организации непрерывного притока и развития специалистов всех уровней.

Если обсуждать качество взаимодействия бизнеса и власти и то, какие «узкие» места необходимо «расшить», замечу, что конкретно ПАО «ЗВЕЗДА» властями города и региона, на мой взгляд, уделяется достаточно внимания. Есть и понимание, и поддержка.

Чего не хватает? Системного, планомерного механизма поддержки промышленности на всех уровнях власти, начиная с федерального. Необходима иная система оценки эффективности работы властных структур в отношении реального сектора – не по количеству «снятых с контроля поручений», а по конкретным KPI промышленности.

В идеале надо стремиться к максимальному сближению власти и промышленности, обеспечивающему регулярное общение «на местах», глубинное видение проблем изнутри, единое понимание ситуации, общий язык и систему ценностей.



Сформировать НОВЫЕ ЦЕННОСТИ

*Проектное управление – первостепенный приоритет
развития государственного управления в России*



Круглый стол «Региональные институты совершенствования инвестиционного климата»



Улучшение качества управления на всех уровнях власти – стратегическая задача, которую каждый из регионов России решает самостоятельно. Среди очевидных решений – создание проектных офисов по улучшению инвестиционного климата, формирование корпораций развития, призванных обеспечить качественное взаимодействие бизнеса и исполнительных органов власти. Насколько эффективны региональные институты в вопросе совершенствования инвестиционной деятельности, обсудили участники круглого стола, организованного Агентством стратегических инициатив (АСИ), в ходе работы II Форума бизнеса Северо-Запада.

Основные выгоды от внедрения проектного управления – сокращение сроков реализации проектов, повышение прозрачности и управляемости. Мерилом эффективности выступает Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата, который позволяет определить, насколько качественно институты, созданные в регионах, способствуют облегчению процедур ведения бизнеса.

Рейтинг состоит из четырех блоков – регуляторная среда, инфраструктура и ресурсы, институты для бизнеса, поддержка малого предпринимательства. И третий блок, пожалуй, самый проблемный – в регионах зачастую ломают голову над тем, что такое проектное управление, как его внедрить и как оно работает. Впрочем, очевидно, что иных вариантов, кроме как разобраться в правилах и начать работать в новых условиях, у региональных администраций нет.

– Поставлена задача создать в каждом регионе Северо-Запада штабы по улучшению инвестиционного климата, основной целью которых станет совершенствование взаимодействия между бизнесом и властью. Деятельность этих штабов должна вестись по принципам проектного управления, – говорит руководитель представительства АСИ в Северо-Западном федеральном округе Игорь Девятко.

База соответствующих знаний и практик уже накоплена в методических рекомендациях по внедрению

проектного управления в органах власти Министерства экономического развития и в методических рекомендациях АСИ.

Среди основных проблем, с которыми сталкиваются регионы при внедрении проектного управления, заместитель генерального директора компании «Проектные сервисы» Дмитрий Маев называет недостаток поддержки со стороны руководителей организации, непонимание ценности и выгод проектного управления, а также непоследовательность при внедрении.

– Для эффективного внедрения проектного управления необходимо подходить к этому вопросу системно. Организовать внедрение как проект, выделить ответственное подразделение, использовать методические рекомендации, ГОСТы и стандарты. Принять во внимание возможности изменений в организации, необходимость развития персонала и потенциальное сопротивление внедрению, достигать и закреплять быстрые результаты, создавать корпоративную методологию. Привлекать консультантов для решения возникающих проблем. Необходимо менять отношение людей, формировать новые ценности, – считает Дмитрий Маев.

В России уже есть примеры успешной реализации проектного управления в органах власти. Это Олимпиада в Сочи, опыт Тюменской, Пермской областей. В Белгородской области за 5 лет экономический эффект региона от использования проектного управления составил 2 млрд рублей, а обучение проектному управлению прошли более 5000 человек.

– Опыт внедрения проектного управления уже доказал свою эффективность. Практика показывает, что при таком подходе реализация поставленных задач осуществляется быстрее на 15–20%. Во-вторых, большая часть проектов – 75% – не выходит за рамки утвержденных бюджетов. И наконец, снижаются как риски, так и в целом количество нереализованных проектов, – говорит первый заместитель председателя комитета по экономическому развитию и инвестиционной деятельности Ленинградской области Максим Кисельников.

Пилотным проектным офисом Ленинградской области по развитию инновационной экосистемы стала государственная компания «Леноблинновации», которая уже реализует три проекта: Северо-Западный нанотехнологический центр в Гатчине, промышленные парки «Пикалево» и «Тосно».

– Если для внедрения проектных схем приглашаются профессиональные консультанты, рядом с ними обязательно должны находиться представители государственных органов и воспринимать эту систему как свою, – считает директор Института PMI в Санкт-Петербурге Евгений Бумагин. Но главный критерий успеха, по мнению Евгения Бумагина, – когда систему «как свою» начинает воспринимать первое лицо, руководитель региона.

– Первое лицо должно понимать, о чем идет речь, и поддерживать развитие проектного офиса, – объясняет он.

Вокруг этого тезиса развернулась полемика. Максим Кисельников полагает, что при проектном управлении важно выстроить всю систему органов власти таким образом, чтобы главы регионов принимали только ключевые решения по проектам.

– Необходим единый подход к проектному управлению всей системы региональной власти и вовлечение в нее муниципального уровня. Для успешной реализации масштабных межведомственных проектов важно, чтобы управленческие кадры были нацелены на достижение конечного результата, – говорит Максим Кисельников.

– Заинтересованность первого лица должна быть обязательно. Если губернатор не будет заниматься основными проектами, ничего хорошего не произойдет. Именно он должен подобрать команду проектного офиса, определить «узкие» места в его работе, которые нужно «расшить», – считает генеральный директор Агентства инвестиционного развития Псковской области Владимир Кушнир. При этом в Псковской



Максим Кисельников

«Опыт внедрения проектного управления уже доказал свою эффективность. При таком подходе реализация поставленных задач осуществляется быстрее на 15–20%»



«Необходимы обучающие программы в регионах и в муниципалитетах, иначе никакого качественного развития не будет»



Валерий Войтюк

области уже разработан регламент проектного управления, в котором задействованы все органы исполнительной власти.

По мнению руководителя департамента экономического развития и торговли Новгородской области Евгения Богданова, вовлеченность руководителя региона в процесс работы проектного офиса – самая важная мотивация для всех участников работы, тем более в условиях, когда иных методов мотивации для государственных служащих, задействованных в проектных программах, не существует. Сопротивление изменениям – одна из основных проблем государственных органов, признают участники круглого стола.

– Мотивировать чиновников невозможно только через должностные регламенты, где есть строка «эффективность работы», – говорит генеральный директор Корпорации развития Архангельской области Алексей Ковалев.

Наиболее оптимальным вариантом проектного управления участники круглого стола считают создание проектных офисов, все сотрудники которых изначально и в полной мере занимаются вопросами реализации проектов, не нагружая задачами чиновников региональных администраций.

– Все проблемы сходятся в одну точку – отсутствие ресурса: административного, финансового, кадрового. К решению инвестиционных задач требуется подходить системно и взвешенно, внедряя соответствующие стандарты. Необходимы обучающие программы в регионах и муниципалитетах, иначе никакого качественного развития не будет, – считает директор по инновационному развитию Корпорации развития Калининградской области Валерий Войтюк.

– Макроэкономические условия заставляют нас обратить внимание на точки роста, которые есть внутри регионов. Если прежде стояла задача любой ценой «затащить» инвестора в регион, то теперь ситуация изменилась. Изменились и принципы нашей работы.



Основные выгоды от внедрения проектного управления – сокращение сроков реализации проектов, повышение прозрачности и управляемости

Мы тесно взаимодействуем с бизнес-сообществом Мурманской области сразу в нескольких направлениях. Прежде всего это совместная реализация инфраструктурных или социально значимых проектов: бизнес, который присутствует в регионе, заинтересован в создании комфортной среды. Также оказываем консалтинговые услуги, берем на себя часть функций по проработке финансово-экономических моделей стратегического развития. Но главное, на что сделан упор, – формирование внутрирегиональной кооперации. Наша задача – найти интересные инновационные проекты, выявить предложения малого и среднего бизнеса по обеспечению потребностей крупных предприятий, – говорит генеральный директор Корпорации развития Мурманской области Алексей Барышкин.

– Не надо забывать про малый и средний бизнес, который нуждается в поддержке. Необходимо сопровождать каждый его шаг, помогать преодолевать бюрократические препоны, помогать в выстраивании коммуникаций с региональными и муниципальными

властями, с финансовыми учреждениями, – подтверждает генеральный директор Корпорации развития Республики Карелия Анна Позднякова.

Сами бизнесмены позитивно оценивают опыт взаимодействия с региональными институтами.

– Мы запустили завод в Ленинградской области всего за 14 месяцев, что стало своеобразным рекордом для нашей отрасли. Без поддержки со стороны региона столь быстрый запуск масштабного проекта был бы невозможен, – вспоминает заместитель генерального директора по стратегическому развитию корпорации «Термекс» Денис Семенов. В настоящее время «Термекс», также при поддержке региональных властей, предлагает создать на территории Тосненского района кластер промышленных предприятий по выпуску отопительно-водонагревательного оборудования в рамках проекта индустриального парка «Тосно».

– Предприятия-резиденты должны производить конечный продукт. При этом они не будут конкурировать между собой, а наоборот – создавать синергетический эффект, образуя однородное производство, дополняя друг друга. Это даст снижение себестоимости, увеличение объема капиталовложений и возвращенных в экономику региона средств в виде налоговых отчислений, – говорит Денис Семенов.

Георгий Дмитриев

Вместе творим бизнес



Кардинальные перемены в экономике страны, произошедшие в конце 2014 – начале 2015 года, в первую очередь затронули индивидуальных предпринимателей и компании малого бизнеса. О том, какова сейчас ситуация на рынке банковского обслуживания малого бизнеса, а также о новых сервисах ВТБ24¹ для предпринимателей рассказал старший вице-президент, управляющий филиалом ВТБ24 в Санкт-Петербурге Михаил Иоффе.



Михаил Юрьевич, какие тенденции рынка кредитования и услуг для малого бизнеса в 2015 году Вы можете отметить?

В конце прошлого года рынок кредитования малого бизнеса претерпел значительные изменения: банки были вынуждены поднять ставки, ужесточить требования по залоговому обеспечению. В отличие от многих игроков рынка, ВТБ24 продолжал предоставлять кредитные продукты. Мы не изменили

своей идеологии индивидуального подхода к клиентам, что проявляется в том числе и в расчетно-кассовом обслуживании (РКО). Только за первое полугодие 2015 года в нашем филиале открыли свои счета почти 5 тысяч компаний, а общее число активных счетов юридических лиц выросло до 30 тысяч.

Что нового появилось в ВТБ24, какие новые сервисы внедрены?

В 2015 году ВТБ24 запустил три новых промоакции по кредитным продуктам:² «Летний сезон», в рамках которой компании имеют возможность получить овердрафт по сниженной ставке, «Новые условия для Вашего бизнеса» для рефинансирования кредитов других банков в ВТБ24 на льготных условиях и «Надежный партнер» — совместную акцию с МСП-банком.³ Помимо модернизации действующих и внедрения новых продуктовых предложений, мы запустили нефинансовые сервисы с партнерами банка.⁴ С февраля 2015 года был внедрен пакет услуг «Персональный», включающий расчетные услуги для бизнеса и дополнительные сервисы:

услуги персонального менеджера, повышенная ставка по депозитам, скидки на страхование бизнеса, бесплатные консультации по юридическим и бухгалтерским вопросам. Кроме того, с апреля текущего года при подключении любого из пакетов услуг РКО наши клиенты смогут получить подарочный сертификат на контекстную рекламу. Эти средства позволят познакомиться и оценить преимущества продвижения товаров и услуг в Интернете. Отдельно стоит отметить внедренный в ВТБ24 комплексный подход к обслуживанию клиентов, активно работающих с зарубежными партнерами. Он подразумевает предоставление выделенного специалиста и специальные условия для проведения внешнеэкономической деятельности.

Приходите к нам! Мы всегда ждем вас в офисах ВТБ24 и готовы предложить вам традиционно качественный сервис и выгодные финансовые решения для вашего бизнеса!

Узнайте больше:
8 800 707-24-24
(звонок по России бесплатный)
www.vtb24.ru 0+

¹ Банк ВТБ 24 (публичное акционерное общество). Генеральная лицензия Банка России № 1623. Предоставляет финансовые услуги.

² Подробная информация на сайте банка www.vtb24.ru или в любом офисе ВТБ24 по работе с юридическими лицами.

³ АО «МСП Банк», лицензия на осуществление банковских операций № 3340 от 11.02.2015 г.

⁴ Специальные условия от партнеров банка: сертификат на сумму 2000 рублей на рекламу в Google AdWords («Гугл Эдвордс») предоставляется при оформлении одного из пакетов расчетных услуг «Стартовый», «Персональный», «Заемщик», «Бизнес», «Торговый», «ВЭД»; бесплатные юридические консультации от ООО «Национальная Юридическая Служба» и скидки на услуги страхования от ООО СК «ВТБ Страхование» при приобретении пакета «Персональный». Подробная информация на сайте банка www.vtb24.ru
РЕКЛАМА.



**Игорь Девятко,
руководитель
представительства
Агентства стратегических
инициатив в Северо-Западном
федеральном округе**

– Задачу по формированию в каждом регионе в срок до 1 ноября 2015 года проектного офиса, отвечающего за реализацию «дорожных карт» по лучшим практикам Национального рейтинга инвестклимата, поставил президент России Владимир Путин. К этому времени регионы должны запустить целый ряд организационных преобразований: сформировать проектные команды, состоящие из сотрудников ответственных функциональных подразделений и органов управления субъектов; спланировать мероприятия по каждому блоку работ; сформировать «дорожную карту»; назначить руководителя, который будет координировать время и ресурсы данного проекта.

Сегодня уже есть методические рекомендации, разработанные АСИ в помощь руководителям российских регионов для применения проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата.

Общаясь с главами субъектов Северо-Западного округа, всегда обращаю их внимание на то, что для достижения регионом лидирующих позиций в Национальном рейтинге необходимо сформировать ряд ключевых факторов.

В первую очередь это сильная команда, способная работать в режиме проектного управления. А это напрямую связано с умением увидеть картину шире, нежели прописано ведомственным положением, и оценить задачу с позиции конечного потребителя – инвестора и предпринимателя.

Второе – максимальное вовлечение в разработку «дорожной карты» бизнесменов-практиков – тех, кто на собственном опыте прошел все этапы согласований и разрешений. Именно их опыт позволяет органам власти в регионах увидеть реальную картину на местах, а не в регламентах.

Только это позволит добиться третьей составляющей – качественного анализа текущей ситуации и четкой формулировки стартовой позиции региона по каждому пункту Национального рейтинга.

Полученные данные позволяют определить отставание от желательных, амбициозных целей региона и приоритеты распределения ресурсов.

Далее следует четвертый этап – формирование «дорожной карты» по приоритетным для региона направлениям. Четкое определение KPI каждого этапа, персональная ответственность и определение контролируемых сроков – вот отличия «дорожной карты» от привычного всем плана мероприятий.

Следующий элемент успеха – публичность. Очень важно обсуждать свои планы с предпринимателями и рассказывать о них общественности. Те регионы, в которых с бизнес-сообществом не выстроены открытые отношения, даже если на местах очень многое делается, показывают низкие результаты, и это отражается на оценке предпринимателями инвестклимата.

И наконец, постоянный мониторинг и оценка эффективности предпринятых усилий со стороны бизнеса. Всегда надо учитывать, что «дорожная карта» не догма, а план действий по достижению конечной цели. И если мониторинг показывает необходимость корректировки, она должна быть эффективной и оперативной. Отдельно стоит отметить, что данный подход также требует максимальной вовлеченности и сплоченности всех уровней и ветвей власти. На это региональным командам стоит обращать самое пристальное внимание. Можно уже говорить о том, что в регионах мы видим успешные практики внедрения механизмов проектного управления. Наиболее яркие примеры были озвучены на круглом столе «Региональные институты совершенствования инвестиционного климата» в рамках II Форума бизнеса Северо-Запада.

Сегодня АСИ совместно с РАНХиГС формирует образовательную программу для региональных команд, которая будет содержать не только специализированные блоки по лучшим практикам Национального рейтинга, но и блоки по проектному управлению и управленческому мастерству. По завершении обучения мы рассчитываем на то, что процесс полномасштабной работы проектных офисов пойдет значительно быстрее. Как представительство АСИ по Северо-Западу мы всегда готовы транслировать регионам нашего округа наиболее эффективные практики по выстраиванию системы проектного управления «на местах».

Спокойствие наших клиентов
стоит нам 100 млн руб.
ЕЖЕДНЕВНО



Но оно того – стоит

СОГАЗ
СТРАХОВАЯ ГРУППА

* Выплаты АО «СОГАЗ» по страховым случаям
составляют в среднем 100 млн руб. в день

НЕХИТРЫЙ МЕХАНИЗМ



**Алексей Ковалев,
генеральный директор
АО «Корпорация развития
Архангельской области»**

– Корпорация развития Архангельской области (КРАО), созданный около года назад институт поддержки гражданской и экономической активности, проводит на территории региона широкомасштабный эксперимент. Технологии, применяемые для сплочения жилищных товариществ и студенческих театров, внедряются в бизнес-среду.

Архангельская область, по ВРП ровный середнячок среди российских регионов, имеет свою специфику. Огромная территория относительно мало населена. На рынке труда наблюдается сильная центростремительная тенденция: работники перебираются из сел и поселков в города покрупнее, а многие, не задерживаясь, сразу в более теплые края. Регион теряет активных и деятельных людей, будь то в бизнесе или общественной жизни.

«Социальное» направление деятельности КРАО – мы его называем общественным проектированием – как раз и нацелено на выявление и поддержку таких людей, инициативы которых могут превратиться в проекты. Вкратце технология выглядит так: собирается группа людей, имеющих некий общий интерес или проблему. К примеру, жители многоквартирного дома, которые каждый вечер мучаются с тем, где поставить автомобиль. Своих соседей они воспринимают как конкурентов, корень проблемы, по их представлениям, лежит где-то вовне (мэрия или еще кто-то «должен» сделать парковку). Естественно, при таком подходе результатом может быть только война всех против всех.

Когда мы формируем группу, то «выравниваем» ее участников таким образом, чтобы могло быть учтено слово каждого (иначе неизбежно появятся лидеры, которые возьмут власть, и ведомые, которые охотно откажутся от собственного мнения). Затем внутри команды распределяются роли – причем опять же не насильственным способом, а по желанию и возможностям. И третий, очень важный, этап – составление пошагового плана реализации с закреплением персональной ответственности. Здесь необходимо использовать хорошо подготовленных модераторов

группы, мы их называем координаторами. Ни в коем случае они не должны предлагать участникам готовые решения, проецировать собственный опыт и мировоззрение.

Этот нехитрый механизм показывает удивительную эффективность. Организованные таким образом группы гражданских активистов создали в Архангельске систему контроля качества автобусных перевозок, начали размечать парковки в общественных местах, провели несколько крупных публичных мероприятий. Причем без привлечения финансовых средств, как правило, все необходимые ресурсы находились благодаря кооперации.

Когда мы приступали к применению технологии социального проектирования в бизнес-среде, были определенные опасения. Предприниматели по природе своей индивидуалисты, местный рынок довольно тесен, все друг друга знают, кажется, как свои пять пальцев. На самом деле все не совсем так. Первый опыт корпорации был связан с поддержкой небольшого коммерческого проекта: трое приятелей решили открыть зал для занятий модным ныне кроссфитом. Однако, несмотря на то что все отлично понимали необходимость совместной работы, проект забуксовал. Каждый из компаньонов выдвигал на первое место личные приоритеты. В результате несколько месяцев ушло на бесплодные обсуждения. После того как партнеров удалось собрать и заставить согласовать свое видение проекта, задачи были распределены справедливо и рационально, удалось привлечь необходимые ресурсы. И недавно в Архангельске появился первый кроссфит-зал.

Почти одновременно КРАО пришлось столкнуться с согласованием интересов прямых конкурентов. Архангельск – родина и главное место производства транспортного средства, известного как мотобуксировщик, или «мотособака». Это компактный, экономичный, недорогой снегоход, который очень любят рыбаки и охотники. Исторически сложилось так, что в Архангельске «мотособак» производят пять небольших компаний. Проблема у всех одна – нехватка ресурсов на маркетинговое продвижение. Совместным мозговым штурмом «мотособачники» решили, что нужно устроить большой фестиваль зимней техники, который и прошел



с успехом в марте 2015 года. Горожане получили необычный праздник, а продавцы – внимание прессы и потенциальных покупателей мотобуксировщиков.

Участие в общественном проектировании оказалось для предпринимателей полезным еще и потому, что дало им навыки проектной работы. Во многих регионах программы поддержки малого бизнеса «не выбирают» бюджет просто потому, что нет хороших заявок. В случае с «мотособаками» один из производителей после фестиваля подал заявку на получение кредита для расширения производства. Теперь он выпускает не только буксировщики, но и прицепы к ним из полиэтилена высокого давления.

Следующий кейс был сложнее и по составу участников, и по спектру задач. Промышленный облик Архангельской области формируют индустриальные гиганты: Архангельский и Котласский ЦБК и две верфи – «Севмаш» и «Звездочка». Остальные игроки в этих сегментах рынка несопоставимо меньше по оборотам, объему производства, численности персонала. Тем не менее они иногда успешно конкурируют с флагманами отрасли, например, в поиске персонала. С осени 2014 года КРАО выступает оператором судостроительного и лесопромышленного кластеров, формирующихся в регионе. Задачей было не только наладить производственную кооперацию между «малышами» и гигантами. Необходимо было научить их эффективному взаимодействию. Первым из общих дел стала кадровая политика. К участию в кластерах мы привлекли местные вузы и средние специальные учебные заведения, готовящие отраслевых специалистов. В отдельный проект выросла идея создания Союза молодых инженеров Архангельской области, который может решать уже не только кадровые, но и инновационные задачи.

Наш следующий опыт – запуск надотраслевого проекта – показывает, как важно соблюдать баланс между работой «на команду» и «на результат». У нас на Севере есть свои производители продовольственных товаров. На внутреннем рынке они, увы, проигрывают иногородним производителям. Проигрывают иногда по цене (все-таки на Севере себестоимость производства выше), а чаще

просто по маркетингу. Нейминг, дизайн упаковки, реклама, стимулирующие продажи мероприятия – по всем этим направлениям местные производители значительно слабее крупных игроков национального рынка.

Облегчить их жизнь могло бы создание зонтичного бренда, и такие попытки в Архангельской области предпринимались. Однако они либо ограничивались корпоративными брендами торговых сетей, либо выглядели как распоряжение «сверху», без учета интересов производителей, продавцов и без исследований покупательской психологии. Проект «Товар29» родился по инициативе архангельских рыбопромышленников и изначально предполагал лишь создание торгового знака для их продукции. Однако когда к обсуждению подключились представители торговых сетей и Министерства агропромышленного комплекса и торговли, родилась идея единого регионального продовольственного брендинга. Таким образом, местные производители получают кооперацию в маркетинге, в том числе для продвижения на федеральном рынке. Стимулируется спрос за счет рекламы преимуществ местных продуктов. Усиливается противодействие «захвату» местных наименований («Поморские» котлеты, «Двинское» масло и т. п.) производителями из других регионов.

Проведенные опросы выявили два любопытных факта. Во-первых, экономический кризис привел к тому, что потребители начали совершать покупки более рационально. Во-вторых, для большинства жителей Архангельской области мысль о том, что, покупая местное, они поддерживают экономику региона, оказалась близка и понятна. Это подтолкнуло рабочую группу, в которую входят производители, ритейлеры, чиновники и маркетологи, ввести дополнительный, «нулевой», этап проекта «Товар29». Им стал открытый конкурс эскизов регионального торгового знака, который идет на сайте товар29.рф. В ноябре на большом торговом форуме в Архангельске варианты обсудят на круглом столе с привлечением экспертов-дизайнеров. В декабре утвержденный знак уже должен пойти на упаковку продуктов.

Стремление к полному циклу

Андрей Крылов: хотя импорт из ряда стран еще открыт, уже сейчас ситуация позволяет производителям строить планы, укрепляться на рынке, пусть и без получения суперприбыли

Свиноводческий комплекс «Рассвет Плюс» работает в Ленинградской области с 2005 года. Он начинался со скотобойни, которую построили предприниматели Андрей Крылов, Алексей Милявский и Вадим Егоров, и сегодня вырос в группу компаний, которая производит свинину, занимается растениеводством и планирует дальше развивать свои мощности. Генеральный директор и совладелец предприятия Андрей Крылов рассказал журналу «Управление бизнесом» о том, как кризис сказался на свиноводстве, почему сжигать продукты на границе – это не так уж и плохо и чего не хватает отрасли, чтобы развиваться дальше.

– Андрей, расскажите, как начинался «Рассвет Плюс»?

– Когда-то я занимался импортом мяса из Австралии – привозил в Россию баранину, субпродукты, говядину. Но потом ввели квоты на импорт, и моей компании их не досталось. Примерно в то же время я понял, что надо выходить за рамки импорта и начинать производство: если построить свою бойню, это будет эффективно. Моим партнером стал мой бывший однокурсник Алексей Милявский, который занимался на тот момент строительством со своим партнером. Они прониклись идеей, мы построили бойню, а затем, с 2011 года, начали заниматься свиноводством. В 2012 году к нам присоединился мой знакомый по работе на импорте мяса – Алексей Васильев. Он на тот момент также думал, что нужно диверсифицироваться, а не только импортировать, и мое предложение пришлось как нельзя вовремя.

– Что сегодня представляет собой компания?

– Это группа компаний, у нас два юридических лица, одно из которых находится в Ленинградской области, другое – в Калужской. В год мы производим 55 000 голов свиней на убой. В Ленобласти у нас бойня и откормочный комплекс. В Калужской области – производство полного цикла на 1200 свиноматок. Это предприятие, которое мы выкупили у Министерства обороны, теперь работает под названием «Рассвет Плюс Юг». Там есть репродуктор, откормочный комплекс, из которого мы и перевозим животных на убой в Ленобласть.

Но в наших планах – создание полного цикла в обоих регионах. В прошлом году в Волховском районе

Ленобласти мы приступили к строительству репродуктора. Правда, после скачка курса валют и последовавшего за этим роста процентной ставки проект приостановили, но сейчас вернулись к нему и ведем переговоры с банком ВТБ о кредитовании. Затем мы построим свиноферму и таким образом выйдем на замкнутый цикл, как и в Калужской области.

После реализации всех планов мощности «Рассвет Плюс» вырастут вдвое – почти до 100 000 свиней. Дальше мы не будем сильно расширяться, но продолжим вертикально интегрироваться.

– Скачок ключевой ставки похоронил многие проекты, в том числе и в сельском хозяйстве, а для получения проектного финансирования слишком жесткие требования. О какой ставке удалось договориться с банком?

– Скачок ключевой ставки действительно в какой-то момент похоронил и наши планы, но весной ставка снизилась, и сейчас ВТБ предлагает нам кредит под 15%. Эта ставка позволяет нам быть уверенными в том, что мы построим предприятие и сможем погасить заемные средства. Кстати, мы и до кризиса, с 2010 года, кредитовались по такой же ставке в Россельхозбанке, ее даже подняли на два пункта в одностороннем порядке после скачка курса валют.

– На государственную поддержку рассчитываете?

– На отдельные виды – да, но, например, программа субсидирования инвестиционных кредитов для свиноводства закончилась в 2012 году. Однако даже ставка в 15% позволит нам окупить проект за 5 лет. Себестоимость продукции без инвестиционной составляющей сегодня около 70 рублей за 1 кг живого веса, а дальше ценовые условия диктует рынок. Например, сейчас закупочная цена упала до 81 рубля за 1 кг. В таких условиях работать непросто, учитывая, что нормальная цена – это 110–115 рублей за килограмм.

– Доля импортной составляющей в вашем проекте сильно выросла?

– Не сказал бы, что очень значительно. В таких проектах речь идет в основном об импортном оборудовании, потому что в России такого оборудования не производят и не понятно, когда начнут.



Андрей Крылов

Рост валютного курса почти вдвое заставил нас пересмотреть отношение к технологии, да и сама она не стоит на месте. Появились более дешевые и более эффективные узлы. Возможно, умерились аппетиты производителей, наценка на оборудование снизилась. Производитель «Биг Дачмен» буквально недавно пересчитывал нам заказ: из 1 млрд рублей общего объема инвестиций оборудование в прежнем бизнес-плане занимало около 250 млн, а сейчас – около 280 млн рублей.

Сегодня такие условия, что бизнесмены максимально пытаются идти друг другу навстречу. Если у нас будут выдавать кредиты по ставке в 20%, а оборудование продавать с наценкой в 300%, то ни у банков, ни у производителей не будет клиентов. Никто не сможет работать и зарабатывать, и поэтому в нынешних условиях все затягивают пояса и договариваются.

– Как планируете развиваться дальше?

– Мы смотрим в сторону глубокой переработки и технологически к ней готовы. Специальный цех стоит не так дорого, в зависимости от технологии – 20–30 млн рублей. Вполне можем начать производить колбасы, копченое мясо, но ждем изменения ситуации на рынке, который достаточно насыщен этой продукцией.

В Калуге хотим попробовать себя в тепличном бизнесе, а вот это дорогая история, хотя рынок и позволяет ее начать, поскольку у нас дефицит тепличных овощей. С другой стороны, мешает экономическая ситуация в целом – она слишком непредсказуема. Да и тепличных комплексов становится больше, на рынок войти все труднее.

– Многие производители максимально стараются нарастить кормовую базу, потому как цены на комбикорма постоянно растут.

Какие-то шаги в этом направлении предпринимаете?

– Мы начали развивать растениеводство. Удивительное занятие. Если в свиноводстве все понятно, отработаны технологии и сформированы рынки, то здесь все новое, начали с нуля. В Калужской области купили 1000 га земли, взяли в аренду еще 500 га и начали обработку – засеяли ячмень, пшеницу, рапс. Откровенно говоря, получилось так себе, но это первый опыт. Конечно, нужны технологии, наработанный опыт, поэтому мы ищем



После реализации всех планов мощности «Рассвет Плюс» вырастут вдвое. Дальше мы не будем сильно расширяться, но продолжим вертикально интегрироваться



Себестоимость
продукции
без инвестиционной
составляющей
сегодня
около 70 рублей
за 1 кг живого веса,
а дальше ценовые
условия диктует рынок



специалиста, который продвинул бы нас в этом направлении. С другой стороны, до нас эту землю не обрабатывали годами, так что с точки зрения выручки польза минимальна – мы делаем ее за три дня в свиноводстве. Но это очень интересный эмоциональный опыт. Представьте: был бурьян, а теперь все растет, колосится, поля красивые – и радуешься этому как ребенок.

Мы хотим достичь урожайности в 40–50 центнеров с гектара и будем работать в этом направлении. Есть предприятия, которые получают и 99 центнеров, но понятно, что в это надо серьезно вкладываться. Кстати, многие иностранцы стараются купить землю, потому что она нигде не стоит так дешево, как в России, хотя удачные участки надо еще поискать.

Опыт растениеводства мы планируем перенести в Ленобласть, где у нас в аренде около 600 га земли, на которых мы заготавливали сено. Это позволило нам подготовить поля, со следующего года начнем сеять пшеницу. Будем расширять земельный фонд, обрабатывать не востребуемые земли, выкупать арендованные. В общем, развиваться.

– Насколько это позволит обеспечить компанию собственными кормовыми ресурсами?

– Мощностей наших свинокомплексов недостаточно, чтобы они производили в нужном объеме органическое удобрение. Но при грамотном ведении растениеводства мы сможем получать с наших угодий около 60 млн рублей выручки при минимальных затратах. Эти дополнительные средства придадут устойчивости группе компаний, тем более сейчас, когда корма значительно выросли в цене и их доля в себестоимости производства мяса составляет около 70%. Непосредственно на корма мы тратим в год около 160 млн рублей.

– Конкуренция в свиноводстве высока?

– Я считаю, что рынок насыщен свининой, войти на него все сложнее. Объясню почему. В России не было свиноводства с 1990-х годов – оно было просто разрушено. В 2000-е годы стартовали национальные проекты, фермерам предложили кредиты по приемлемым ставкам, включая субсидирование. Правительство сказала: стройтесь и будет

Свиноводческий комплекс «Рассвет Плюс»





вам счастье. И все бросились строиться. Сейчас свиноводы отдают кредиты, которые взяли в 2007– 2010 годах, и начинают работать с прибылью в 30%.

Если рынок будет расширяться, то цены на свинину начнут падать. Бизнесменам, которые не успели отдать кредиты, будет сложнее работать. Это может привести к перенасыщению рынка и уходу ряда предприятий. Именно поэтому логично, что субсидирование инвестиционных проектов в свиноводстве прекращено.

Кстати, в Европе количество поголовья свиней регулируется специальным органом.

У меня есть знакомый бельгиец, который окончил ветеринарный институт и решил построить свой свинокомплекс. Он обратился в комиссию Евросоюза с запросом, ему на выбор дали два места – одно в Испании, другое в Восточной Германии, и больше нигде. Это связано с тем, что избыточная конкуренция ведет к упадку отрасли. Регулятор призван сохранить ее и обеспечить минимально достаточную маржинальность, чтобы она нормально жила. В итоге мой знакомый построил свинокомплекс в Восточной Германии, запустил его, а прибыль будет получать тогда, когда отдаст все кредиты и продаст предприятие. Случится это через 25 лет. Мечта всей его жизни – просто чтобы прошли эти 25 лет, за которые он отработает кредит, продаст предприятие и выручит себе сумму на обеспеченную старость. Так, как он работает, у меня работники по уходу за скотом не работают. Он просто живет на своем комплексе, но он знал, на что шел.

– Ситуация не очень нормальная, но логичная: любая отрасль должна дойти до своего конца, а регулятор ей должен в этом помешать...

– Если нам и нужен регулятор, то только для защиты отрасли от непрофессионального отношения со стороны государства. Сегодня эту функцию выполняют отраслевые союзы, например Национальный союз свиноводов, но реальных рычагов воздействия у них нет.

– Как экономический кризис отразился на отрасли?

– За последний год мы увидели глобальные изменения в экономике страны – и санкции, и антисанкции, и скачок ключевой ставки. В итоге получили дефицит многих продуктов, в том числе сыров. А вот свинина, птица

никак не были подвержены этим процессам, хотя много было теоретических выкладок и рассуждений, хватит мяса или не хватит мяса. Хватило.

Но это вовсе не значит, что мы живем прекрасно по сравнению с другими сельскохозяйственными отраслями. На свиноводство глобально повлияло вступление России в ВТО, когда обнулили таможенные пошлины, что привело к фатальным последствиям. Мы увидели очень большой объем ввезенной продукции низкого качества – всяких шпиков, жиров и прочих субпродуктов. Импортёры играли в игру «кто больше завезет» вне квот, при этом курс валют был низкий, а стоимость производства свинины в России высокой, так как все находилось в инвестиционной стадии развития и нужно было гасить кредиты.

Колбасы на тот момент составляли большой процент в общем объеме потребления, так как их цена была намного ниже из-за того, что переработчики пользовались дешевой замороженной импортной свининой. В общем, свиноводство, которое только стало развиваться, буквально за год задавили. Я бы снова ввел понятие «враг народа», было сложно придумать что-то вреднее для сельского хозяйства. Единственное, что «спасло» отрасль, – закрытие границ России для европейского мяса из-за вируса африканской чумы свиней (АЧС) в Европе.

Думаю, на тот момент российское правительство уже понимало, что произошло, но сделать ничего не могло, и АЧС появился очень «вовремя», вернув нас на нормальный путь развития.

Хотя импорт из ряда стран еще открыт, но уже сейчас ситуация позволяет производителям строить планы, укрепляться на рынке, пусть и без получения суперприбыли. Теперь нужно не столько расширяться количественно, сколько инвестировать, чтобы удержать свою нишу, и снижать себестоимость производства.

– Импортозамещение ассоциируется в том числе и со сжиганием санкционных продуктов на границах. На ваш взгляд, насколько оправдана эта мера в экономическом и этическом смысле?

– Я неоднозначно отношусь к сожжению еды. Когда давят бедных утят, это приобретает фантазмагорические формы. С другой стороны, мы, производители, очень сильно зависим от рынка. Чуть

он падает вниз из-за той же контрабанды – и нам уже непонятно, как отдавать кредиты, как жить дальше. А контрабандного товара завозится очень много, его поток в разы больше, чем официально декларируется. Конечно, смешно, когда хамон запрещают ввозить из Финляндии на бытовом уровне, но когда утилизируют продукты контрабанды, которые везут в промышленных масштабах, это положительно сказывается на отрасли.

Как бы то ни было, как бы странно ни звучал термин «импортозамещение», сейчас уникальная ситуация. Без санкций со стороны США и Европы у нашего правительства никогда бы не хватило воли ввести ответные меры и тем самым отдать рынок местным производителям. Но так будет не всегда. И мы должны этим воспользоваться – окно возможностей никогда не было таким большим.

– А как в целом вы оцениваете деятельность Минсельхоза и Правительства РФ?

– Никак. Я вообще считаю, что у сельского хозяйства две беды. Первая – иностранные продукты, субсидируемые правительствами этих стран. И вторая – законы, которые позволяют иностранным продуктам приходить на наш рынок.

Например, как можно было в 2012 году запретить ввоз живого скота, которого в России катастрофически не хватало? Тогда производителям жилось не очень хорошо из-за большого объема дешевого замороженного мяса и ВТО, но никак не из-за ввоза живого скота. В итоге первичная переработка остановилась, свиноводам стало невозможно конкурировать с импортным мясом. А ведь именно его надо было запретить, а не живой скот. Это была самая настоящая экономическая диверсия. Не думаю, что правительство не понимало, что происходит. Мясной союз Ленобласти регулярно писал обращения в федеральные органы власти, но нам только отказывали. И в итоге, как я уже говорил, «повезло» с АЧС в Европе. Еще один положительный момент – тогда же предприятия начали интегрироваться и создавать полный цикл.

– Как обстоят дела со сбытом продукции? Спрос вырос в связи с отсутствием импорта?

– Спрос всегда был высоким и многократно превышал предложение, поэтому оценить, вырос ли он после санкций, сложно. Думаю, что после увеличения объемов производства

Многие иностранцы стараются купить землю, потому что она нигде не стоит так дешево, как в России, хотя удачные участки надо еще поискать





Без санкций
США и Европы
у нашего правительства
никогда бы
не хватило воли
ввести ответные меры
и тем самым отдать
рынок местным
производителям

проблем с рынками сбыта у нас точно не будет. Сейчас 100% нашей продукции идет на прилавки, мы почти не работаем с переработчиками и сетями. Поставляем в магазины и на рынки Петербурга, Ленобласти, Карелии, Мурманска. Мы можем себе позволить работать либо по предоплате, либо с небольшими отсрочками платежа, а со своей стороны гарантируем высокое качество продукции, которая может быть на прилавке в течение 10 дней.

Кстати, именно поэтому мы не планируем чрезмерно наращивать объемы. При разрастании предприятия мы будем вынуждены отдавать продукцию на рассрочку и выходить в сети, которые предлагают нам странные механизмы работы – например, каждую пятницу участвовать в аукционах закрытого типа.

При этом у нас есть трехкратный потенциал роста, все избытки могут поглотить наши нынешние клиенты, которые часто просят большие объемы, чем мы можем предоставить.

Был у нас и опыт создания своих магазинов: мы их открыли и закрыли. Наши магазины в Петербурге были очень популярны, пока не нарисовались посредники, которые решили на нас заработать и вдвое повысили аренду. Нам стало неинтересно насыщать карман арендодателя.

Недавно обратились в правительство Ленобласти с предложением построить в регионе свои магазины площадью по 100–150 квадратных метров под областных производителей мяса, молока, рыбы, овощей и т. д. Для этого нужны земельные участки, но не всегда районные администрации могут и хотят их предоставить.

Администрация региона ничего с этим не может сделать, поскольку вопрос земли решается на уровне района, хотя руководитель агропромышленного блока Сергей Яхнюк работает прекрасно и всегда старается помочь, но он не всесилен.

Конечно, торговать можно по-разному. Например, поставить мужика со свиньей и топором или же построить красивый павильон с шестиметровой витриной. В перспективе можно посмотреть в сторону автолавок, но здесь нужны кадры и другие ресурсы, а проектов у нас много. В любом случае мы будем развиваться по многим направлениям, производство не должно стоять на месте, иначе оно через какое-то время зайдет в тупик.

Георгий Дмитриев

Параллельными курсами

Бизнес и государство ставят перед собой не стратегические цели, а тактические задачи, полагают эксперты. Поэтому настолько непростым для обеих сторон становится объединение усилий



Круглый стол «Развитие бизнес-среды России.
Федеральные тренды и региональные особенности»



Современная экономическая ситуация циклически почти повторяет события, которые бизнес переживал несколько лет назад (сокращение рынка, ограничение доступа к финансированию, банкротство компаний), но уже в более жестких условиях санкций. Декларируя политику импортозамещения, государство ждет от бизнеса инициатив и реальных мер по насыщению внутреннего рынка отечественным продуктом, не уступающим зарубежному аналогу и способным конкурировать с ним на мировой арене. Однако способствует ли реализации этих запросов российская бизнес-среда, которая сформировалась за последние годы под определяющим влиянием государства? На этот вопрос попытались ответить участники одного из круглых столов, проходивших в рамках II Форума бизнеса Северо-Запада.

ИНВЕСТИЦИИ В РАЗВИТИЕ РЫНКА

Справедливости ради надо отметить, что проблемы взаимодействия власти и бизнеса обсуждаются на различных уровнях далеко не первый год. И все это время диалог между предпринимателями и государственными структурами в конце концов сводится к одному и тому же. Рядовой бизнес жалуется на непонимание и невнимание со стороны государства, а оно, в свою очередь, работает над созданием новых институтов по защите и поддержке бизнеса, на деле зачастую еще больше усложняя его существование.

– Экономисты и инвесторы начали говорить о формировании и развитии национального рынка еще лет 15 назад, и только с введением санкций мы переводим эти разговоры в практическую плоскость, называя процесс импортозамещением, – поясняет нынешнюю ситуацию директор Центра инновационного развития, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятия и производственного менеджмента СПбГЭУ Андрей Алексеев. – Но здесь мы сталкиваемся с подменой понятий. По сути, речь должна идти не о замещении импортного продукта (этот процесс и без того движется своим ходом), а о том, что сначала надо сформировать внутренний рынок для отечественного предпринимателя.

Иначе, уверяет спикер, даже госкорпорациям сложно продавать свои разработки – настолько мало само государство как основной участник экономических отношений занимается формированием спроса на национальный продукт. Второй интересант, промышленность, по разным причинам тоже не всегда ориентируется на отечественную продукцию. Тем самым российские заводы не инвестируют в развитие внутреннего рынка, а поддерживают зарубежный.

Есть вопросы и к инновационному бизнесу, непосредственно связанному с формированием внутреннего спроса. Если судить по итогам работы конкурсной комиссии инновационных проектов правительства города, то проблем с количеством и качеством новых разработок ни в малом, ни в крупном бизнесе не существует. Беда в том, что этот инновационный продукт зачастую оказывается никому не нужным, поскольку не отвечает реальным задачам промышленного производства – он не сфокусирован на процессных инновациях, определяющих себестоимость продукции.

По мнению директора по взаимодействию с органами государственной власти Совета по развитию внешней торговли и международных экономических отношений Татьяны Львовой, государство не только осознает необходимость формирования внутреннего спроса, но и позаботилось о создании стратегических механизмов по его стимулированию. Один из них – предложенная АСИ национальная технологическая инициатива, в рамках которой создано несколько рабочих групп по отраслям промышленности. Их задача – как раз формировать совместно с представителями власти и бизнеса новые рынки для новых продуктов.

Вторым важным действующим инструментом по стимулированию увеличения продаж новых технологических решений инновационного бизнеса является механизм «распаковки» спроса на инновационные технологии со стороны городских администраций. Он включает в себя три ключевых элемента. Во-первых, это проведение специальных конференций поставщиков инновационной продукции, в рамках которых

происходит презентация новых технологий городским администрациям. В этом ряду и формирование перечня инновационной продукции для каждого региона, который позволяет администрациям обеспечивать годовую квоту в 5% по закупке новых технологий для модернизации городского хозяйства.

Наконец, открытые запросы – актуальные городские задачи, которые уже не могут быть эффективно решены с помощью действующих технологий. Здесь инновационные компании предлагают новые и усовершенствованные технологии для решения конкретной городской проблемы и предоставляют городу технологию (на безвозмездной и временной основе) для тестирования в городских условиях.

Управляющий партнер консалтинговой группы «Решение», президент Ассоциации консалтинговых компаний АСКОНКО Александр Батушанский обращает внимание на ключевую роль малого и среднего бизнеса в заполнении внутреннего рынка импортозамещающей продукцией. Однако в этом сегменте экономики вряд ли можно рассчитывать на серьезный рост, пока не будет решена проблема внутренних инвестиций.

– Не надо изобретать новые меры государственной поддержки, надо просто облегчить компаниям доступ к заемным средствам. Как только кредиты будут настолько же доступны малым предприятиям, как их конкурентам за рубежом, причем получать их можно будет на местах, процесс инновационного импортозамещения изменится кардинально, – уверяет Александр Батушанский. – Сегодня мало кто решается идти в бизнес и подвергать себя риску, компании практически не могут привлекать деньги для развития без залогов, а их у малых предприятий нет. Без доступа к дополнительным средствам у малых компаний никогда не будет шансов выйти в середняки, а у средних – вырасти в крупные. Как и в прошлый кризис, на привлечение инвестиций и на финансовую поддержку могут рассчитывать преимущественно крупные компании с государственным участием. О какой конкуренции с ними в этих условиях можно говорить? Кроме того, результаты такого укрупнения экономики мало



Александр Батушанский

«Не надо изобретать новые меры государственной поддержки, надо просто облегчить компаниям доступ к заемным средствам»



«Когда начинаются проблемы, власть начинает разговор о новой экономической модели. Но бизнес уже выжат досуха для этих экономических начинаний»



Николай Вильчур

способствуют импортозамещению. Именно поэтому концернам Toyota и Nissan, традиционно работающим во всех странах с малыми и средними предприятиями, пока не удастся реализовать свои инвестиционные контракты по локализации производства в России. Чтобы изменить ситуацию, от государства нужно поменьше прямого вмешательства в экономику и больше работы по формированию условий, в которых все участники рынка делали бы свое дело, не боясь потрясений, создавая новые рабочие места и новую продукцию.

Для малых и средних предприятий ставки кредитования и раньше превышали рентабельность предприятия, теперь большинство из них могут рассчитывать только на собственные средства.

– В течение 2014–2015 годов был закрыт 131 банк, где размещали средства малые и средние компании, – обозначает еще одну проблему генеральный директор мурманского Центра консалтинговых проектов Елена Шестовская. – Вернут ли они теперь свои деньги? Ведь малый и средний бизнес сегодня сосредоточен скорее на том, чтобы выжить, чем заниматься инновациями, хотя и идеи, и разработки, и даже возможность их производить у него есть. Очень трудно найти деньги на продвижение нового товара, а это 50% от затрат на производство. Ни один фонд поддержки предпринимательства не даст на это ни копейки, не говоря уже о банках.

Представители коммерческих банков в ответ разводят руками – они точно так же не защищены от кризисных рисков и так же отвечают перед акционерами за эффективность своего бизнеса. Большинство из них продолжают кредитовать старых клиентов на новых условиях.

– Согласно данным Центробанка, с начала года рост корпоративного кредитного портфеля в среднем составил 7,67%, а по банкам, зарегистрированным в Северо-Западном регионе, – менее чем 1%, – рассказывает вице-президент Международного банка Санкт-Петербурга Иван Байлюк. – Кредитный портфель растет за счет

Обороты малого предпринимательства или уровень занятости никак не коррелируются с объемами финансовой поддержки

столичных банков, преимущественно государственных, которые получают дополнительные ресурсы благодаря различным формам господдержки. Коммерческие банки за пределами топ-20 российских кредитных учреждений живут ресурсами, которые привлекают на свободном рынке, и эта ресурсная база находится практически на одном и том же уровне на протяжении последних двух лет, что с учетом инфляции означает ее сокращение. В таких условиях банки перестроили свою кредитную политику, сфокусировав внимание на кредитовании первоклассных заемщиков. В большей степени это коснулось предприятий малого и среднего бизнеса: банкам рациональнее не расти, чем выдавать кредиты с неопределенной перспективой возврата.

– Кредитные риски многократно возросли, – соглашается с коллегой региональный директор Северо-Западного филиала ПАО РОСБАНК Кирилл Мясоедов. – Мы всегда придерживались стратегии выборочного кредитования, учитывающей многие факторы риска, даже если это влияло на темпы

роста кредитного портфеля в относительно комфортное время. Банки и сейчас продолжают рассматривать крупные инвестиционные проекты, их количество сократилось не потому, что мы их не кредитруем, а потому, что компании сейчас более внимательно подходят к возможности реализации каждой сделки, особенно это касается новых инвестиционных проектов. По каждому такому проекту, как и прежде, принимается взвешенное индивидуальное решение. Надеемся также, что сотрудничество с Агентством кредитных гарантий позволит улучшить ситуацию в этом направлении. Реализуемая агентством совместно с Банком России программа позволит предложить клиентам специальные условия кредитования, в частности льготную ставку по среднесрочным кредитам.

РЫНОК СВОБОДЕН... ОТ КОНКУРЕНТОВ

По мнению Александра Батушанского, при растущем спросе на качественный отечественный продукт на рынке практически нет адекватных предложений. Например, для предприятий легкой промышленности, которая обещает стать одним из драйверов обрабатывающего сектора, никто в стране не производит оборудования на технологическом уровне зарубежных образцов. Более того, никто и не возьмется за его выпуск, поскольку емкость российского рынка не оправдывает инвестиций. Следовательно, только ориентированные на экспорт производства смогут обеспечить развитие этой отрасли промышленности, что само по себе даст производителю оборудования новые возможности намного лучше, чем программы господдержки.

То же самое можно было бы сказать практически о любой другой сфере производства. Беда в том, что конкурентоспособных на мировом рынке предприятий в стране не так много. Более того, в целом ряде отраслей составить конкуренцию зарубежным корпорациям практически невозможно даже на внутреннем рынке. Так, по словам представителя ГК «Диполь» Андрея Коржакова, в сфере электроники 87% специалистов работают на госпредприятиях, 9% – в российских малых компаниях, а оставшиеся 4% – это LG, Samsung, TPV, Jabil и другие немногие иностранные



компании, имеющие пока еще производства в России. Эти 4% обеспечивают сопоставимый с остальными оборот. Вряд ли стоит рассчитывать на то, что даже на волне импортозамещения в России удастся создать рынок для отечественной микроэлектроники и по-быстрому вырастить собственный Apple.

С другой стороны, если государство в погоне за импортозамещением становится не регулятором, а активным бизнес-игроком, то страна получает не рост экономики, а передел внутреннего рынка за счет административного устранения конкурентов, полагает генеральный директор ООО «Хобас» Дмитрий Еременко.

– Это не развитие, а передел, который уже сопровождается падением качества продукции и ростом цен, – уверяет предприниматель. – Зачем бизнесу внедрять инновации и модернизировать производство, если конкурентов в борьбе за потребителя нет? Под такую продукцию можно и международные стандарты переписать, убрав из них требования по надежности и качеству вопреки действующим техническим регламентам и элементарным законам физики. В результате на одну и ту же продукцию действуют четыре стандарта, утвержденные государственными органами и якобы защищающие внутренний рынок от внешнего регулирования. И такие «стандарты» – это не единственный способ нагромождения искусственных препятствий перед добросовестным поставщиком. В этой ситуации понятие «качество» теряет смысл. Внутренний рынок переделали (за что в основном расплатился и так обедневший покупатель) – и дальше что? Поэтому, вместо того чтобы создавать формальные оболочки и накачивать их ресурсами, государству следует снизить участие в процессе распределения и вернуться к роли объективного регулятора, вырабатывая общие основы для работы и развития. Пока все мы находимся в ситуации, когда ставка делается на «чемпионов», сидящих на бюджетном «допинге» и считающих основными условиями для развития замену рыночной конкуренции гарантированным госзаказом и бюджетные вливания.



реклама

Более **300** пунктов назначения по всему миру

Более **60** стран мира

Ежедневно
более 70 прямых регулярных рейсов**

**из Санкт-Петербурга в города
России, стран СНГ, Европы,
Ближнего и Среднего Востока**

8 (800) 444-5555 (звонок по России бесплатный)
www.aeroflot.ru



ЛЮБИМЫЙ БРЕНД
ПУТЕШЕСТВЕННИКОВ
В РОССИИ В 2015 ГОДУ



ЛУЧШАЯ АВИАКОМПАНИЯ
ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ



* Включая собственные регулярные рейсы ПАО «Аэрофлот», рейсы дочерних авиакомпаний и авиакомпаний партнеров по «код-шерингу».

** Операторы рейсов ПАО «Аэрофлот», ОА «Донавиа» и АО «Авиакомпания «Россия». Зимнее расписание полетов действует до 26.03.16. Возможны изменения в расписании полетов.

Но разве не создание общих правил игры подразумевает высказанная правительством идея сформировать новую модель экономического развития, основанную на комфортной среде для бизнеса? Как подчеркивает управляющий партнер консалтинговой компании «Вильчур и партнеры» Николай Вильчур, это скорее один из верных признаков очередного кризисного цикла.

– Когда все хорошо, власть рассуждает о том, что нужно заняться социальной сферой и повышать уровень жизни населения, – поясняет специалист, опираясь на собственный консалтинговый опыт. – Когда начинаются проблемы и необходимо изыскать дополнительные деньги, власть начинает разговор о наведении порядка в бизнесе, борьбе с коррупцией, более жестких фискальных мерах и так далее. А когда и эти меры исчерпаны, начинается поиск новой экономической модели. Но бизнес уже выжат досуха и для реализации этих экономических начинаний за одну секунду не восстановится.

Поэтому речь сегодня должна идти не столько об очередной помощи государства бизнесу, сколько о выработке надежного механизма, который препятствовал бы тому, чтобы государство этот бизнес гробило.

ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

Надо отметить, что малое и среднее предпринимательство не обделено доступными бизнес-услугами, которые позволяют ему оставаться на плаву. Например, создатель и управляющий партнер проекта «Инвесторантье» Татьяна Корянова успешно обучает предпринимателей экономить на инвестициях в оборудование и недвижимостях за счет участия в аукционах по банкротству.

Государство из года в год вкладывает немалые бюджетные средства в мероприятия по развитию малого и среднего предпринимательства. В Петербурге разработаны программы по его поддержке за счет выделения льгот и субсидий, у предпринимателей малого и среднего бизнеса есть возможность получить

«Государству
следует снизить
участие в процессе
распределения
и вернуться
к роли регулятора,
вырабатывая
общие основы
для развития»



Дмитрий Еременко



Андрей Алексеев

«Речь должна идти не об импортозамещении, процесс и без того движется своим ходом. А о том, как сформировать внутренний рынок для отечественного предпринимателя»

средства для участия в выставочной деятельности, в том числе за рубежом, вернуть затраты на реализацию энергосберегающих мероприятий, стать резидентом бизнес-инкубатора и воспользоваться многими другими преимуществами.

Действуют многочисленные отраслевые ассоциации, создан Центр кластерного развития, развиваются промышленные технопарки. Таким образом, инфраструктура для развития бизнеса создана, но так ли она эффективна?

– Мы проанализировали результаты финансирования малого бизнеса через различные фонды, агентства и другие институты поддержки начиная с 2009 года, – рассказывает декан факультета менеджмента НИУ ВШЭ Александр Кайсаров. – Но если посмотреть на обороты малого предпринимательства или уровень занятости, то они никак не коррелируются с объемами финансовой поддержки. Основными целевыми показателями реализуемых программ остается количество субъектов малого и среднего бизнеса. Может быть, стоит установить другие показатели и адресно финансировать те предприятия, которые наиболее эффективны или создают наибольшую добавленную стоимость?

Руководитель отдела маркетинга Технопарка «Ингрия» Андрей Таршин уверен, что и к инновационному бизнесу тоже пора подходить с другими мерками. По его словам, количество объектов инновационной структуры в вузах с 2012 по 2014 год выросло с 1500 до 2800, но большая часть из них ориентирована на исследования, разработку и очень мало – на маркетинг, трансфер технологий, взаимодействие с промышленностью. В результате идеи большинства инновационных предприятий вузов так и не доходят до рынка, несмотря на количество патентов и публикаций.

В то же время за рубежом при оценке деятельности подобных объектов учитываются доход, полученный компанией или вузом с каждой лицензии, и доход, полученный разработчиками лицензии за год.



Если рассматривать государство в качестве одного из игроков экономического рынка, то и его деятельность тоже надо бы оценивать по-рыночному

– Несмотря на огромное количество методик, школ, семинаров, которые учат управлению строительными проектами, только 15–20% этих проектов оказываются успешными, – отмечает, в свою очередь, председатель совета директоров компании «Ирбис» Геннадий Киркин. – Проблема остальных кроется в ошибках управления. Вот простой пример: сейчас с импортом решили бороться и оказывать поддержку отечественным предприятиям. Начинают строить заводы и фермы, хотя возможность инвестировать в их строительство была и раньше. Но что мешало сделать это тогда, когда затраты на развитие этих направлений были намного выгоднее, чем оказываются сейчас из-за санкций и убытков?

Может быть, проблема действительно в неправильном целеполагании государственных программ, где заявлено множество задач, но ни одной конкретной, четко обозначенной цели?

На самом деле целеполагание не свойственно государственному управлению на всех уровнях. Иметь цели с наличием общественного контроля для государственных

чиновников означает иметь публичную ответственность за выполнение. Впрочем, управление и работа по целям – это беда не только государства, но и бизнеса, уверяет Андрей Коржаков. Но если рассматривать государство в качестве одного из игроков экономического рынка – а именно так в условиях российского госкапитализма предлагает поступать Андрей Алексеев, – то и его деятельность тоже надо бы оценивать по-рыночному, с позиций результативности, инновационности или роста прибыли.

Пока, по общему мнению экспертов, все мы видим другое: всякий раз, когда нефть опускается до \$30 за баррель, государство обещает исправиться, развивать инновации и несырьевой бизнес. Потом, когда нефтяные котировки восстанавливаются, оно делает вид, что все наладилось, хотя на самом деле мало что меняется.

Тем не менее многие сегодняшние начинания государства носят позитивный характер, бизнес готов их поддержать и хотел бы, чтобы на этот раз они были доведены до конца.

– Многие работающие в государственных структурах специалисты – это бывшие предприниматели, то есть не случайные для бизнес-среды люди, – отмечает Татьяна Львова. – Органы власти и бизнес – сообщающиеся сосуды: принципиальной разницы между ними нет, наоборот, благодаря новым площадкам эти взаимоотношения становятся все более открытыми, конструктивными и позволяют говорить о консолидации усилий обеих сторон.

Татьяна Рейтер

Безграничные возможности

Финансовые услуги в 20 странах мира



Мир без преград
Группа ВТБ

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

Банк ВТБ (ПАО)
Генеральная лицензия Банка России № 1000



Александр Горыня

Золотая земля

Александр Горыня: на внутреннем рынке отечественные ювелиры конкурентоспособны, и он более интересен для нас

Два года в Санкт-Петербурге предпринимаются попытки создать ювелирный кластер. «Очень много времени уходит на пустые дискуссии», – рассказывает председатель Союза ювелиров СЗФО, руководитель компании «КОНГО» Александр Горыня.

– О создании в Санкт-Петербурге ювелирного кластера речь ведется уже более двух лет. Почему дело не сдвинется с мертвой точки?

– В городе давно имеется сложившееся ювелирное производство, поэтому появление здесь профильного кластера вполне закономерно. Наш интерес в том, что с его созданием появится выход на правительство города, поскольку кластер – это некое структурирование производства. Другой немаловажный момент – мы рассчитываем, что у нас появятся основные фонды. Ведь почти 95% ювелирных предприятий, которые представлены главным образом малым бизнесом, арендуют помещения.

А разговоры так долго ведутся в том числе и потому, что кадровая политика в правительстве Санкт-Петербурга оставляет желать лучшего. Только успели с руководителем комитета по промышленной политике и инновациям Санкт-Петербурга проговорить тему, как произошла смена кадров. Поскольку преемственности нет, каждый раз разговор нужно начинать с белого листа.

Кластер должен формироваться вокруг технопарка – основного производства, его мы создадим сами и будем инвестировать в его развитие. Нам требуется два гектара земли. Все инвестирование будет производиться самими ювелирами. Мы подсчитали, что на формирование производственного блока необходимо около 600 млн рублей. Это достаточно большие деньги. При этом требования у нас минимальные – мы не просим для себя льгот якорных предприятий. Но и это не сдвигает с мертвой точки организацию кластера. Чиновники все ставят с ног на голову – проталкивают вперед обучающие центры. Кого они собираются обучать? Сначала – производство, а потом – все сопутствующее: подготовка кадров, пробирный надзор и так далее, как это делалось в Германии, Италии.

Кластер в определенном смысле – это связи, складывающиеся естественным образом по инициативе бизнеса вокруг какого-то исторического производственного центра. Так, Арrezzo в Тоскане – исторически сложившийся ювелирный район Италии. И там ювелиры объединились, чтобы упростить доступ к пробирному надзору, обеспечить себе безопасность, решать вопросы перевозки, развития распределительной сети, магазинов.

Для Германии характерна исторически сложившаяся специализация земель, провинций, городов и связанное с этим структурирование промышленности. В частности, в земле Баден-Вюртемберг расположены Пфорцхайм, который называют «золотым городом», и Швебиш-Гмюнд, где развито серебряное производство. Есть города, где испокон веков занимаются камнерезным делом, огранкой. Географически эта ювелирная провинция расположена вблизи Швейцарии, где за сотни лет сложилась высокая культура огранки и где сейчас проходят всемирные выставки. Развитию торговли поспособствовал Рейн – удобная транспортная магистраль между странами.

Не случайно первое, что сделала Германия после войны, – предоставила бизнесу возможность обзавестись недвижимостью. Это и позволило создать нормальное налогооблагаемое поле. Почему у нас этого не понимают?

Много времени уходит на пустые дискуссии, разговоры в течение нескольких лет. С выделением земли сложилась практически непреодолимая проблема. С благой целью борьбы с коррупцией участки распределяются через тендер, но для участия в нем нужно внести очень крупный залог, непосильный для малых предприятий. Любопытно, что, когда город расчищает территорию под иностранные компании, ему ничто не мешает и немалые деньги на это находят. Приглашают якорные компании, на пять лет освобождают от налогов, а потом на них вдруг разом наваливаются проблемы, и «якоря» растворяются.

Вспомним, как был сформирован автокластер: под него выделили инженерно подготовленную землю. А почему своим-то так не помогать? Казалось бы, государство должно быть заинтересовано, чтобы компании закреплялись на земле, обзаводились недвижимостью. На деле все не так. Потому что государство – это конкретные люди со своими интересами помимо государственных.

– А сколько ювелирных фирм планируется объединить в кластер на начальном этапе?

– В Санкт-Петербурге согласны войти в кластер 14 предприятий. Некоторые из них достаточно успешные, хотя свою историю только начинают. Эти фирмы возглавляют молодые предприниматели, которые за короткий срок успели заработать и первичные оборотные деньги, и имя.

– Что сегодня представляет собой ювелирная промышленность страны?

– В России ювелирной промышленности как таковой нет. Промышленность подразумевает определенную вертикаль, у нас же каждый сам по себе. В советское время отрасль относилась к Министерству приборостроения, сегодня она ничья. Впрочем, бесхозной оказалась не только ювелирная отрасль. Исчезли практически все отраслевые министерства, вместо них появилось Министерство промышленности и торговли – скрестили ужа и ежа. Это принципиально разные виды деятельности. Испокон веков в России деловые люди делились на промышленников и торговцев.

От крупных советских ювелирных производств (их было порядка 25) мало что осталось. Сегодня зарегистрировано свыше 6500 ювелирных предприятий. Но все вместе взятые предприятия Северо-Запада не могут выйти даже на 20% объемов производства по золоту одних только «Русских самоцветов» (здесь еще работала «Северная чернь») уровня 1990–1991 годов. В 1991-м «Русские самоцветы» выпустили 23 тонны золотых и серебряных изделий, сегодня все ювелирные фирмы региона выпускают менее 8,5 тонны. Конечно, ассортимент стал совершенно другим, образцы не надо утверждать в Москве, как раньше.

Первая половина 90-х оказалась просто грабительской по отношению к ювелирной отрасли. Поскольку металлы еще были государственной собственностью, периодически проводилась государственная переоценка – и так 18 раз. Причем результаты переоценок относились на итоги хозяйственной деятельности предприятия. То есть, если золото после

Чтобы держаться на плаву, малому предприятию нужно в месяц выпускать не менее 10 новых изделий. И хорошо, если из них окажутся востребованными 20%

переоценки подорожало, вы как будто бы прибыль получили, а значит, должны заплатить с нее налог. Так были вымыты оборотные средства ювелирных заводов.

В постсоветское время основные фонды в ювелирной отрасли практически не создавались, не было построено ни одного производственного здания, не считая заводов в Костроме и Поволжье. «Русские самоцветы», по сути, трансформировались в деловой центр, значительно сократив производственные площади. Сегодня большая часть средств зарабатывается сдачей площадей в аренду. Ювелирных мастерских осталось ровно столько, чтобы поддерживать бренд, который дорогого стоит.

– Дешевые арабские и азиатские изделия вас не душат?

– На внутреннем рынке мы конкурентоспособны, и внутренний рынок нам более интересен. Падение курса рубля отсекло ввоз импорта. Другое дело – покупательская способность населения падает.

Мы бы хорошо работали и на экспорт, но препоны, которые созданы правительством, этому мешают. В первую очередь таможенные пошлины. Мы считаем, что драгоценные камни, которые у нас не добываются, не должны облагаться пошлиной с российской стороны. Гильдия ювелиров России неоднократно обращалась с такой просьбой к правительству. Из камней первой категории у нас нет сапфиров, рубинов, жемчуга, мало изумрудов – единственное их месторождение – Малышевский рудник.

Вот по добыче алмазов Россия занимает первое место в мире, но и тут не все гладко. В Якутии для внутреннего рынка добываются мелкие алмазы, которые у нас обрабатывать нерентабельно, поэтому мы вывозим свое сырье (алмазы), а ввозим бриллианты с таможенной пошлиной. Это сразу плюс 41% на камень, а дальше – конкурируй.

Рентабельность отгрузки за рубеж наступает только после заказа стоимостью 15 000–18 000 долларов. Но таких заказов мало, разве что из Китая они могут поступать. Европа, Канада, Израиль запрашивают заказы в пределах 5000–8000 долларов. Мало кому удастся получить большие заказы. Есть проблемы, связанные с тем, что мы работаем с драгоценными металлами. Ведь был принят указ президента и постановление правительства, что золото – обычный товар. Нет, все равно мы обязаны отчитываться по особым формам – 2ДМ и 3ДМ – за металл и камни. А если мы вывозим на выставку свои изделия, нам нужно их сфотографировать и предъявить госконтролю. Но это же частная собственность, почему мы не можем ее вывозить как обычный товар – задекларировал и вывози.

– Ассортимент внутреннего и внешнего рынка отличаются?

– За границу поставляем то, чего там нет. «Русские самоцветы», например, поставляют эмалево-филигранные изделия, которые мало кто делает в мире. Когда-то их изготавливали в Австро-Венгрии, во Франции, но производство не получило широкого распространения.



*Из коллекции «Петербургские прогулки» (Летний сад).
Компания «КОНГО»*

*Один из шедевров фирмы Фаберже –
«Коронационное» яйцо, изготовленное в 1897 году,
на годовщину коронации Николая II.
На его создание ушло более 15 месяцев*





Карл Фаберже – талантливый организатор производства. Многие ювелиры, которые у него работали, дали толчок развитию ювелирной промышленности СССР

Костромской завод много изделий поставляет в Канаду – там большая украинская диаспора, они привыкли к советскому золоту – красному. Та же история с немцами, выехавшими в Германию из Поволжья и Казахстана, поскольку в Европе распространен цвет золота, называемый «гамилтон» – настоящего «золотого» цвета. Заказывают достаточно вычурные изделия в купеческом стиле, но в целом предложения самые разнообразные. Наш средний класс, который становится все тоньше, делает свой выбор в пользу отечественных изделий. У элиты, богемы все просто: они демонстрируют не свои вкусы, а пристрастие к демонстрации брендов – соревнуются, у кого круче. На них все мировые бренды – как на витринах.

– Стиль изделий отличается по регионам?

– Можно выделить четыре ювелирных центра: Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург и Кострома. У каждого свой стиль и поклонники – я, не глядя на этикетку, могу сказать, откуда изделие. Москва традиционно остается купеческой в своих вкусах –

все должно выглядеть дорого, богато, ярко. Стиль Санкт-Петербурга наиболее сдержанный, аристократичный. Екатеринбург где-то между Москвой и Санкт-Петербургом, там ювелирный рынок хорошо развивается. Кострома, которая перетянула на себя 49% ювелирного рынка, пытается удовлетворить вкусы всех россиян – там нет выраженных пристрастий.

Несколько в стороне стоит Смоленск, который приглашает дизайнеров из Италии. Причем это дизайнеры с именем, но запрашивают они за свою работу меньше, чем отечественные. Наши всем хороши, но у них завышенная самооценка. При этом гордо заявляют: я – художник, рисую только в 2D. С итальянцами все расчеты ведутся за модели в 3D. Правда, последние три-пять лет чувствуется прорыв, молодые дизайнеры учатся работать в нужном формате, в котором работает весь мир.

– А вы с какими дизайнерами сотрудничаете?

– Мы работаем с отечественными художниками, которые по-своему интересны, без богемных привычек. Работа в ювелирном деле – это пахота. Чтобы держаться на плаву, нам, малому предприятию, нужно в месяц выпускать не меньше 10 новых изделий. Художники, технологи стонут, но делать нечего, так как есть экономика процесса, которая гласит: хорошо, если из новых разработок востребованными окажутся 20%.

Ни один художник не может угадать, на что отзовется массовый потребитель. Легче создать «нетленку», эксклюзив, чем серийные изделия. Нравится – не нравится, это на кончиках пальцев люди чувствуют.

– Почему снизился выпуск ювелирных изделий из платины?

– Потому что резко упала покупательная способность населения, ювелиры стали работать под заказ. Сегодня в основном выпускается золото 585-й пробы и платина 950-й пробы. Платина и палладий требуют другой линейки оборудования. На Северо-Западе такое оборудование имеется всего у пяти фирм. Красноярский завод, который аффинирует платину и доводит ее до ювелирных кондиций, стал больше

На формирование ювелирного кластера требуется около 600 млн рублей. И все инвестирование будет производиться самими ювелирами

продавать ее для технических нужд – так проще работать. По этим причинам рынок платины за последние пять лет и просел.

– Несмотря ни на что, вы видите смысл в кластеризации?

– Я вижу в этом попытку некоего структурирования нашей амебообразной экономики, ведь кластеры должны подчиняться некоей правительственной структуре. Чиновники ждут каких-то мифических иностранных инвесторов.

Структурирование промышленности – основа эффективного регулирования и работы. Если кластер состоится, он будет способствовать отечественному инвестированию.

Производители не имеют выхода на управленческие структуры, где принимаются важные отраслевые решения. И профессиональные объединения, будучи общественными организациями, не имеют права законодательной инициативы.

Нас подстерегает опасность с еще одной стороны – резко падает профессионализм управленцев. Во власть приходит новая генерация людей – дети высокопоставленных чиновников, закончившие не технические вузы, а университеты – экономические, юридические, менеджмента, госуправления, зарубежные бизнес-школы MBA. Им все равно, каким производством управлять по шаблону – химическим комбинатом, энергетической компанией или театром.

Но жить и работать надо. Вся надежда – на генетическую живучесть и смекаливость русского народа.

– А какое у вас базовое образование?

– Я окончил Ленинградский политехнический институт по специальности «инженер-электрик». Проработал 12 лет на «Русских самоцветах» заместителем генерального директора по производству, потом выбрали генеральным. Почувствовал, что экономического образования не хватает – поступил в Академию народного хозяйства при Правительстве РФ. Позже создал малое предприятие и в 2000-м защитил кандидатскую диссертацию в ФИНЭКе – для тренировки мозгов. Тема кандидатской – «Обеспечение конкурентоспособности продукции МП ювелирного производства».

– Вы говорили, что ювелирное производство, организованное Фаберже, можно с полным правом назвать кластером. Расскажите об этом поподробнее.

– Когда говорят «Фаберже», подразумевают Карла Густавовича. Между тем изготовлением ювелирных изделий занимался еще его отец, братья, а потом и дети. Но именно Карл, приняв от отца небольшую ювелирную фирму в полуподвальном помещении, изготовливавшую рядовые изделия, сумел создать известный на весь мир «Ювелирный дом Фаберже» на Большой Морской в Санкт-Петербурге. Именно благодаря ему эту улицу в Европе стали называть «бриллиантовой».

Карл объединил под своей торговой маркой шесть фирм, часть из которых работали еще с его отцом. Туда же позднее вошло училище барона фон Штиглица,



в котором Фаберже отбирал лучших выпускников. В пяти минутах ходьбы размещалась инспекция пробирного надзора. Все признаки кластера налицо. Недалеко были и основные точки эксклюзивных заказов – Зимний дворец, великокняжеские дворцы.

Фамилия Фаберже ассоциируется со словом «ювелир», между тем неизвестно ни одного изделия, изготовленного самим Карлом Фаберже. У него работало 18 именитых художников и скульпторов. Автор большей части знаменитых пасхальных яиц – Михаил Перхин. Вместе с тем Карл Фаберже – талантливый организатор ювелирного производства. Для высшего света предназначался штучный товар, но в основном выпускался непритязательный добротный ширпотреб, который и кормил фирму. Многие ювелиры, которые работали у Карла Фаберже, дали толчок развитию ювелирной промышленности в СССР. Уже в 1922 году был создан трест «Русские самоцветы».

– На каких условиях Фаберже привлекал фирмы?

– Все фирмы оставались независимыми в своей финансовой политике, условиях реализации. Согласно договору, единственное требование заключалось в том, что все выпускаемые изделия сначала должны были передаваться Фаберже. Тот же Михаил Перхин был хозяином мастерской, которая работала со своим клеймом и с клеймом «К. Фаберже».

– Бренд «Фаберже» до сих пор не сходит с ювелирных прилавков...

– И это очень хорошо. Это вызов всем современным ювелирам России.

Ирина Кравцова



СТИЛЬНОЕ СЕРЕБРО

Сказочные подарки

для масштабного корпоративного празднования
и тихого семейного торжества



СЕТЬ МАГАЗИНОВ «СТИЛЬНОЕ СЕРЕБРО»
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ:

7-я линия В. О., 28

Малая Морская ул., 6

Большая Московская ул., 18

Кирочная ул., 5

ПР. ЭНГЕЛЬСА, 124, К. 1, ТЦ «ВОЯЖ», 1-й ЭТАЖ

www.stilnoeserebro.ru

(812) 29-132-29

ПРИ ПОКУПКЕ В МАГАЗИНАХ НАШЕЙ СЕТИ
ИЛИ ЗАКАЗЕ НА САЙТЕ СКАЖИТЕ
КОДОВОЕ СЛОВО "СКАЗКИ"

Выжить в меняющемся мире

Сопоставление технологий и методов решения проблем малого бизнеса позволяет определить сильные стороны и выработать более гармоничную стратегию

Круглый стол
«Малый и средний бизнес:
выжить в меняющемся мире»





Поддержка малого и среднего бизнеса традиционно является приоритетной для власти, однако механизмы и подходы могут отличаться в зависимости от того, о какой стране идет речь. Сравнить петербургский опыт с тем, как поддерживают малый бизнес в федеральной земле Северный Рейн-Вестфалия (Германия), смогли участники круглого стола, который прошел в рамках деловой программы II Форума бизнеса Северо-Запада.

В подготовке мероприятия с российской стороны участвовали журнал «Управление бизнесом», комитет по внешним связям Санкт-Петербурга и комитет по развитию предпринимательства и потребительского рынка, а с немецкой – представительство государственного агентства экономического развития при министерстве экономики, энергетики, промышленности, среднего бизнеса и ремесел федеральной земли Северный Рейн-Вестфалия NRW.INVESTGermany.

Как отметил председатель комитета по развитию предпринимательства и потребительского рынка Санкт-Петербурга Эльгиз Качаев, Санкт-Петербург традиционно считается колыбелью крупной промышленности – судостроения, энергетического машиностроения.

– При этом, занимая первое место в России по количеству предприятий малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей на душу населения, мы не можем говорить о высоких показателях в данной сфере. Именно поэтому стоящая перед нами задача развивать малый бизнес является приоритетной, а опыт других стран вызывает большой интерес, – говорит Эльгиз Качаев.

Глава комитета также подчеркнул, что регион Северный Рейн-Вестфалия интересен высоким уровнем развития промышленности и эффективной инфраструктурой поддержки предпринимательства, среди которой особую позицию занимает организация конгрессно-выставочной деятельности. В частности, Эльгиз Качаев отметил международную

специализированную выставку медицинской индустрии MEDICA, традиционно проходящую в Дюссельдорфе, которая оказалась для петербургских бизнесменов весьма полезным мероприятием. Немецкие же партнеры уже второй год принимают участие в петербургских выставочных мероприятиях.

– Нам есть чему учиться у немецких специалистов, поскольку Петербург также является городом, где активно ведется выставочная деятельность. Несмотря на санкции, мы стремимся развивать взаимовыгодные связи в разных направлениях, поскольку для бизнеса не существует границ. Предприниматели по-прежнему заинтересованы в развитии отношений. И хотя в этом году намечился спад в показателях экономического сотрудничества с Германией, мы хотели бы такими мероприятиями, как данный круглый стол, помочь предпринимателям наших стран не потерять те возможности, в которых они реально нуждаются. Перспективы сотрудничества есть в сфере подготовки кадров, в технологическом перевооружении. И это выгодно обеим сторонам, – подчеркнул Эльгиз Качаев.

Городские власти делают ставку на поддержку экспорта, в связи с чем планируется поменять программы субсидий и направить поддержку тем предприятиям, которые умеют работать с западными странами и имеют четкую экспортную ориентированность. В следующем году будет открыт Единый центр предпринимательства, одной из главных целей деятельности которого станет предоставление бизнесменам помощи по вопросам экспорта.

– Для нас важно осуществлять государственную поддержку международной деятельности именно малого бизнеса, поскольку крупный бизнес способен это делать самостоятельно, – говорит глава департамента внешней экономики министерства экономики, энергетики и промышленности федеральной земли Северный Рейн-Вестфалия доктор Герберт Якоби. – Среди наших малых предприятий много компаний, ведущих свою деятельность по всему миру, и они являются основой экономики нашей федеральной земли – 99% предприятий

являются средними и малыми. И эти же предприятия являются основой всей немецкой экономики. Именно в этом и есть один из секретов успеха экономики Германии.

Говоря о заинтересованности бизнеса Германии в международном сотрудничестве, в том числе и с Россией, Герберт Якоби отметил, что в условиях глобального рынка невозможно представить развитие какой-либо компании без сотрудничества с зарубежными партнерами. Современное предприятие открыто как для сбыта, так и для инвестиций и модернизации технологий для всех стран.

ПОДДЕРЖКА ПО-РУССКИ

С 2013 года существует Санкт-Петербургский инфраструктурный комплекс поддержки предпринимательства, который объединяет организации с государственным финансированием, оказывающие поддержку предпринимателям. В том числе Центр развития и поддержки предпринимательства, в котором оказывается консультативная помощь как действующим предпринимателям, уже заработавшим «свой первый миллион», так и тем, кто только хотел бы заниматься малым бизнесом.

– Мы проводим бесплатные образовательные семинары, мастер-классы и тренинги по широкому спектру предпринимательской деятельности, стараясь охватить все основные направления. Также у нас работают программы производственной кооперации между предприятиями города. Вместе с представителями бизнес-сообщества разрабатываем механизмы, направленные на борьбу с административными барьерами, – рассказывает директор Санкт-Петербургского ГБУ «Центр развития и поддержки предпринимательства» (ЦРПП) Даниил Старковский. – Разработан и механизм финансовой поддержки, в котором участвуют петербургские организации. Кроме нашего центра эти программы продвигаются силами общественного совета при губернаторе, при помощи бизнес-омбудсмена и ряда организаций инфраструктуры поддержки. В городе работают и хорошо развиваются несколько бизнес-инкубаторов различной направленности. Создан фонд кредитования малого и среднего бизнеса, фонд «Агат», поддерживающий молодежь и венчурные фонды.



Эльгиз Качаев

«Занимая первое место в России по количеству предприятий малого бизнеса на душу населения, мы не можем говорить о высоких показателях в данной сфере»



«99% наших предприятий являются средними и малыми. И эти же предприятия являются основой всей немецкой экономики. Именно в этом один из секретов ее успеха»



Герберт Якоби

ЦРПП ведет реестр организаций, занимающихся поддержкой малого и среднего бизнеса, и специалисты центра консультируют бизнесменов по вопросам того, какие формы поддержки можно получить от той или иной структуры. На сегодня центр является тем самым «единым окном», обратившись в которое можно получить информацию обо всей инфраструктуре поддержки в городе.

Среди мер государственной поддержки, по словам Даниила Старковского, наиболее востребованной является специальная программа, позволяющая предпринимателям, после того как они приобрели оборудование в лизинг, возместить часть уплаченных расходов. Еще одним видом поддержки является возмещение 90% уплаченных по кредитному договору процентов. Также востребована услуга по компенсации части затрат на сертификацию.

Одной из новых программ стала поддержка социального предпринимательства. Субсидию получают предприниматели, создающие рабочие места для социально незащищенных граждан. Другая разновидность социального бизнеса, на которую выделяются средства для субсидирования, – создание групп дневного времяпрепровождения детей дошкольного возраста. Также поддержку получают ремесленники и другие представители микробизнеса.

Отдельно разработана программа финансовой и нефинансовой поддержки предприятий легкой промышленности.

– Открывается программа субсидирования выставочно-ярмарочной деятельности, – говорит Даниил Старковский. – Предприниматели смогут возместить свои расходы, если принимали участие в подобных мероприятиях.

Не так давно на базе ЦРПП создан Центр экспорта, который помогает малым компаниям в организации международной деятельности и выходе на зарубежные рынки. В центр обращаются иностранные, в том числе и немецкие, компании, которые ищут партнеров



Международная выставка
в Эссене (Северный Рейн-Вестфалия).
Разнообразные выставочные мероприятия
в этом городе длятся в целом
более 120 дней в году



в России. Консультанты помогают разобраться в вопросах таможенного оформления, в сфере валютного, экспортного контроля и технической сертификации, а также в вопросах охраны интеллектуальной собственности.

В качестве примера успешного проекта для малого бизнеса Даниил Старковский рассказал об открытии в здании Большого Гостиного Двора уникальной бесплатной площадки для молодых петербургских дизайнеров – «ШОУ-РУМ № 35», где они имеют возможность презентовать свои коллекции потенциальным покупателям, байерам, производителям. Более тридцати молодых дизайнеров и модельеров воспользовались этой возможностью и смогли представить свои работы.

– Петербург славится своими традициями в художественной сфере и дизайне. Поэтому мы хотели бы, чтобы в городе возродились индустрия моды и сопутствующие ей сферы и отрасли, включая текстильную и швейную. С этой целью планируем реализовать ряд проектов, начало которым положено профинансированным городскими властями открытием «ШОУ-РУМ № 35» в Гостином Дворе. Приглашаем немецких дизайнеров приехать к нам, а мы, в свою очередь, готовы привезти наших дизайнеров в Германию, – сказал Эльгиз Качаев.

Продвижение российского бизнеса на международные рынки – актуальная проблема не только для российской индустрии моды. Эксперты все чаще затрагивают тему интернационализации отечественного бизнеса в качестве современного тренда его развития. Об этом напоминает исполнительный директор Регионального интегрированного центра – Санкт-Петербург Максим Баланев.

– Мы помним время, когда иностранные компании приходили на наш рынок. Настало время российским компаниям воспользоваться их опытом и отправиться осваивать зарубежные рынки, – говорит он. – Наш центр призван помочь в этом процессе. Он выступает как «единое окно» по интернационализации, трансферу

технологий и международным программам. С одной стороны, мы являемся частью федеральной программы Министерства экономического развития и входим в сеть региональных интегрированных центров. С другой – партнером сети Enterprise Europe Network, крупнейшей структуры поддержки малого бизнеса в мире, в которую входят 47 стран, включая 28 стран Евросоюза. В Дюссельдорфе нашим партнером является NRW.BANK, поэтому мы готовы к полноценному сотрудничеству. Реализуемая для российских малых предприятий программа называется «Экспортный лифт» и включает в себя все главные шаги, которые необходимо сделать при выходе на зарубежные рынки.

В центре можно пройти обучение, подобрать партнеров, получить консультации. Специалисты центра посоветуют, какие деловые мероприятия можно посетить с целью продвижения своих продуктов и услуг в Европе. Для зарубежных партнеров подготовлен перечень малых предприятий – экспортеров Санкт-Петербурга, куда вошли 250 компаний, представляющих практически все отрасли промышленности.

НЕМЕЦКАЯ МОДЕЛЬ

Начиная рассказ о том, каким образом в федеральной земле Северный Рейн-Вестфалия оказывают поддержку малому и среднему бизнесу, представитель департамента структурной политики и малого и среднего бизнеса министерства экономики, энергетики и промышленности Кристине Вэриш проинформировала участников круглого стола об инвестиционно-экономическом и промышленном потенциале своего региона.

– Северный Рейн-Вестфалия создает 624 млрд евро ВВП, что составляет 21% общегерманского валового продукта. Регион занимает первое место в Германии по иностранным инвестициям, объемы которых достигают 196 млрд евро. На наших предприятиях работают 9,1 млн человек, из которых 6,6 млн заняты в сфере услуг. Здесь сосредоточено 22% всей покупательной способности страны, что соответствует 335 млрд евро.

Приоритетными направлениями в промышленности региона являются химия и машиностроение. Отмечается также рост производства электроники и транспортного машиностроения, – говорит Кристине Вэриш.

Поддержка предприятий малого и среднего бизнеса в сфере промышленности и сельского хозяйства прописана конституцией федеральной земли. Политика в этой сфере строится согласно запросам предпринимателей: немецких бизнесменов в первую очередь волнует получение банковских гарантий и борьба с бюрократией, развитие инфраструктуры, доступ к широкополосному интернету, внедрение цифровых технологий, реализация региональных программ конкурентоспособности и занятости, налаживание диалога между компаниями малого бизнеса. Власти помогают субсидиями, предоставляют гарантии и поручительства, опираясь в финансовой поддержке на специально созданный в этих целях NRW.BANK, а также создают доступ к услугам посредством «одного окна» и организуют клиринговые компании.

– Поддержка осуществляется из разных источников. 50% составляет финансирование по линии ЕС, а 50% – на основе государственно-частного партнерства. Поступающие средства, которые составляют 2,4 млрд евро, распределяются между четырьмя приоритетными направлениями. 40% направляется на усиление роли науки, технологическое развитие и инновации, 15% – на повышение конкурентоспособности малого бизнеса, 25% мы направляем на снижение уровня выбросов углекислого газа, оставшиеся 20% расходуются на поддержание устойчивого развития городской среды и превентивные меры, – объясняет Кристине Вэриш.

В 2014 году NRW.BANK предоставил на создание и развитие бизнеса кредиты в объеме 3,2 млрд евро. Для малого и среднего бизнеса созданы специальные кредитные продукты, например: универсальные кредиты, кредиты с сокращенным займом, кредиты с поручительством, которые снижают риски, а также займы для повышения эффективности и внедрения инноваций.

Городские власти делают ставку на поддержку экспорта, планируется поменять программы субсидий и направить поддержку предприятиям, умеющим работать с западными странами

Малый бизнес получает преимущество – опциональное предоставление 50%-го освобождения от ответственности, начиная с определенной минимальной суммы кредита, или поручительство банка-поручителя федеральной земли Северный Рейн-Вестфалия (80%) на случай прекращения платежа. Также существуют и кредитные продукты для частного капитала с долевым участием фондов поддержки малого и среднего бизнеса, специальных фондов, частных инвесторов и венчурного капитала. Наиболее востребованной формой кредитования, судя по объемам спроса, является кредит для малого и среднего бизнеса. На эти цели NRW.BANK направил в 2014 году 1,4 млрд евро, обслужив 4450 предпринимателей.

Инвестиционные кредиты и кредиты на пополнение оборотных средств могут выдаваться на приобретение сооружений и земельных участков, строительство и затраты, на расширение склада сырья, продукции, запасных частей, покупку компаний и на первое участие в качестве экспонента в специализированной выставке.



Минимальная сумма кредита составляет 25 000, максимальная – 10 млн евро. Срок погашения – до 20 лет, с опциональным освобождением от ответственности с минимальной суммы 125 000 евро на случай прекращения платежа.

– И процентная ставка максимально выгодная – до трех лет, она составляет 1%, – добавила Кристине Вэриш.

Размер субсидирования неинвестиционных мероприятий варьируется от 25 до 50%. Так, на обучение предоставляется субсидия в объеме 30–40% потраченных средств на общую максимальную сумму 50 000 евро. Самым объемным является субсидирование на модернизацию и вывод на рынок инновационных продуктов. Для этих целей предусмотрено 50% субсидируемых расходов, а размер максимальной компенсации составляет 100 000 евро, по принципу наименьшего De-Minimis. Субсидируется и создание новых рабочих мест – до 50% в первый год и до 25% – во второй.

– Кроме финансовой помощи мы предоставляем и услуги консультирования, которое осуществляем с нейтральных позиций. Мы знакомим компании с возможностями финансирования, помогаем с составлением бизнес-плана и оценкой того, насколько данный бизнес-план привлекателен для осуществления банковского финансирования, – дополняет Кристине Вэриш.

Поскольку региональная власть заинтересована в сбалансированном развитии бизнеса, серьезная поддержка оказывается развитию инфраструктуры. В первую очередь субсидируются проекты, согласованные на региональном уровне, а также те, которые являются составной частью региональной стратегии развития. Также поощряются победители отраслевых конкурсов. В таких случаях размер субсидирования составляет обычно 60–80% объема субсидируемых некупаемых расходов.

В 2014 году, по словам Герберта Якоби, объем экспорта Северного Рейна-Вестфалии составил 181 млрд евро, или 30% ВВП. Основными статьями стали



Корпоративный Новый год-2016

в ресторане
"Карл и Фридрих"
на Крестовском острове

- Сытное меню, алкоголь включен
- Оригинальная новогодняя программа
- Живая музыка, фейерверк

4500 руб. с человека



Подробнее по тел.: 984-90-20, +7(962) 693-63-49
Ресторан "Карл и Фридрих", Южная дорога, 15 / k-f.ru



Петербург славится традициями в художественной сфере и дизайне. Поэтому хотелось бы, чтобы в городе возродились индустрия моды и сопутствующие ей сферы и отрасли

продукты химической промышленности (30 млрд евро), машиностроительное оборудование (29 млрд), металлы (18 млрд) и транспортные средства (16 млрд).

Поддержка экспорта на федеральном уровне оказывается через сеть внешнеторговых палат, функционирующих в 90 странах, делегации участвуют в выставках и бизнес-поездках, также производится финансирование и страхование бизнеса за границей через экспортные гарантии агентства Hermes, предоставляются инвестиционные гарантии и финансовая поддержка (АКА Bank, KfW-IPEX, DEG), но при этом сам экспорт не субсидируется.

Аналогичная поддержка оказывается и на региональном уровне. Власти федеральной земли помогают компании принимать участие в выставках за рубежом, оказывая финансовую поддержку в размере 5000 евро. Торгово-промышленные палаты региона содействуют малым компаниям в первых шагах в странах Бенилюкса.

Кроме этого, NRW.BANK предоставляет кредит по сниженной процентной ставке для малого и среднего бизнеса (с максимальным годовым оборотом 500 млн евро) для инвестиций и пополнения оборотных средств за рубежом до 10 млн евро. А также предоставляет гарантии возврата на экспортные гарантии банка клиента в размере до 50% от экспортной сделки.

– Успехом немецкого экспорта являются компании Hiddenchampions, – отмечает Герберт Якоби. – Это те небольшие компании, которые работают на всех крупнейших рынках мира, демонстрируя высокую конкурентоспособность. Среди них есть и семейные предприятия, продукцию которых отличает высокое качество, надежность, поскольку она произведена на высокотехнологичном оборудовании. Кроме того, деятельность малых компаний имеет четкую клиентоориентированность. Еще один важный фактор успеха – то, что средний и малый бизнес имеет долгосрочную стратегию развития, которая рассчитана не на получение прибыли в ближайшем квартале – у предприятия есть видение себя через 15–20 лет. И эта стратегия гораздо более выигрышна, чем краткосрочная, потому что помогает удерживать сотрудников, сохранять персонал, в том числе во время кризиса.

Конечно, российские предприниматели не могли не обратить внимание на то, как отличаются меры поддержки малого бизнеса в Германии от российских. Представители комитета по развитию предпринимательства предложили коллегам подготовить и заключить соглашение о сотрудничестве, а также выработать план проведения совместных мероприятий.

– Этот круглый стол дал нам импульс для дальнейшего развития, – сказал, подводя итоги мероприятия, Эльгиз Качаев.

Любовь Ежелева

ANNANOVA

SAINT PETERSBURG

ЮВЕЛИРНЫЙ ДОМ

WWW.STONEART-ANNANOVA.RU

STONEART.ANNANOVA@GMAIL.COM



ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП РЕВОЛЮЦИИ



Татьяна Шварцкопф,
глава представительства
агентства экономического
развития федеральной земли
Северный Рейн-Вестфалия
в Российской Федерации
**NRW.INVEST Russia/
St. Petersburg**

– Тема «Индустрия 4.0» очень актуальна не только в Германии и Европе. Мы знаем, что она вызывает неподдельный интерес в Японии и других развитых странах. В Германии и нашей федеральной земле «Индустрия 4.0» рассматривается как национальная программа индустриального развития, которая, учитывая технологические сдвиги в промышленности, отвечает вызовам современности. Эти вызовы обусловлены проникновением информационных технологий как в традиционные производственные отрасли, так и в сферу услуг.

«Индустрия 4.0» призвана также ответить на ряд вопросов: каким образом происходят изменения, какова новая бизнес-модель, кто выигрывает от нововведений? После длительного обсуждения эти и другие вопросы были включены в национальную стратегию «Индустрия 4.0».

В сущности, речь идет о четвертом этапе промышленной революции. После этапов механизации, электрификации и автоматизации продолжающаяся информатизация привела к радикальному переустройству повседневной жизни и условий труда. Этот процесс сопоставим с тремя первыми промышленными революциями. Промышленное производство Германии подошло к этапу следующей индустриальной революции – к концепции «Интернет вещей и услуг». Тем самым впервые в промышленности стало возможным объединение в сеть ресурсов, информационных потоков, объектов и человека.

Все передовые страны находятся на этапе внедрения технологий как в традиционных отраслях, так и в отраслях постиндустриального развития.

Уровень глобальной конкуренции растет, и поэтому Германия наряду с другими странами, как развитыми, так и развивающимися, пытается найти новые возможности и ниши для повышения конкурентоспособности экономики всей страны и отдельных немецких компаний на мировом рынке.

«Индустрию 4.0» мы рассматриваем как драйвер перемен. Концепция будет давать максимальный эффект в перспективных отраслях.

Благодаря ее реализации добавленная стоимость важнейших отраслей промышленности Германии в 2013–2025 годах может увеличиться с 343 до 422 млрд евро. Особенно сильный прирост ожидается в машино- и автомобилестроении.

Говоря о стратегии «Индустрия 4.0», в первую очередь мы подразумеваем «Интернет вещей и услуг» в сфере производства, который базируется на таких понятиях, как Smart Production – выпуск «умных продуктов» и разработка «умных способов производства», Smart Factory – комплексный подход и повышение эффективности производства. А также применение киберфизических производственных систем, которые подразумевают самостоятельный обмен данными между «умными машинами», складскими системами и техническим оборудованием.

В Северном Рейне-Вестфалии выбраны шесть ведущих отраслей для реализации стратегии «Индустрия 4.0»: энергетика, машиностроение, логистика, здравоохранение, автомобилестроение и ИКТ. Для развития новых компаний созданы технологические бизнес-инкубаторы, концепция которых является более широкой, чем это принято в российском понимании. Они предназначены для технологически ориентированных предприятий, которым предоставляются не только офисные помещения: подразумевается совместное использование лабораторий, тестовых приборов, что снижает издержки малых инновационных предприятий.

Подобные технологические центры находятся в Дортмунде, Ахене, в передовом кластере Оствестфален-Липпе, в центре автомобилестроения Эюдвестфален и химическом кластере Chem Cologne в регионе Кельна.

Эффективность реализации стратегии «Индустрия 4.0» можно продемонстрировать на нескольких примерах. В автомобилестроении широкое использование сенсоров позволит получить полную и динамичную картину на дороге, а киберфизические системы свяжут автомобиль, водителя и транспортную инфраструктуру в единое коммуникационное целое.

*«Индустрия 4.0» в действии:
фары компании HELLA расширяют зону видимости
при вхождении в поворот почти на 90%*

Применение «умных ИКТ» в области телемедицины и медицинских информационных технологий будет определять дальнейшее развитие сферы здравоохранения. В перспективе датчики и имплантаты будут автономно передавать информацию друг другу и врачу, во время операций врачам помогут роботы-ассистенты, а доступ ко всей необходимой информации будет осуществляться через межведомственную информационно-поисковую систему.

Киберфизические производственные системы в логистике объединяют движение материального потока с информационными и коммуникационными технологиями. Это обеспечивает взаимодействие всей логистической цепочки («умная логистика»), товары и грузы передвигаются по цепочке поставок автономно.

Все эти меры поддержки доступны не только немецким компаниям, ими может воспользоваться и зарубежный бизнес. Это компании, которые принимают решение разместиться в конкурентной среде для повышения своей конкурентоспособности.

В 2014 году у нас появились сотни новых иностранных компаний. Среди них на первом месте по количеству – 79 – компании из Китая, на втором – бизнес Голландии, также турецкие компании стали активнее развиваться в Германии. Приходят и российские компании. Сегодня в федеральной земле Северный Рейн-Вестфалия работает 450 компаний с российским капиталом.



Татяна Протасенко



От хамона до протеста

Татьяна Протасенко: последние социологические опросы вновь показывают, что люди начинают чувствовать, что им что-то не нравится

От чего отказываются представители петербургского среднего класса в эпоху кризиса? Как хамон способствует росту протестных настроений? Куда заведут страну «новые бедные» и кто у нас сегодня «понаехал тут»? Своим мнением об этом делится с читателями журнала «Управление бизнесом» старший научный сотрудник Социологического института РАН, научный руководитель социологического центра «Мегаполис» Татьяна Протасенко.

– Татьяна Захаровна, как петербуржцы реагируют на экономический кризис? Ведь не замечать его уже почти невозможно. Об этом говорит даже государственная статистика...

– Люди, как правило, начинают ощущать на себе кризис с некоторым запозданием. Мы наблюдали это в прошлый раз, когда в ноябре 2008 года 58% респондентов говорили, что не пострадали от кризиса, а в апреле 2009-го таковых нашлось лишь 33%. То есть весной 2009 года у людей уже были серьезные проблемы. В этот раз расклад получился таким: еще в мае текущего года 32% петербуржцев кризис вовсе не замечали, однако сейчас, осенью, случился резкий рывок в плане негативной оценки. У 54% респондентов появились определенные проблемы в связи с ситуацией в стране, 17% признали, что подобного никогда не испытывали, то есть у них возникли очень серьезные проблемы. Таким образом, в целом 71% горожан испытывает негативное влияние кризиса. А тех, кого кризис обошел стороной, осталось всего 21%. Это данные на начало октября. Если сравнивать, как изменилась ситуация за год, то очень серьезно пострадал средний класс. Так, если год назад лишь у 53% его представителей возникли проблемы, то сегодня эта цифра выросла до 69%. И это весьма красноречивая тенденция. Сказалось ухудшение экономической ситуации и на обеспеченных жителях Северной столицы. Весной лишь 25% ощущали на себе влияние кризиса, а сегодня таковых уже 53%.

– На что прежде всего жалуются горожане? Им просто не хватает денег или они ощущают проблемы в других сферах, не имеющих отношения к финансам?

– Нет, проблемы связаны не только с финансами. Дело в том, что на экономический кризис наложились

введенные Россией санкции против ввоза продуктов из Евросоюза и ряда других стран мира. То есть многие лишились того, к чему привыкли. «Я люблю хамон, а его нет» – так рассуждают некоторые недовольные респонденты, и их можно понять. В целом «санкционные продукты» красной нитью проходят через соцопросы, и можно сделать вывод о том, что определенная часть петербуржцев ограничениями очень недовольна.

С другой стороны, я не могу не оценить действия российских властей по переключению внимания на внешние проблемы. Крым, Украина и Сирия идеологически сыграли очень правильную роль и отвлекли людей от насущных вопросов. Впрочем, сделать это навсегда все равно не удастся. Последние опросы вновь показывают, что люди начинают чувствовать, что им что-то не нравится.

– Как обстоит дело с удовлетворенностью качеством продуктов? Существует расхожее мнение о том, что после введения санкций этот показатель достаточно сильно упал. Как, например, в ситуации с сырами. При том что продукты еще и постоянно дорожают.

– Самое удивительное, что удовлетворенность качеством питания семьи в городе остается на довольно высоком уровне. Важно, что у людей есть выбор. Сетевые магазины предоставляют скидки, чем охотно пользуются покупатели. То есть работает правило: если у тебя есть время, ты покупаешь дешевое, а если нет – дорогое.

Если говорить языком цифр, то уровень удовлетворенности качеством питания семьи давно уже не падал ниже 65%. Поразительно, но даже в предыдущий кризис, когда люди чувствовали его наиболее остро, он составлял 72%. По итогам 2014 года этот показатель находился на уровне 81%, сейчас цифра все-таки снизилась – до 70%.

– А что касается других благ? Могут ли сегодня петербуржцы удовлетворить свои потребности, например, в одежде?

– В 2005 году 32% горожан считали, что имеют достаточно финансовых средств для покупки модной одежды, которая им нравится. Сейчас 48% респондентов отвечают, что у них есть все возможности хорошо

одеваться, 41% опрошенных испытывают с этим определенные проблемы. Дело в том, что в целом поведение людей достаточно сильно изменилось. Если несколько лет назад на потребительском рынке существовал еще некоторый ажиотаж, то сейчас все успокоилось. Возникла ситуация насыщения, то есть горожане перестали уделять большое внимание брендам, стали совершать покупки более рационально.

Сегодня формула хорошей покупки – это скорее «удобно плюс дешево», престиж марки уходит на второй план. Таким образом, влияние бренда на потребительское поведение стало гораздо менее сильным. Зато появились другие проблемы. Среди них – очень сильная закредитованность населения. И сами люди, судя по опросам, уже считают это серьезной проблемой, не стесняются об этом говорить. Сейчас, в кризисной ситуации, многие уже боятся брать кредиты в связи с нестабильным курсом национальной валюты, общей кризисной ситуацией. Есть осознание того, что сегодня особенно опасно связываться с ипотекой.

– Такое поведение, согласитесь, не способствует развитию экономики. Платежеспособный спрос сокращается.

– Это действительно не очень хорошо для экономики. Многие исследователи отмечают закономерность: если человек живет в бедности более 7–10 лет, он в конце концов к ней привыкает, воспринимая как норму. От людей этой категории властям даже не стоит ожидать социальных протестов, ибо «привычка свыше нам дана...». Такая прослойка, порой из поколения в поколение, следует правилам социального иждивенчества, предпочитая не работать, а жить на пособие.

Более сложное явление – это так называемые новые бедные. Нынешние «новые бедные» – из самых разных групп населения, их объединяет лишь то обстоятельство, что еще вчера они были вполне благополучны, а сегодня вдруг оказались у подножия социальной лестницы. Эта категория характеризуется крайней психологической и экономической неустойчивостью, являясь потенциальным очагом массы проблем.



Обычно, когда мы спрашиваем: «Какие проблемы вас волнуют?», слышим примерно одно и то же. Дороги, транспорт, качество медицины, плохая уборка улиц...



«Санкционные продукты» красной нитью проходят через соцопросы, и можно сделать вывод, что определенная часть петербуржцев ограничениями очень недовольна



– А от чего, помимо кредитов, приходится отказываться горожанам в связи с кризисом?

– Если говорить о среднем классе, то люди этой социальной группы не могут себе позволить поехать отдохнуть туда, куда хотели бы. Также многим из них приходится отказываться от традиционных посиделок в кафе, ресторанах – это становится слишком дорого. Кто-то имел привычку общаться с друзьями по вечерам в таких местах, а теперь вынужден сидеть дома. Часто приходится отказываться и от дорогостоящего дополнительного образования детей, от покупки модных гаджетов. То есть в основном люди отказывают себе не в еде и одежде, а в традиционном образе жизни.

– Общеизвестно, что в России всегда было нелегко выделить средний класс как таковой, потому что у нас он возник и развивался не совсем по европейскому сценарию. По каким критериям сегодня можно определить эту социальную группу, если вообще возможно сделать это в современных условиях?

– В России и на Западе были разные основания для появления среднего класса. За границей это было связано с экономическим положением, мелкой буржуазией. У нас же важными критериями отнесения человека к среднему классу являются образование и наличие доходов, которые позволяют реализовать свои потребности. К среднему классу в последнее время стали относить и чиновников, впрочем, ничего нового здесь нет. Чиновники представляли собой средний класс в СССР.

Еще лет 15 назад мы определяли средний класс довольно просто: это те люди, которые имеют доход 200 долларов в месяц на каждого члена семьи. Сегодня спрашивать людей о доходах становится все сложнее. Любопытно, что лишь 5% от числа опрошенных петербуржцев считают себя бедными. К прослойке между бедными и средним классом относят себя 20% респондентов, условно средним классом называют себя 62%, относительно обеспеченными – 10%. Не могут отнести себя ни к одной из этих категорий 3%. Однако мы понимаем, что в реальности средним классом можно назвать не более 25% горожан, если учитывать такие факторы, как доход и образ жизни. Люди склонны завышать свой статус, и это, наверное, неплохо.

– А как социологи борются за то, чтобы получать максимально объективную картину? Насколько меняется инструментарий социологических исследований?

– Крупные исследовательские центры, такие как ВЦИОМ, ФОМ, Левада-центр, в свое время использовали так называемые случайные выборки, которые репрезентировали россиян по полу, возрасту, уровню образования, территории проживания. Очень популярным методом исследования были телефонные опросы. Однако многие люди стали отказываться от домашних телефонов или попросту ими не пользоваться, и у социологов получалась «сдвинутая», нерепрезентативная выборка.

Популярным был и поквартирный опрос, но сегодня по такому поводу попасть в квартиры почти нереально. Есть метод уличного опроса, но в этом случае респонденты часто говорят неправду или просто уходят от ответа. В качестве примера могу привести президентские выборы, когда мы впервые пришли к выводу, что люди говорят неправду. Причем здесь наблюдалась определенная закономерность. Представители интеллигенции отвечали, что будут голосовать не за Путина, так как в их среде эта фигура была не слишком популярна. На выборах же они голосовали именно за Путина. А вот рабочие и пенсионеры поступали в точности наоборот – они говорили, что абсолютно точно поддержат на выборах Путина, а в итоге отдавали свои голоса в пользу других кандидатов.

– Можно ли как-то учитывать погрешность при определении итогов социологического исследования и все равно получать истинную картину?

– Бить себя в грудь и утверждать, что они на сто процентов правы, сегодня социологи не могут. Эта наука не может дать абсолютно точные данные, зато выявляет тренды. Конечно, мы применяем математические методы, «ремантируем» выборку и убираем искажения, но тем не менее результаты нельзя воспринимать как нечто неизбывное. Это скорее повод для размышления.

Необходимо постоянно контролировать себя и применять разные методы – например, сложить данные телефонного и уличного опросов. Опытный социолог хорошо знает, что в результатах опросов всегда есть

Наш город –
«вещь в себе», внутри
него, может быть,
что-то и варится,
но внешне это
никак не проявляется.
Та же оппозиция
не рождается здесь,
а приходит извне

определенный уровень «шума». Те, кто на этом набил руку, умеют интерпретировать данные правильно. Одно могу сказать совершенно точно: в целом получать данные стало сложнее, чем раньше.

– Не так давно глава ВЦИОМа Валерий Федоров сообщил, что социология недалекого будущего будет собирать информацию без участия объектов исследования – например, через смартфоны. Как вы относитесь к этой идее?

– Думаю, что, скачивая информацию из гаджетов, социологи будут вторгаться в личную жизнь людей. Вряд ли кто-то на это согласится. Сегодня подобная схема используется для измерения телерейтингов. У тех, кто согласился пройти исследование, дома устанавливается специальное устройство. Оно реагирует на включение и выключение телевизора, а также на переключение каналов. Однако трудно сказать, насколько актуальны получаемые таким образом данные. Сознание людей становится дискретным, это значит, что они не смотрят подолгу одну программу, а все время переключаются с канала на канал.



**– Какие проблемы волнуют сегодня горожан?
Меняются ли «проблемные» приоритеты с годами?**

– Обычно, когда мы спрашиваем: «Какие проблемы вас волнуют?», всегда слышим примерно одно и то же. Дороги, транспорт, качество медицины, плохая уборка улиц... Когда же начинается экономический кризис, «всплывают» такие темы, как цены на продукты, зарплаты, положение пенсионеров. Они фиксировались нами и в 2008–2009 годах, и сейчас снова становятся актуальными. Зимой или в моменты повышения цен на коммунальные услуги на первый план выходят проблемы ЖКХ. Время от времени людей заботят проблемы, связанные с градостроением, сохранением исторического центра. Так, например, лет 10 назад горожане сетовали на уплотнительную застройку, пять лет назад упоминали «Охта-центр». Что характерно, его строительством больше всего возмущались люди, никогда не жившие в районе предполагавшегося строительства. И, наоборот, сами жители Охты высказывались об этом проекте с более рациональных позиций, трезво оценивая плюсы и минусы застройки.

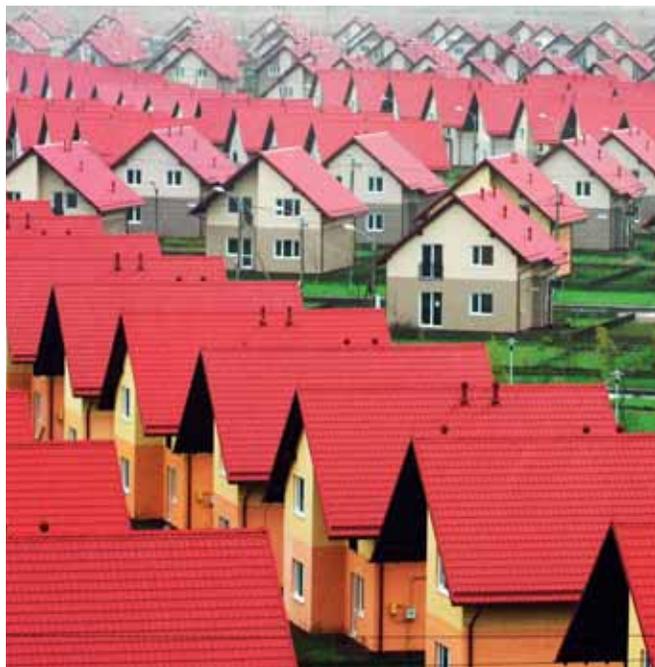
То же самое возникло с планировавшейся реконструкцией Елисейевского магазина. Планируемые изменения больше всего не нравились тем, кто в этом гастрономе никогда не был или не заходил туда с советских времен, а проживающие по соседству были не так категоричны, имели больше информации о том, что же должно в результате появиться.

– Считают ли жители города проблему мигрантов приоритетной, особенно в связи с последними событиями в Европе?

– Миграционная ситуация вызывает очень серьезное беспокойство, примерно три года назад эта проблема вошла в «горячую тройку» протестных. Нельзя сказать, что власти Петербурга пустили ситуацию на самотек, в городе реализовывали программу «Толерантность», однако мероприятия, проводимые в рамках этой программы, были сконцентрированы на коренном населении. Людей просвещали и призывали лояльно относиться к приезжим. То же сегодня происходит в Европе, когда ее жителям объясняют, что мигрантам нужно помочь во что бы то ни стало.

Многие исследователи отмечают закономерность: если человек живет в бедности более 7–10 лет, он в конце концов к ней привыкает, воспринимая как норму





Средним классом можно назвать не более 25% горожан, если учитывать такие факторы, как доход и образ жизни. Люди склонны завышать свой статус – это, наверное, неплохо

Однако с идеей мультикультурализма нельзя перебарщивать, иначе вместо адаптации и интеграции в общество мигранты образуют анклав, в которых возникают этническая преступность, специфический образ жизни. Такие анклав абсолютно закрыты и являются источником множества проблем, их жители живут исключительно своими ценностями. В итоге это приводит к страшным последствиям. Вспомним норвежца Андреаса Брейвика или расстрел редакции французского журнала Charlie Hebdo.

Сегодня мы видим, что горожане не хотят повторения событий, которые сейчас происходят в Европе. В нашем городе некоторые районы демонстрировали признаки анклавов. Три года назад мы попытались создать карту расселения мигрантов в Петербурге, и тогда выявились два района. Первый – район Пушкина и Павловска, а второй, как ни удивительно, respectable Московский. Возможно, это связано с тем, что 3–4 года назад там велось бурное жилищное строительство, которое, как известно, обеспечивает иностранцев работой.

Стычки между представителями разных диаспор в Петербурге уже имели место, поэтому за миграционной ситуацией в городе необходимо тщательно следить. Приведу в пример Копенгаген. Политика местных властей состоит в том, чтобы постоянно контролировать состав жителей в домах аренды, в кварталах и не допускать перекоса в пользу той или иной диаспоры. Если этого не делать, то может случиться самое опасное – столкновение представителей различных этнических группировок.

Что касается отношения петербуржцев к мигрантам, то 1,5–2 года назад уровень неприятия снизился. Возможно, это связано с тем, что люди переключились на внешние факторы. Тем более что из-за кризиса часть мигрантов предпочла вернуться на родину. Из последних тенденций отмечу, что наши респонденты начали говорить про китайцев. Причем не туристов, а тех, кто здесь учится и работает. Горожане осознали, что представителей Поднебесной на улицах стало больше, однако негатива



Бить себя в грудь
и утверждать,
что они на 100% правы,
сегодня социологи
не могут.
Эта наука не может
дать абсолютно точные
данные, зато
выявляет тренды

пока нет. Отношение к этой новой, заявившей о себе группе пока не сформировано. Хотя многие отметили, что китайцы хорошо образованны, они приезжают сюда работать не дворниками, следовательно, более опасны в плане конкуренции за рабочие места.

– Согласны ли вы с тем, что сегодняшний Петербург, в отличие от Москвы, – это политически «кислый» город с невыразительной, откровенно слабой оппозицией?

– Вы знаете, Петербург никогда и не был политически активным городом. Петербуржцы считают себя другими, не похожими на москвичей, а местные обладатели столичного менталитета, те, кто хотел сделать карьеру, давно уехали в столицу. У нас за последние несколько десятилетий почти не было каких-то супердемонстраций, за исключением разве что событий 1991 года.

Наш город – «вещь в себе», внутри него, может быть, что-то и варится, но внешне это никак не проявляется. Та же оппозиция не рождается здесь, а приходит извне,

как это получилось, например, с Оксаной Дмитриевой. Сегодня в городе ее знают хорошо. Если говорить о партиях, то традиционно сильные позиции в Петербурге занимают «Единая Россия», КПРФ, «Справедливая Россия», ЛДПР. В то же время в городе существует «брошенный электорат». Этим людям, представителям среднего класса, при сложившейся политической системе голосовать просто не за кого. Существующим партиям они не доверяют, хотя хотели бы в качестве выразителя своих взглядов иметь respectable политическую партию. Например, могли бы отдать голос за Михаила Прохорова.

– XXI век – век информационных технологий и, судя по телевидению, бесконечных информационных войн. А какой, на ваш взгляд, информации сегодня остро не хватает петербуржцам?

– Конечно, людей интересуют и глобальные вещи, например санкции и ситуация в Сирии, но далеко не только это. Подчас люди получают массу бесполезной информации и страдают оттого, что никто не удосуживается сообщить им что-то действительно нужное.

Например, почти каждый день в России лопаются банки, а никакой информации о том, что делать, чтобы спасти свои сбережения, нет. Куда бежать за компенсацией? Где получать вклад? Никто не спешит объяснять это людям. Непонятно, где черпать информацию в случае каких-то жилищно-коммунальных проблем и аварий.

Также достаточно силен запрос на точечную информацию о повседневной жизни, касающуюся не столько города, сколько микрорайона, муниципалитета, в котором живет человек.

Беседовал Игорь Строев



**КРЕМЛЁВСКИЕ
ЗВЁЗДЫ**

*Московский район
в подарок!*

ЖК „Кремлевские звезды“

Новый жилой комплекс бизнес-класса в Московском районе



РОССТРОЙИНВЕСТ

8 (812) 331-50-00

www.rsti.ru

Отдел продаж: пр. Добролюбова, д. 17

Застройщик: ООО «БалтИнвестСтрой». Проектная декларация на сайте www.rsti.ru. Адрес: Санкт-Петербург, ул. Тиланова, д. 25, лит. А. Срок сдачи: IV кв. 2018 г.



Андрей Могучий

Театр жив

«Опереться можно только на мощное сопротивление», — с восторгом цитирует Алису Фрейндлих художественный руководитель БДТ им. Г. А. Товстоногова Андрей Могучий

Андрей Могучий, ныне художественный руководитель петербургского Большого драматического театра (БДТ) им. Г. А. Товстоногова, — театральный фантаст, пришедший в академические театры из театра авангардного, экспериментального, фантастического. Человек, который рискнул поставить на сцене «Школу для дураков» Саши Соколова и «Что делать?» Чернышевского — тексты, казалось бы, совсем не приспособленные для театра. Мы поговорили с ним о проблемах театра, его эстетике — в общем, о многом.

ЧТО ТАКОЕ РЕЖИССЕР

— По первому своему образованию вы технарь, окончили радиотехнический факультет ЛИАПа. Как вас в режиссуру вынесло?

— В режиссуру меня вынес Александр Потехин. Сейчас он руководит петербургским бюро ИТАР-ТАСС, а когда выносил меня в режиссуру, мы были однокурсниками. Мне было лет девятнадцать, в то время в ЛИАПе у меня было много приятелей — технарей, любивших музыку, поэзию, театр, хорошую литературу. Это был такой шлейф кометы «физиков и лириков» 60-х годов. В этом смысле я попал в «дурную компанию» и, как и все в компании, стал ходить в театр. До какого-то времени увлечение театром было пассивное. А потом я поехал в стройотряд в Крым — не столько чтобы заработать, сколько чтобы искупаться. Александр Потехин там был комиссаром. В каждом стройотряде полагалось иметь агитбригаду, готовить концертные программы, спектакли — то ли для поддержания «боевого духа» стройотрядовцев, то ли еще для чего.

Один парень из агитбригады заболел, меня попросили вместо него выйти. Я вышел и... даже не знаю, как объяснить, что произошло, не знаю, что меня подкосило, может, чарующий звук аплодисментов (*улыбается*), смех, отклик зала. В общем, попался, заразился этой бациллой. Театр — это действительно как инфекция. Здравым смыслом мои последующие поступки не объяснишь.

После этого концерта у нас с Потехиным состоялся разговор, было понятно, что никакой радиотехники мне не надо, мне нужен театр. Собственно, Потехин

и сыграл «роковую» роль в моей жизни, стал меня двигать в сторону художественную, театральную. У нас был очень сильный студенческий клуб в ЛИАПе. Вернувшись из стройотряда, мы стали сочинять какие-то истории, 20-минутные спектакли, ставили по самиздатовским листкам Хармса, Николая Гумилева, изучали Михаила Чехова, Ежи Гротовского, даже пытались разработать «теорию кибернетического театра» со своей символикой и знаковой структурой.

— Почему решили стать режиссером, а не артистом?

— Я тогда понимал: на скрипке играть не могу, рисую так себе, танцевать тоже не очень. Учиться всем этим исполнительским искусствам поздно. Значит — режиссура. Понимаете?

— Нет.

— Придется рассказать анекдот. Покупатель заходит в зоомагазин, чтобы купить попугая. Продавец предлагает ему на выбор одного из трех, что есть в наличии. Первый попугай — пестрая, красивая, крупная птица, кульбиты делает, говорит по-английски и по-русски: 1000 рублей. Второй попугай еще круче, делает все, что умеет первый, но еще поет, читает стихи и философствует: 3000. И сидит третий. Маленький, ободранный, хвост выщипан: 15 000. Покупатель спрашивает: «А этот тогда что умеет?» — «Не знаю, но первые два называют его режиссером».

— Вы окончили Институт культуры, кафедру режиссуры. Почему не пошли в Театральный?

— У меня на момент принятия решения о продолжении образования уже был сформированный, со своей художественной программой, со своим профессионально оборудованным пространством театр. Тогда он назывался ТЭКС — театрально-экспериментальная студия, потом мы его переформатировали в «Формальный театр». Выбор был такой: либо мне надо закрывать этот театр и идти на Моховую, на дневное, потому что заочного там не было. Либо идти на заочное в Институт культуры. Я и пошел на заочное, это было единственным шансом получить профессию и не закрыть театр, который был мне очень дорог.

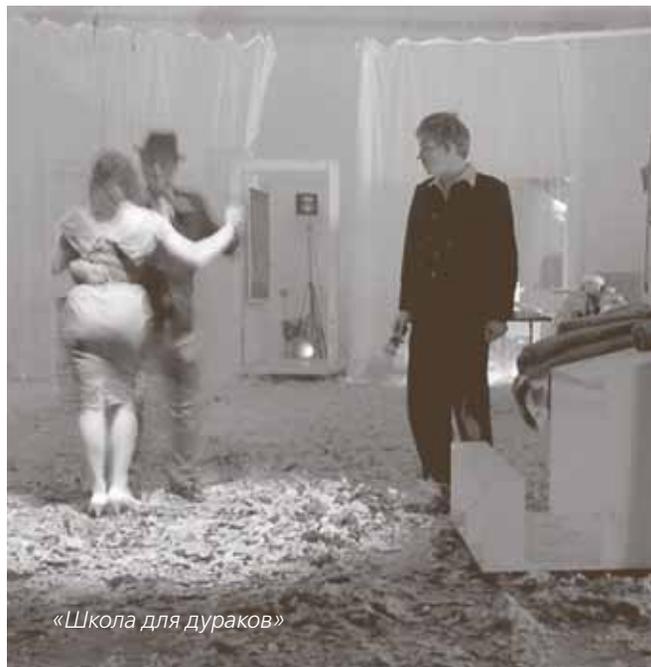
Я и сейчас бы так сделал. Ни секунды не сомневаюсь в правильности траектории своего жизненного пути. По прошествии многих лет уверенно говорю: все, что сделал в жизни тогда, сделал бы и сейчас. Надо идти за судьбой. И любимая книга моя меня в этом поддерживала. Я тогда читал и перечитывал «Сиддхартху» Германа Гессе. Много лет хотел поставить этот текст на сцене. Гессе – один из моих литературных источников и учителей, благодаря которому я и совершал те или иные поступки в жизни.

КОНЕЦ ЭПОХИ

– Почему назвали свой театр «Формальным»?

– Театрально-экспериментальная студия родилась из нашего увлечения ФЭКС – фабрикой эксцентрического актера, созданной в 20-е годы Козинцевым и Траубергом. Мне казалось, что это рифма такая: ТЭКС – ФЭКС. Вокруг были самопровозглашенные театры со звучными названиями – «Гун-го», «До-Театр», «ДаНет», DEREVO, «Лицедеи», «Кукла», а у нас никакой метафоры в названии. Сейчас-то я бы не стал ничего менять, но тогда... В 90-м году Союз театральных деятелей проводил первый фестиваль театров-студий. И вот туда, мне казалось, мы должны были пойти с каким-то другим названием. Организаторами фестиваля были Людмила Коробова, которая тогда работала в Союзе театральных деятелей, и Эрик Горошевский, у которого был «Театр реального искусства». Это название мне очень нравилось. Но назвать свою студию «Театром формального искусства» я не мог, потому что это было явное противопоставление Эрику. В то время мы сильно увлеклись формализмом, в частности «Петербургом» Андрея Белого. И я назвал театр «Формальным».

На фестивале театров-студий мы показали «Лысую певичку» Эжена Ионеско. Это был мой первый в жизни публичный спектакль, находившийся в сильном противоречии со всеми предыдущими нашими практиками. В 80-е годы мы подробно занимались лабораторной работой. Делали многочасовые импровизации, упражнения исходя из импульсов своего собственного тела, своего «я», слушая свое персональное «хочу».



В 80-е «объективный» театр сменился «субъективным». Пришли режиссеры новой эстетики, которые создавали мир исходя из собственного субъективизма



Спектакль –
сюсекундное
искусство, которое
исчезает сразу же
после выходов
на поклоны. Спектакль,
по большому-то счету,
всякий раз играют
по-другому



«Пьяные»

Мы прислушивались к себе, а это требовало закрытой, герметичной лабораторной структуры. Мы принципиально ничего не делали для зрителей. Потом я решил сделать нормальный текстовый спектакль хотя бы для того, чтобы нас просто заметили. Так появилась «Лысая певица».

Нас заметили, но я очень переживал, что наша лабораторная работа никак не соединяется с постановочной. Обесмыслились несколько лет лабораторного существования. И лишь много лет спустя, оказавшись в Берлине на стажировке у выдающегося польского режиссера Кристиана Люпы, я понял, как одно с другим может быть связано.

В начале 90-х в Ленинграде работало порядка четырехсот студий. Конечно, было много шлама, но несколько коллективов были очень крутые. Это счастливое время надежд и свободы, которое длилось несколько лет, но точка была поставлена в 95-м. У меня этот финал зафиксирован: мы сделали в Петербурге, в «Балтийском доме», Фестиваль свободных искусств. На фестивале удалось собрать все топовые фигуры питерского андеграунда, ранее в одном пространстве не пересекавшиеся, иногда даже враждебно настроенные друг к другу, – в этом и был прецедент. У нас было несколько программ – театр, кино, музыка, визуальное искусство, инсталляция... Сергей Курехин сделал на этом фестивале свой спектакль «Колобок», в котором как артисты работали он сам, Евгений Юфит, Тимур Новиков, Александр Баширов, а Дмитрий Пригов выезжал на экскаваторе в ковше.

Были «Митьки», был Кирилл Миллер. Антон Адасинский и DEREVO специально из Германии приехали с премьерой. Я показал премьеру «Орlando Фуриозо». Была прекрасная музыкальная программа, которую курировал Алик Кан. Кинопрограмму курировала Анжелика Артюх. Группа художников «Речники», которую открыл Тимур Новиков, впервые выступила с публичным перформансом – разбила зеркало якорем. Курехин после каждого спектакля в фойе «Балтийского дома» вел суды – стебковые обсуждения современного искусства. Может, это нескромно, но мне кажется, что вот этим фестивалем просто закрылась целая эпоха.

После мы разбредлись. Кто-то не мог показывать свои спектакли, потому что развалилась его компания, кто-то уехал, кто-то воткнулся в государственный мейнстрим. Умер Курехин. Такого фестиваля собрать больше не удалось. Умер мир, в котором были возможны такие фестивали. Потом я что-то организовывал фестивальное, но уже в другом формате. Тогда, помню, были большие проблемы из-за нас у театра «Балтийский дом», директором которого был Анатолий Константинов. Ему сильно нагорело от комитета по культуре.

– За разбитое якорем зеркало?

– Да за все. Зеркало – так, перформанс. «Речники» привезли на фестиваль гигантское зеркало и повесили в фойе «Балтийского дома», а напротив зеркала повесили якорь. Ну а потом все присутствующие видели, как «Речники» раскачивали якорь. И вот он раскачивался, раскачивался, пока не разбил зеркало. Оно рассыпалось на мелкие кусочки. Получилась инсталляция. На полу фойе рассыпаны зеркальные осколки и зеркальная пыль. Перформанс, переходящий в фиксированную, застывшую форму в виде разбитого зеркала. Но такие понятия, как «перформанс» и «инсталляция», тогда были известны немногим. Наутро пришли уборщицы и все убрали...

– Предупреждать надо уборщиц, что это инсталляция. Они решили, что мусор...

– Да, именно так они и решили. Фестиваль шел три дня и три ночи. Круглые сутки, нон-стоп. Вот это было необычно, непривычно и «нехорошо». И люди там были самые разные. Огромное количество людей. Людей, сопричастных новому искусству.

– Раз уж вы сами об этом заговорили: с чем, по-вашему, связан конец эпохи, завершение расцвета?

– Художники всегда являются заложниками какой-то экономической или политической ситуации, мы всегда связаны с реальностью, зависим от нее, хотим мы это признавать или нет. А оценивать логику развития политической или экономической ситуации я не берусь. Какие-то подчиняющиеся своим законам процессы, зависящие, в свою очередь, от хаотического движения космических частиц.

Эпоха
романтических надежд
закончилась для меня
в 95-м.
Точку поставила
смерть Курехина.
Сергей Курехин
был знаком
той эпохи

В 90-е был момент смены эпох. Мир «поехал». Люди с радиоприемниками на улицах, в метро... везде, слушают репортажи о том, что происходит в Москве. Пьесы Шатрова. Протесты у гостиницы «Англетер». Телевидение – «Взгляд», «Музыкальный ринг». Ленин-гриб Курехина, «Стена» Pink Floyd на том месте, где несколько месяцев назад была Берлинская стена. Август 91-го, распад СССР, Ельцин на танке, начало реформ.

Менялось все, вся система координат, мы были молоды и свободны, и у этой свободы была энергия счастья. Этот момент свободы, ощущение, что ты наконец можешь делать то, что хочешь, делать в полную силу, длился довольно долго. Эпоха романтических надежд закончилась для меня в 95-м. Точку поставила смерть Курехина. Сергей Курехин был знаком той эпохи. Как раз после ухода Курехина и Слава Полунин уехал за границу. Тоже еще один мощный знак того времени – Полунин. Как-то у всех что-то не сбывалось, обламывалось. Всем нам казалось, что мы, так ярко вспыхнувшие на театральном или музыкальном небосводе, будем востребованы, а мы оказались никому не нужны и уехали. Начались скитания,

Сергей Курехин. Ленинград, 1985 год



жизнь на колесах. «Орlando Фуриозо», «К. Треплев. Люди, львы, орлы и куропатки...» – спектакли, которые были востребованы фестивальной Европой и понятны в любой стране мира, – кормили нас все 90-е. Было ясно, что здесь нам ничего не светит. В 90-е многие рванули в Европу – и АХЕ, и DEREVO... Конечно, много было разных удивительных приключений и в России, и в турах наших европейских. Все продолжали жить и работать. Но такого драйва, таких надежд уже не было.

– Есть у вас любимые спектакли?

– Есть. Все не перечислю. «Взрослая дочь молодого человека», к примеру, «Серсо», «Бесы» Анатолия Васильева. «Макбет», «Гамлет», «Моцарт и Сальери» Някрошюса. У Кристиана Люпы я не так много видел. Но то, что видел, приближено к идеалу театрального искусства. Например, «Персона – Мэрилин», спектакль о Мэрилин Монро. Он делал спектакли «Персоны». У него были «Персона – Уорхолл», «Персона – Симона Вейль». «Мэрилин» – фантастический спектакль. Самым главным открытием для меня там было открытие нового типа драматургии. Я знал все методологии, в которых работает Люпа, связанные с внутренним монологом актера. Но в «Персоне – Мэрилин» он воплотил эти практики в виде драматургии, когда весь конфликт происходит исключительно внутри человека, причем не в моноспектакле, а в спектакле многонаселенном, где человек находится наедине с самим собой, наедине со своим внутренним миром. Два часа идет спектакль, а ты смотришь, не отрываясь, и такое впечатление, будто присутствуешь при извержении вулкана.

Авторский театр, которым занимается Люпа, не всегда подразумевает наличие литературы. Спектакль делается непосредственно с артистом, сразу же воплощаясь на сцене. Люпа полностью сочинил «Персону». И актеров воспитал как педагог и как режиссер. Там нет ничего, кроме него. Это «субъективный» театр. Понятно, что есть в театральном искусстве субъективисты и объективисты. Георгий Товстоногов, великий советский режиссер, чей юбилей мы отметили в конце сентября, в своем творчестве следовал за жизнью, за объективной действительностью, ставил жизнь выше собственного «я».

Сегодняшний
театральный зритель –
это активно думающий
человек, который
может и должен
принимать участие
в режиссерских
размышлениях





Хотя для театра
в целом наступает
не самое
лучшее время,
все равно
он остается
болевым точкой
для нашей страны,
нашей культуры

Это период «объективного» театра. К нему принадлежат и Эфрос, и Любимов, целое поколение людей театра 60–70-х годов.

В 80-е «объективный» театр сменился «субъективным», когда пришли режиссеры новой эстетики, которые создавали мир исходя из собственного субъективизма. Создание театрального мира как проекции собственного мозга, проекции собственного трагизма. Кристиан Люпа – жесткий, ярко выраженный субъективист, представитель авторского, субъективного театра, который мне очень близок.

– Подождите, но ведь именно так, на репетициях с актерами, примериваясь к исполнителям или примеривая исполнителей к своим текстам, писали Шекспир и Мольер?

– Очень важный для меня вопрос. Пьесы Шекспира – тексты для театра, созданные непосредственно в театре, чем сейчас мало кто интересуется, подменяя реальную традицию игрового театра. Его пьесы, которые мы сейчас берем за литературную основу, становились пьесами в процессе репетиций, в процессе игры. По версии Питера Брука, Шекспир брал легенду, труппа начинала ее ставить, импровизируя, постепенно обживая словами, и возникал текст. Вот это тот тип театра, который мне нравится. Театр для меня всегда был первичным.

Человек в театре получает впечатление здесь и сейчас. Спектакль – сиюсекундное искусство, которое исчезает, как буддистская мандала, сразу же после выходов на поклон. Спектакль невозможно повторить. Его, по большому-то счету, всякий раз играют по-другому. Он каждый раз рождается заново. В этом смысле театр может, и не искусство даже. Искусство ведь можно сохранить, законсервировать. Да? Книгу в любой момент можно снять с полки, кино посмотреть еще раз (и это будет ровно то же кино) – театр нельзя, невозможно законсервировать. Не знаю...

И вот эта сиюсекундность театра, конечно, его волшебное свойство, оно, по-моему, не всегда требует литературы, или литература может служить театру, работать на театр. В последнее время я работаю много





В библиотеке
в Комарово
у меня такое же
ощущение, какое
возникает от «Зеркала»
Тарковского. Какое-то
очень сильное чувство
неразрывной связи
всего со всем

с драматургами, которые пишут на конкретных актеров, конкретную сценическую площадку. Огромное количество сора, из которого, как известно, «растут цветы» спектакля, воздействуют на эстетику создаваемого произведения.

– Какой свой спектакль считаете наиболее удачным?

– Я помню один из своих спектаклей, для меня совершенно неудачный, который был абсолютно удачным в глазах публики. Я не считал его своей удачей, потому что понимал, где соврал, где симитировал, где обманул самого себя прежде всего, ну и всех остальных. Даже прятался, когда все на поклонно выходили. А из таких спектаклей, которые близки сердцу моему, могу назвать несколько.

Был у меня в «Формальном театре» спектакль под названием «Две сестры» по малоизвестной пьесе Тургенева. Я тогда не знал, что ставить в «Формальном театре» в следующем сезоне. Ходил, ходил по родительской библиотеке. Думаю: может, Тургенев. Хороший автор для авангардиста. Взял последний том, открыл, увидел «Две сестры» и, еще не читая, понял: то, что нужно. Я афишу увидел: «И. С. Тургенев. Две сестры». Как?

Почему Тургенев? Это же Чехов! И сестры не две, а три? А это действительно Тургенев, и сестер действительно две. На самом-то деле пьеса Тургеневым не дописана. Три-четыре листочка написано, а дальше оборвано. И это еще больше мне понравилось, потому что мы с радостью «дописали» Тургенева Чеховым, Беккетом, Платоном, Бергманом. Это были диалоги для двух женщин на трех актрис, которые никогда не встречались на сцене втроем. Формальная задача, математическая. Такая была игра, игра в классиков. На самом деле дело (простите за тавтологию) не в схемах и не в провокативной афише. Дело в том, что этот спектакль был соткан из той части моего сознания, к которой в театре я обращаюсь не так часто.

«Школа для дураков» по Саше Соколову. Вот еще один спектакль, который мне очень дорог. Без прозы Соколова я вообще жизнь свою теперь не мыслю. По большому счету это самая важная для меня книга, как оказалось. Я имею в виду «Школу для дураков», потом – «Между собакой и волком», «Палисандрия» в меньшей степени. Два текста Саши Соколова я поставил. Да и третий спектакль из этой же волны – «Изотов» в Александринке, который, по-моему, сейчас уже не идет.

– Когда взяли пьесу Михаила Дурненкова «Изотов», тоже с ней экспериментировали?

– Пьесы не было. История этого проекта довольно странная. Эдуард Бояков, в то время генеральный директор «Золотой Маски», занимавшийся также и другими театральными проектами, предложил мне сделать «кастинг драматургов»: они будут к тебе приходить, ты с ними будешь разговаривать, а потом скажешь: «Вот, хочу работать с этим», «прикрутим» его к тебе, и ты будешь делать то, что хочешь, с его помощью.

Все ограничилось первым же драматургом. Это был Миша Дурненков. Сразу возник человеческий контакт, и больше никого выбирать я не стал. Миша спросил: «Чего ты хочешь?» Я ответил: «Не знаю». Позвал в Питер, он приехал, мы сели в машину и поехали в Комарово за темой.

В Комарово я вырос на дедовской даче, для меня это родное место. Дед был врачом, генерал-майором медицинской службы. Возглавлял медсанчасть Войска

Польского во время Второй мировой. В детстве я много слышал рассказов о Польше. Собственно, дед мой и в Армию Людову, и к Рокоссовскому попал потому, что туда всех советских поляков определяли...

В общем, я показал Дурненкову дом, порассказывал байки о соседях, о времени, когда наш поселок населяли удивительные жители, о которых слышал от деда и которых наверняка видел в детстве, хотя и не помню этого. О Шостаковиче, Черкасове, об академике Павлове. О Гаршине, главном патологоанатоме блокадного Ленинграда, его дача стоит рядом с нашей. О том, как Ахматова приходила на эту дачу. Этого я, конечно, знать не мог, но приходилось привирать, чтобы не ударить лицом в грязь. В общем, ничего толкового из этих сведений нельзя было сделать.

Но потом все-таки возникли моменты, которые спровоцировали пьесу, дали толчок к «Изотову». Главное произошло, когда мы забрели в библиотеку – в Комарово прекрасная библиотека. Одна из тех точек на земле, куда хочется снова и снова приходить. Это такой старый деревянный дом, и там прекрасная заведующая, Лена Цветкова, которая много лет работает. Мы замерзли и просто пришли туда погреться. Кроме того, я хотел Мише показать библиотеку и то, что тут работает прекрасный человек. Там запах такой особенный – книжный. У меня дети очень любят туда ходить. Сидят там, читают. Пока они там, они читают. Когда уходят – перестают. Мы много раз пытались взять книги у Лены и принести их домой, но дома они так и лежат нераскрытыми, пока обратно не сдадим.

В этой библиотеке у меня такое же ощущение, какое возникает от «Зеркала» Тарковского. Какое-то очень сильное чувство неразрывной связи всего со всем.

Ну вот, мы с Мишей пошли в библиотеку, попили чай, Лена поставила запись концерта Олега Каравайчука. И главное не то, что он играл, а то, что он, помимо музыки, говорил. То, что Каравайчук гениальный композитор, мы знали, а вот про то, что он разговаривает так круто, ничего не знали.

Его тексты тогда очень сильно на нас повлияли, натолкнули на решение пьесы – Каравайчук стал главным героем истории. Такой Годо,

Очаги взрывоопасности, очаги подлинности по-прежнему находятся в театральных инкубаторах, в генераторах смысла, какими являются театры

как у Беккета. У Беккета в пьесе Годо не появляется, и в «Изотове» герой не появляется, но – присутствует. И весь конфликт пьесы завязан на этого человека. Его тексты вошли в ткань спектакля.

Второй момент – в Комарово такое со мной периодически бывает: возникает ощущение, что часы остановились. Это факт, несколько раз такое бывало. И с нами тогда то же самое произошло. Мы думали, что время позднее, 12 ночи, что мы в библиотеке часа три пробыли, а оказалось – минут 15–20. Время не двинулось. И от этого счастье невероятное. Потому что все еще впереди. Еще можно успеть. Можно не бежать никуда. Еще ничего не закончилось.

Был еще и третий момент. То, что в Комарово есть «Комаровский заповедник». Для нас это стало метафорой. Вот эти факторы повлияли на Мишу и на меня. Он уехал, написал пьесу, которую назвал «Заповедник». Очень быстро написал, за неделю. Но это было совсем не то, что я ожидал. Он переписал. Потом мы сели вместе,

стали разбирать ситуации, придумывать биографии персонажам. Длительный был процесс, сколько раз мы текст переписывали, я сейчас не могу сказать. Так мы делали этот спектакль.

НОВЫЕ ВОЛНЫ

– Как бы вы оценили положение дел в современном театральном искусстве – кризис, застой или пышный расцвет?

– Все зависит от угла зрения и контекста. Часто мы что-то сгоряча называем кризисом, но на самом деле это время движется вперед, а мы противимся естественным изменениям. Какие-то вещи в современном молодом театре даже я уже перестаю понимать, мне многое не нравится. Но думаю, дело совсем не в том, что мне нравится или не нравится. Процесс обновления нашей планеты, и в частности театрального искусства, необратим. Новое всегда сменяет старое. Эту смену никто остановить не может. Хотя принимать новое очень трудно. Но как бы ни трактовали те процессы, которые идут в Питере и особенно в Москве, какой бы приступ ярости или ненависти они ни вызывали, все равно признаки нового в театре есть и будут.

Если говорить конкретно, проходит волна «новой драмы», которая в нулевые годы ярко светила нам из Москвы, к которой я неоднозначно относился, с которой конфликтовал, но сейчас понятно, какое важное значение имела «новая драма» для развития нашего театра. Сегодня другие «новые волны» набирают силу волны, и хотя для театра в целом наступает не самое лучшее время, все равно он остается болевой точкой для нашей страны, нашей культуры.

– А почему наступает не самое лучшее время для театра?

– Да как-то не очень понятно, что творится и в мире, и в стране в нашей «отрасли культуры» – будем ее так называть. За нами так пристально следят и так нервно на нас реагируют, что понятно: театральное искусство живо. Много ярких имен среди молодых. Там есть очень внятные люди, спорящие, ненавидящие что-то, радующиеся чему-то. Театр жив.



2009 год. Олег Каравайчук получает премию имени Сергея Курехина в номинации «За заслуги в развитии современного искусства»



Андрей Могучий на открытии Новой сцены Александринского театра



Художники всегда являются заложниками какой-то экономической или политической ситуации, мы всегда связаны с реальностью, зависим от нее, хотим того или нет

Некоторое время назад встретился с давней зрительницей БДТ, которая была и на открытии сезона, и на спектакле «Что делать?». И она, говоря о необходимости тотального просвещения людей, народа, тех же актеров, сказала: «На театр в этом смысле гораздо больше надежд, чем на литературу». Я спросил: «Почему?» Она ответила: «Литературу сейчас мало читают, а в театр все еще ходят». И с ее точки зрения, театр имеет воздействие неизмеримо большее, чем литература. Он психологически заразительнее. «Поэтому, – закончила она, – мы очень внимательно смотрим постановки и хотим добра вам, театру...» Дальше пошли очень приятные, но общие слова. На самом деле это, может быть, свойственно только нашему, русскому обществу. Недаром многие в нашей среде так любят повторять слова Сорина из чеховской «Чайки»: «Без театра нельзя». Один мой знакомый всегда добавляет: «Без театра в России нельзя». Это правда. Это какой-то такой национальный спорт. В Болгарии – пение, у нас – театр. В этом смысле он был, есть и будет болевой точкой в нашем обществе.

Не так давно еще не было интернета, гаджетов, айфонов, компьютерных игр и многого другого, что есть сейчас и сильно воздействует на способ восприятия действительности. Да, лет тридцать назад театр занимал иное место на социальной карте. Но степень воздействия театрального искусства на общество сейчас не меньшая. Она – другая. Очаги взрывоопасности, очаги подлинности по-прежнему находятся в театральных инкубаторах, в генераторах смысла, какими являются театры. Да, это специфика нашей страны. Вспомните историю с новосибирским «Тангейзером». Представьте, что в какой-то другой стране режиссер что-то там якобы не то изобразил на сцене и на афише. И что? И что так по этому поводу париться? Этого, кстати, и я понять не могу. Это ж надо прийти, посмотреть, оскорбиться и сделать спектаклю такой PR, что он уж точно останется в истории России.

– *Спектакль сняли...*

– Сняли, а волны остались, излучение идет. Может, насчет истории России я погорячился, но уж в истории русского театра «Тангейзер» точно останется благодаря оскорбившимся. Ни в какой Германии, ни в какой Голландии это просто невозможно. Жизнь – это жизнь, спектакль – это спектакль. А у нас театр и спектакль становятся жизнью, ее важной молекулярной составляющей.

– *Вам не кажется, что как раз скандал с «Тангейзером» излучает что-то плохое? Что этот скандал приведет к тому, что режиссеры станут более осторожны в выборе тем, связанных с религией, церковью, священниками, богами и богинями?*

– Как сказала сегодня, сидя на вашем, кстати, месте, Алиса Фрейндлих: «Опереться можно только на мощное сопротивление». Это гениальная фраза. Я ее теперь часто буду цитировать. «Опереться можно на мощное сопротивление». Чем больше сопротивление, тем надежнее опора.

– *В связи с чем Алиса Бруновна так сказала?*

– Вспомнила спектакль «Алиса», где играет главную роль. Недавно у нас был «целевой» его показ,



такие иногда случаются. Но этот показ был с особенно «тяжелым» залом. Перед самым спектаклем нас предупредили, что зрители даже не знают, что будут смотреть, им собираются сделать сюрприз. Я перепугался. Спектакль – тонкий, сложный. А нашим гостям самое время варьете показывать. Потому что перед началом спектакля вели они себя как третьеклассники из мужской гимназии в отсутствие учителя.

И вот вышла Алиса. Ну я знаю, что она великая актриса. Но тут... она за 10 минут переломила зал. Такая от нее пошла энергия. И все артисты от нее зарядились. По энергетике это был один из лучших наших спектаклей. Я ей сегодня про эту историю напомнил, а она мне в ответ: «Опереться можно только на мощное сопротивление».

– В своих спектаклях вы порой используете интерактив, когда артист непосредственно общается со зрительным залом, задает зрителю вопросы, скажем, явно ожидая ответа. Вам не кажется, что это не очень встраивается в нашу русскую ситуацию? Мы слишком зажаты – или молчим, или хамим...

– Мне нравится обратная связь, соучастие зрителя, нравится работать с подлинной энергией. Возможно, это потому, что я довольно много занимался уличным театром, где нет кулис, нет сцены, где, в общем, нет никакой защиты от зрителя, который пришел без билета смотреть на тебя. И ты должен соответствовать этой свободе, природе, дождю, камням, быть таким же подлинным, как и все, что вокруг.

Что касается вашего вопроса, то у меня есть по этому поводу специальная история. Даже две. В начале 90-х, после премьеры «Орландо Фуриозо» в «Балтийском доме», мы сделали уличную версию спектакля и играли в Петропавловке. Спектакль подразумевал то, что вы называете интерактивом, – участие зрителей в театральном действе. Было шесть сценических площадок, разбросанных по пространству, люди должны были бродить между ними, действие же происходило прямо в толпе. Правда, в начале представления мы ограничивали сценическое пространство веревкой, потому что нам надо было сыграть пролог, а в нем зрители не должны были участвовать, лишь

наблюдать со стороны. После пролога мы веревку убрали, чтобы народ дальше сам пошел. Минута проходит, другая, третья – у меня даже на видео есть эта запись: народ стоит. Веревки, ограждения нет, а народ стоит. Не знает, что делать. Переглядываются робко. Мы стали махать публике: давайте уже, идите, можно. Можно! Только тогда люди поняли и пошли. Это был один из лучших финалов среди прочих показов «Орландо...». Зритель затерялся среди артистов, слился с пространством и ушел куда-то по крышам Петропавловки. Мы сверхзадачу спектакля выполнили: дали людям испытать ощущение свободы, неведомое многим из нас тогда. А было как раз начало 90-х. А вот когда мы играли этот же спектакль все в той же Петропавловке спустя лет шесть или восемь, то еле ноги унесли. Зрители пили пиво, артистам кидали камни прямо в лицо, кричали: «“Зенит” – чемпион!» Вместо свободы была ярость, необузданная, озверевшая толпа. Мы после этого решили: «Все. Здесь этот спектакль точно играть не будем».

У меня не так уж много спектаклей без «четвертой стены». «Изотов» был с «четвертой» стеной. «Счастье» – с «четвертой» стеной. «Иваны»... Из последних только «Что делать?» сделан в жанре семинара, с ведущим-автором, который обращается к публике, ну и в «Пьяных» есть элементы общения с залом.

Но дело-то не в «четвертой» стене. Дело не в моем режиссерском почерке или моих штампах. А в том, что сегодняшний театр меняется, избавляется от мессианских привычек, движется в сторону равного диалога со зрительным залом. Мне кажется, сегодняшний театральный зритель – это активно думающий человек, который может и должен принимать участие в режиссерских размышлениях.

Никита Елисеев

КОРПОРАТИВНЫЕ НОВОГОДНИЕ ПРАЗДНИКИ



реклама

В ПОДАРОК
ПРИ ЗАКАЗЕ:

Праздничный торт

Аренда зала

Предварительная дегустация меню

Специальные цены на номера

Life- Style

НА АВТОПИЛОТЕ

Компания Daimler Trucks вывела на дороги Германии грузовик, оснащенный системой Highway Pilot. По сути, это стало очередным крупным шагом на пути к разработке самоуправляемых автомобилей. Автомобиль Mercedes-Benz Actros успешно прокатился по дорогам общественного пользования – на одном из автобанов Германии.

По мнению представителей концерна Daimler, системы беспилотного управления в грузовом автомобильном секторе существенно повысят уровень безопасности водителей на дороге. Это объясняется тем, что «автопилот» минимизирует риск аварии, связанной с чрезмерной усталостью водителя-дальнобойщика. Кроме того, подобные системы повышают эффективность расхода топлива при ускорении и торможении, что, в свою очередь, приводит к снижению вредных выбросов в атмосферу.

Напомним, что впервые система Daimler Highway Pilot была испытана на открытой дороге на борту грузовика Mercedes-Benz Future Truck 2025 – концепт-каре, созданном для демонстрации того, каким может быть будущее беспилотных грузовиков. Ранее в этом году показательный заезд на дорогах штата Невада (США) также провел грузовик Freightliner Inspiration (компания Freightliner входит в состав автоконцерна Daimler AG).



ДА БУДЕТ СВЕТ

Ученых всего мира давно интересует вопрос, как использовать энергию человеческого тела для подзарядки различных приборов. Американский изобретатель Росс Журавский предложил свою инновационную разработку в этой области. Речь идет о ярком карманном фонарике Lumen, который подпитывается энергией своего владельца.

Корпус устройства выполнен из металла и выступает в роли радиатора. Внутри установлен стабилизатор напряжения, светодиод, ионистор и термоэлектрогенератор. Изобретатель подчеркивает, что фонарик будет работать только при разнице температуры тела человека и окружающей среды в районе 9 °С, так что светиться он станет только при температуре воздуха до +28 °С.

Любопытно, что проект инновационного фонарика собрал необходимые средства на краудфандинговой площадке всего за сутки. За возможность дарить свое тепло маленькому прибору и получать от этого ощутимую пользу уже заплатило более тысячи человек. Стоимость устройства составляет всего \$30.





КАК ЖИВЫЕ

Еще одну трогательную технологическую новинку представляет компания Disney Research. Это новое приложение «дополненной реальности». Оно позволяет фактически «оживить» персонажей книг-раскрасок, делая их объемными, причем в реальном времени.

Приложение следит и захватывает изображение книги с помощью камеры мобильного устройства, а затем создает его трехмерный макет на любой поверхности.

Новинка пока находится в стадии доработки, поэтому ожидать ее появления в открытом доступе в ближайшее время не стоит. К тому же очевидно, что работать это приложение будет только с фирменными книжками-раскрасками из Disney Store. Тем не менее эксперты не исключают, что выход этого приложения может положить начало новой моде на «ожившие картинки».

РОБОФОН

Настоящий фурор на рынке мобильных устройств в Японии произвел новый смартфон Sharp Robo HoN на платформе Android. Смартфон сделан в виде миниатюрного человекоподобного робота, который умеет ходить, говорить и проецировать изображение на стену.

Робот-смартфон имеет довольно крупные размеры: его высота составляет 195 мм, а вес – 390 г, так что носить его в кармане довольно проблематично.

Однако, похоже, японцев это обстоятельство не смущает. Тем более что гаджет оснащен двухдюймовым экраном, процессором Snapdragon 400, модулями Wi-Fi и Bluetooth, поддерживает работу в сетях LTE. И в конце концов, с ним можно поговорить почти как с настоящим собеседником.

Будет ли устройство поставляться на российский рынок, пока не сообщается.





Консультант рубрики к. м. н. Сергей Ануфриев,
директор «Петербургского медицинского форума»

Я УКОЛОВ НЕ БОЮСЬ

Современная медицина стремится не только изобретать новые методы лечения недугов, но и обеспечивать максимальный комфорт для пациентов. Любопытной с этой точки зрения может оказаться разработка американских ученых из университета Акрона, которые решили избавить человечество от ненавистных болезненных уколов.

Исследователи представили новую технологию получения трехмерного элемента, представляющего собрание микроскопических игл. Этот элемент может заменить шприцы и сделать доставку препаратов под кожу и в мышцы абсолютно безболезненной. На элементе располагается 25 игл из пропиленфумарата. Кончик каждой иглы имеет размер в 20 мкм, а основание – 200 мкм. Длина иглы – 1 мм.

Интересно, что сами иглы сделаны из биоматериала, который растворяется в теле пациента после того, как высвобождает лекарство.

Сейчас ученые работают над тем, чтобы ускорить процесс высвобождения лекарства. Однако, когда именно чудо-шприцы появятся в массовой продаже, пока неизвестно.

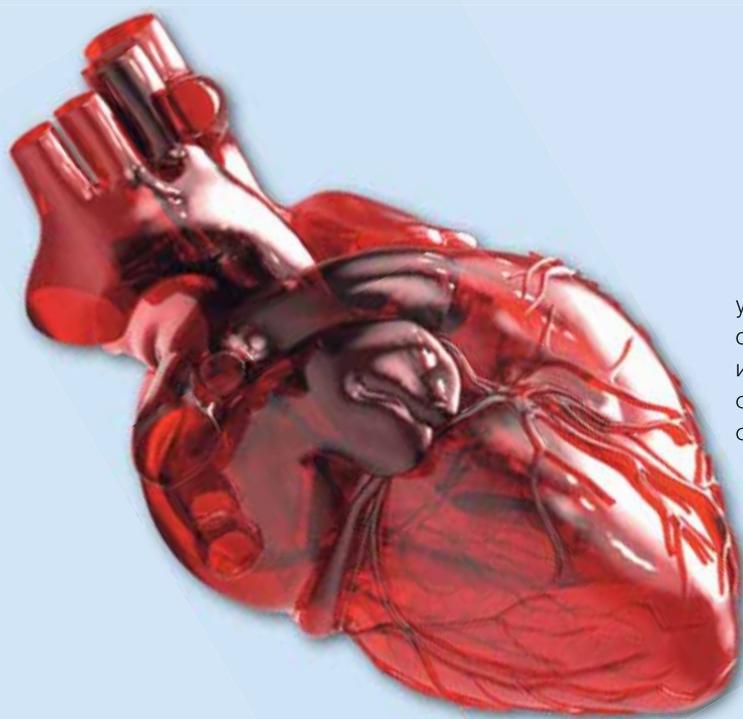
ПРИВИВКА ОТ ПОТОМСТВА

Пока одни ученые ищут способ сделать неприятные уколы менее болезненными, другие находят способы сделать их еще и более эффективными. Так, например, команда исследователей из Калифорнийского технологического института открыла способ, который позволит стерилизовать животных с помощью одной-единственной инъекции.

Во время эксперимента ученые делали мышам инъекции с небольшим количеством ДНК, которое заставляет мышечные клетки производить специальные антитела, атакующие гормон гонадолиберин, стимулирующий развитие яйцеклеток и спермы в организме человека и некоторых млекопитающих. Спустя два месяца после того, как организмы мышей начали производить эти антитела, они стали абсолютно бесплодными.

Не исключено, что вакцину можно в будущем использовать для людей. По сути, речь идет об изобретении нового эффективного контрацептива. Однако пока применение вакцины наиболее вероятно для стерилизации домашних животных, например собак и кошек. Кроме того, способ может оказаться полезным в ограничении числа вредных для сельского хозяйства видов, в частности мышей.





СЕРДЦЕ, ТЕБЕ НЕ ХОЧЕТСЯ ПОКОЯ...

Когда лечение и реабилитация уже не помогают, на помощь готовы прийти трансплантологи. Сегодня они не только обещают пересаживать пациентам искусственные сердца, но и готовы изготавливать этот незаменимый орган из неожиданных материалов.

Например, сотрудники Корнелльского университета решили соорудить сердце из вспененной полимерной массы. Ученые уже протестировали материал на примере нескольких устройств, которые движутся при наполнении воздухом. Они сделали простую модель сердца с двумя камерами. Внутри экспериментального сердца проходит сеть трубок, похожая на кровеносные сосуды, а начинка защищена твердым пластиковым покрытием.

Как сообщили изобретатели, первые эксперименты оказались успешными. Исследователи считают, что в дальнейшем им удастся усложнить конструкцию, чтобы она максимально походила на настоящее сердце.

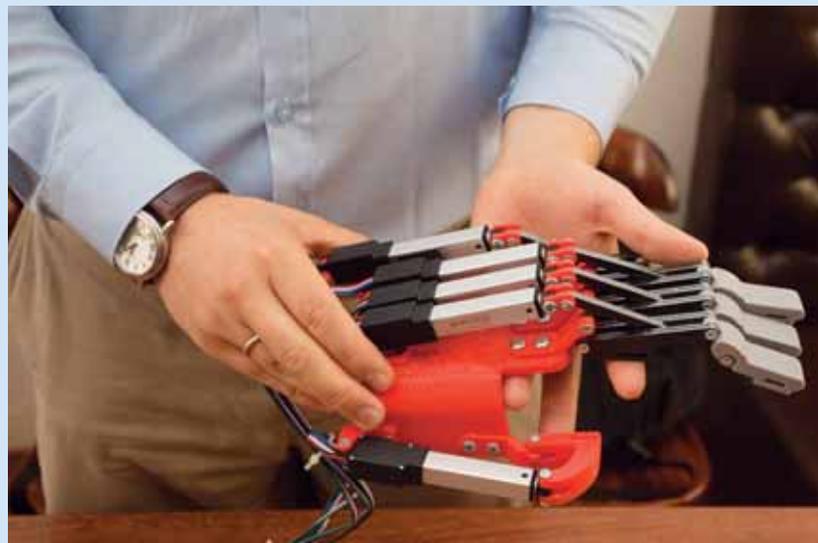
ЛОВКОСТЬ РУК

Как известно, ежегодно инфаркты и инсульты уносят жизни миллионов людей. Зачастую, даже перенеся опасный недуг, пациенты на долгие годы остаются инвалидами. Не случайно реабилитация после инсульта становится предметом пристального исследования самых передовых научных центров.

Недавно молодые специалисты из Санкт-Петербургского университета ИТМО представили роботизированную перчатку – уникальное устройство, которое должно помогать в восстановлении мелкой моторики после инсульта.

Устройство начинает разрабатывать руку на самой ранней стадии, когда сам пациент еще не может ею пошевелить. Перчатка сгибает и разгибает пальцы, поддерживая тонус мышц. Специальная компьютерная программа при этом предлагает несколько режимов тренировки в зависимости от стадии реабилитации. Когда пальцы выздоравливающего пациента начинают двигаться самостоятельно, можно добавить режим тренировки с сопротивлением и отягощением. В итоге человек заново учится простым, но невероятно важным вещам – например, держать ложку и писать.

Клинические испытания устройства запланированы на конец 2015 года. Если его безопасность и эффективность будут подтверждены, то производство тренажера стартует летом 2016 года. Себестоимость одной перчатки может составить около 25 000 рублей. Спрос на новинку уже оценили: он составляет примерно 120 000 перчаток в год.



КЭТРИН ПРАЙС

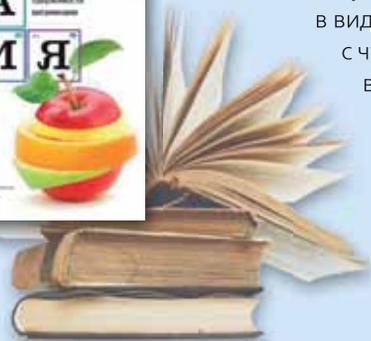
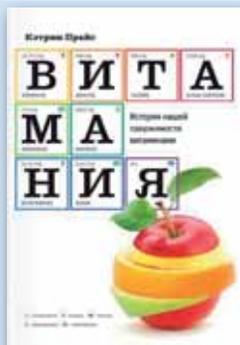
«Витамания. История нашей одержимости витаминами»

Кэтрин Прайс – журналистка, которая пишет в жанре «научпоп» о здоровье, питании и путешествиях.

«Витамания» – большое исследование на тему нашей осведомленности о витаминах и их свойствах.

Работая над книгой, Кэтрин посещала фармацевтические фабрики, лаборатории, изучала науку о питании. И пришла к выводу, что с витаминами связано множество заблуждений, которые усугубляет реклама. Потребителя отвлекают от здорового полноценного рациона, убеждая в том, что витамины могут исправить все проблемы, связанные с неправильным питанием и образом жизни. Большинство людей считают, что достаточно постоянно принимать поливитамины, чтобы быть здоровым. Однако все не так просто, утверждает автор книги.

Исследование Кэтрин Прайс призывает задуматься не только над тем, что мы едим и пьем, но и над образом жизни в целом. Ведь даже самые светлые умы зачастую оказываются в плену нелепых стереотипов и забывают о том, что здоровье нельзя купить в аптеке в виде баночки с чудесными витаминами.



ВЕНДИ СУЗУКИ

«Странная девочка, которая влюбилась в мозг»

Это еще одна книга с интригующим названием в жанре «научпоп» от американского нейробиолога Венди Сузуки. Автор – ученый с мировым именем. Критически, словно под микроскопом, она исследует свою жизнь и образ мыслей и приходит к неутешительным выводам: успеха не добилась ни в чем, кроме науки.

Отсутствие личной жизни, лишний вес, трудности в общении, кризис среднего возраста – все эти проблемы Венди Сузуки рассматривает через призму нейробиологии и ищет их нестандартное решение. Ведь мозг – самый сложный объект, известный человечеству, и в познании его возможностей таится ключ к счастью.

Как глубокие знания о работе мозга могут помочь похудеть и наладить общение? Как разбудить спящие доли мозга с помощью упражнений? Как «запрограммировать» себя на получение удовольствия от жизни? Обо всем этом автор подробно говорит на собственном примере, удивляя искренностью и нестандартным научным подходом.

В качестве бонуса читатель получит разработанные Сузуки четырехминутные комплексы упражнений для тренировки мозга, которые помогут восстановить энергию, улучшить настроение и сосредоточиться.





ДЭНИЕЛ ГОУЛМАН

«Фокус. О внимании, рассеянности и жизненном успехе»

Всемирно известный американский журналист и психолог Дэниел Гоулман написал более десятка научно-популярных трудов по психологии и бизнесу, дважды был номинирован на Пулитцеровскую премию и собрал множество других престижных наград. Самой известной его книгой является «Эмоциональный интеллект» – о том, насколько важен в бизнесе благоприятный эмоциональный климат, который автор противопоставляет уровню IQ.

В книге «Фокус» Гоулман продолжает свою излюбленную тему развития личной и профессиональной эффективности. По признанию автора, на написание этой книги его вдохновили многочисленные научные исследования в области нейронауки, а также собственные медитативные практики.

«Фокус» – книга о внимании и концентрации.

В современном мире они приобрели невероятную ценность, так как вокруг каждого человека полно отвлекающих факторов. Что мешает нам сосредоточиться на деле и добиться успеха? Это и бешеный ритм мегаполиса с его шумом, движением и яркими вывесками, и многочисленные гаджеты, телевизор, социальные сети, игры. Дэниел Гоулман учит тренировать внимание и сосредотачиваться на важном, приводя примеры из практики.

«Фокус» понравится тем, кто хочет улучшить качество своей жизни и по-новому взглянуть на окружающий мир.



РЕСТОРАН

..... от
Ginza Project



ПРИМОРСКОЕ Ш., 448

Единый телефон
Ginza Project: 640-16-16

GINZA
PROJECT
www.ginza.ru

Распространение журнала

АДРЕСНАЯ РАССЫЛКА:

**РУКОВОДИТЕЛИ КОМПАНИЙ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГА И ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ**

**ДЕПУТАТЫ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОГО СОБРАНИЯ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**

**РУКОВОДИТЕЛИ КОМИТЕТОВ И АДМИНИСТРАЦИЙ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ АССОЦИАЦИИ, СОЮЗЫ
СОЮЗ ПРОМЫШЛЕННИКОВ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ**



ИНЖЕНЕРНЫЙ КЛУБ



Санкт-Петербург,
ул. Циолковского, д. 10а
www.enginclub.ru

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ СОЮЗ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ «СОЮЗПЕТРОСТРОЙ»



Санкт-Петербург,
Шпалерная ул., д. 52, лит. Б
Тел. (812) 273-1238, факс (812) 273-5243
E-mail: prsouz@sp.ru
www.souz.conon.ru

УЧЕБНЫЕ ЗАВЕДЕНИЯ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21
Тел. (812) 310-4926
www.unecon.ru

БИЗНЕС-ЦЕНТРЫ

АЭРОПЛАЗА



Санкт-Петербург, Стартовая ул., д. 8, лит. А
Тел. (812) 313-3060
www.aeroplaza.ru

ДЕЛОВОЙ ЦЕНТР «СЕВЕРНАЯ СТОЛИЦА»

Санкт-Петербург, Волынский пер., д. 1/36
Тел. (812) 363-2530
www.pan.spb.ru



РЕСТОРАНЫ

СЕТЬ РЕСТОРАНОВ GINZA PROJECT



РЕСТОРАН ИСПАНО-ЕВРОПЕЙСКОЙ КУХНИ «МАДРИДСКИЙ ДВОР»



Санкт-Петербург, Суворовский пр., д. 26
Тел. info&reserve (812) 271-2094
www.madrid-restoran.ru

РЕСТОРАН «ШЕЛЕСТ»



197720, Санкт-Петербург,
Зеленогорск,
Приморское шоссе, д. 572, лит. А
Тел. (812) 962-1442

РЕСТОРАН-ПИВОВАРНЯ «КАРЛ И ФРИДРИХ»



Санкт-Петербург,
Крестовский остров,
Южная дорога, д. 15
Тел. (812) 320-7978
www.k-f.ru

РЕСТОРАН АКТИВНОГО ОТДЫХА «РУССКАЯ РЫБАЛКА» НА КРЕТОВСКОМ



Санкт-Петербург,
Крестовский остров,
Южная дорога, д. 11
Тел. (812) 323-9813
www.russian-fishing.ru

РЕСТОРАН АКТИВНОГО ОТДЫХА «РУССКАЯ РЫБАЛКА» В КОМАРОВО



Санкт-Петербург,
пос. Комарово,
Приморское шоссе, д. 452а
Тел. (812) 640-5232
www.russian-fishing.ru

РЕСТОРАН «ТРИБУНА»



Санкт-Петербург,
Гражданский пр., д. 100, лит. Б
Тел. (812) 407-85 86

РЕСТОРАН PORTO MALTESE



Санкт-Петербург,
Невский пр., д. 174
Тел. (812) 271-7677
www.portomaltese.net

РЕСТОРАН «БАСТИОН»



Санкт-Петербург,
пос. Комарово,
Приморское шоссе, д. 494а
Тел. (812) 932-5733,
тел./факс (812) 240-2077
www.restoran-bastion.ru

ИРЛАНДСКИЙ ПАБ FINNEGAN'S



Санкт-Петербург,
пер. Талалихина, д. 5
Тел. (812) 232-0116
www.finnegans.ru



РЕСТОРАН «МАКАРОННИКИ»



Санкт-Петербург,
пр. Добролюбова, д. 16, 7-й этаж
Тел. (812) 677-6088
www.makaronniki.ru
www.facebook.com/Makaronniki
www.vk.com/sky_makaronniki

КОМПЛЕКС ОТДЫХА «СТАРАЯ МЕЛЬНИЦА»



Санкт-Петербург, пос. Солнечное,
Приморское шоссе, 41-й км
Тел. (812) 432-9148
www.oldmillspb.ru

СЕМЕЙНЫЙ ФРАНЦУЗСКИЙ РЕСТОРАН «МАРСЕЛЬЕЗА»



Санкт-Петербург,
Крестовский остров,
наб. Мартынова, д. 16
www.marseillaise.ru

РЕСТОРАН «АРАГВИ»



Санкт-Петербург,
наб. реки Фонтанки, д. 9
Тел.: (812) 570-5643, 923-7514

ФРАНЦУЗСКИЙ РЕСТОРАН «НА ЕЛИСЕЙСКИХ ПОЛЯХ»



Санкт-Петербург,
Московский пр., д. 200
Тел. (812) 373-3047
alex@eprestoran.ru

РЕСТОРАН «ПАЛКИНЬ»



191025, Санкт-Петербург,
Невский пр., д. 47
Тел. (812) 703-5372

РЕСТОРАН «САДКО»



190000, Санкт-Петербург, ул. Глинки, д. 2
Тел.: (812) 570-0831, 903-2373
E-mail: sadko.rst@gmail.com

РЕСТОРАН «ЛЕГРАН»



Санкт-Петербург,
Миллионная ул., д. 4/1
Тел. (812) 643-0444
E-mail: info@legran-rest.ru
www.legran-rest.ru

Legran Village

Санкт-Петербург,
Приморское шоссе, д. 371
Тел. (812) 432-9220
www.legran-village.ru

РЕСТОРАН-БАР «МАЯКОВСКИЙ»



Санкт-Петербург,
Почтамтский пер., д. 5
Тел. (812) 941-9090
www.mayakovskybar.su

РЕСТОРАН «ГОЛЬФСТРИМ»



Санкт-Петербург,
Курортный район,
пос. Комарово,
Приморское шоссе,
д. 484, лит. А
Тел. (812) 320-6432

РЕСТОРАН «UN BON RESTAURANT»



Санкт-Петербург,
ул. Некрасова, д. 37
Тел.: (812) 579-1852,
945-6399
E-mail: unbonrest@gmail.ru
www.unbon.ru

РЕСТОРАН МОРСКОЙ И ОКЕАНИЧЕСКОЙ КУХНИ «ЛАНГУСТ»



Санкт-Петербург,
Большой пр. П. С., д. 84
Тел. (812) 449-5600
www.restoranlangust.ru

ВИННЫЕ ДОМА, ЭКОПРОДУКТЫ ВИННЫЙ БУТИК V&P



Санкт-Петербург,
Крестовский остров,
наб. Мартынова, д. 16

ВИННЫЙ ДОМ «КАУДАЛЬ»



Санкт-Петербург,
пер. Талалихина, д. 5/15
Тел.: (812) 233-1037,
(495) 735-3333
www.winebutik.net

ВКУСИМИР ПРОДУКТЫ ИЗ ИТАЛИИ И ИСПАНИИ С ДОСТАВКОЙ НА ДОМ



Санкт-Петербург
Тел. (812) 454-0373,
моб. (812) 943-3296
E-mail: zakaz@vkusi-mir.ru
www.vkusi-mir.ru

ОТЕЛИ, ЗАГОРОДНЫЕ КЛУБЫ

Courtyard by Marriott St. Petersburg Center West Pushkin Hotel



Санкт-Петербург,
наб. кан. Грибоедова, д. 166
(через Канонерскую ул., д. 33)
Тел. (812) 610-5000
www.courtyardstpetersburgpushkin.ru

ГОЛДЕН ГАРДЕН БУТИК-ОТЕЛЬ



Санкт-Петербург, Владимирский пр., д. 9
Тел. (812) 334-2233
www.goldengarden.ru

ОТЕЛЬ «КОРИНТИЯ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»



Санкт-Петербург, Невский пр., д. 57
Тел. (812) 380-2001
www.corinthia.com

ОФИЦИАЛЬНАЯ ГОСТИНИЦА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭРМИТАЖА



191119, Санкт-Петербург, ул. Правды, д. 10
Тел. (812) 777-9810
E-mail: info@thehermitagehotel.ru
www.thehermitagehotel.ru

ЗАГОРОДНЫЙ КЛУБ forRestMix



Санкт-Петербург, пос. Репино,
Луговая ул., д. 10а
Тел. (812) 408-7777
www.forrestmix.ru

ЗАГОРОДНЫЙ КЛУБ «СКАНДИНАВИЯ» И СПА



197706, Санкт-Петербург, Сестрорецк,
Парковая ул., д. 16
Тел. (812) 437-7233,
факс (812) 437-3780
www.skandinavia.ru

ЗАГОРОДНЫЙ КЛУБ TERIJOKI



197720, Санкт-Петербург, Зеленогорск,
Гаванная ул., д. 1, лит. А
Тел. (812) 611-0300, факс (812) 611-0301
E-mail: Hotel@yct.ru
www.yct.ru

ТУРАГЕНТСТВА INFLOT CRUISE&FERRY



Санкт-Петербург, Караванная ул., д. 1
Тел.: (812) 702-0770,
(495) 662-3736
www.inflottravel.com

МЕДИЦИНСКИЕ ЦЕНТРЫ, КЛИНИКИ

МЕЖДУНАРОДНАЯ КЛИНИКА MEDEM



191025, Санкт-Петербург,
ул. Марата, д. 6, лит. А
www.medem.ru

СТОМАТОЛОГИЧЕСКАЯ КЛИНИКА «ДЕНТАЛ ХАУС»



Санкт-Петербург,
наб. Черной речки, д. 51а
Тел.: (812) 492-7777,
492-5555
www.dentalhouse.ru

МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР «ОДОНТ»



Санкт-Петербург,
Казанская ул., д. 44
Тел.: (812) 600-0044, 327-2153
www.odont.ru

ФИТНЕС-ЦЕНТРЫ, САЛОНЫ КРАСОТЫ, СПОРТИВНЫЕ КЛУБЫ БОЙЦОВСКИЙ КЛУБ «ПАНЧЕР»



Санкт-Петербург,
Виленский пер., д. 17/5
Тел. (921) 946-4777
www.puncher.ru

ФИТНЕС ПАЛАС



Санкт-Петербург,
Конногвардейский бул., д. 21а
Тел.: (812) 33-690-33,
33-226-99
E-mail: info@fitpalace.ru
www.fitpalace.ru

ПРЕМИАЛЬНЫЙ ФИТНЕС-КЛУБ NOVA ARENA FITNESS



Санкт-Петербург,
Гражданский пр., д. 100, лит. А
Тел. (812) 407-8585

САЛОН КРАСОТЫ И ЗДОРОВЬЯ PRESTIGE



Санкт-Петербург,
Барочная ул., д. 10, корп. 2
Тел. (812) 907-0711

Крестовский пр., д. 246
Тел. (812) 907-0712



ПЕТЕРБУРГСКИЙ ТЕННИСНЫЙ КЛУБ ИМ. В. И. НИКИФОРОВА



197110, Санкт-Петербург,
наб. Мартынова, д. 40
Тел. (921) 941-3219
www.tennisspb.ru

ТЕННИСНО-ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ «ВОЛНА»



Санкт-Петербург,
Авиационная ул., д. 19
Тел. (812) 373-3366
E-mail: ezhukova-volna@yandex.ru
www.volnasport.ru

МОДНЫЕ ДОМА, БУТИКИ, САЛОНЫ БУТИК КЛАССА ЛЮКС KITON



Санкт-Петербург,
Большая Конюшенная ул., д. 19
Тел. (812) 331-3380

БУТИК КЛАССА ЛЮКС ZILLI



Санкт-Петербург,
Михайловская ул., д. 1/7
Тел.: (812) 329-6590,
(921) 948-2244
Аэропорт Пулково-2, зал отправления
Тел. (812) 326-9057

БУТИК PATRICK HELLMANN COLLECTION



Санкт-Петербург,
Большая Морская ул., д. 35
Тел. (812) 325-8535
www.patrick-hellmann.com

БУТИКИ PAUL & SHARK



Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 26;
Большой пр. П. С., д. 41
Тел. (812) 611-1104

САЛОН «АРХИТЕКТУРА МЕБЕЛИ»



Санкт-Петербург,
Зоологический пер., д. 1-3
Тел.: (812) 997-1048, 997-1056
www.arhimeb.ru

KADUN, ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ ШАХМАТЫ И НАРДЫ



Санкт-Петербург, ул. Восстания, д. 15
Тел.: (812) 985-6777, (812) 985-8505
www.kadun.ru

ЦЕНТР ПЕРСИДСКИХ КОВРОВ SANAM



Санкт-Петербург,
Малый пр. П. С., д. 73/17
Тел. (812) 233-3054
www.sanamcarpet.com

MIELE ЦЕНТР В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ Продажи и сервисный центр



197046, Санкт-Петербург,
Петроградская наб., д. 18, лит. А
Тел.: (812) 332-0800, (800) 200-2900
(звонок по России бесплатный)

САЛОН ROYAL SOUND

Акустические системы класса Hi-Fi и HI-END



Санкт-Петербург,
Невский пр., д. 147
Тел. (812) 313-9813
www.royal-sound.ru

ХУДОЖЕСТВЕННАЯ ГАЛЕРЕЯ ANNA NOVA ART GALLERY



Санкт-Петербург,
ул. Жуковского, д. 28
Тел. (812) 275-9762

АГЕНТСТВА НЕДВИЖИМОСТИ АГЕНТСТВО НЕДВИЖИМОСТИ «НЕВСКИЙ ПРОСТОР»



Санкт-Петербург,
Наличная ул., д. 22
Тел. (812) 325-3838
www.spb-estate.com

АГЕНТСТВО НЕДВИЖИМОСТИ «ТУЛОС»



Санкт-Петербург,
ул. Яблочкова, д. 9
Тел. (812) 327-5090
www.tulos.ru

КОМПАНИЯ ВЯЧЕСЛАВА МАЛАФЕЕВА «M16-НЕДВИЖИМОСТЬ»



Санкт-Петербург,
Малый пр. П. С., д. 16
Тел.: (812) 610-1616, +7 800 550-55-16
www.m16-estate.ru

ЮРИДИЧЕСКИЕ, АУДИТОРСКИЕ КОМПАНИИ ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА «ЛИКУРГ». «ЛИКУРГ-АУДИТ»



Санкт-Петербург, В. О.,
Малый пр., д. 62, корп. 1, лит. А
Тел. (812) 313-7508, факс (812) 313-7509,
www.likurg.com

АВТО- И МОТОСАЛОНЫ ПУЛКОВО МЕРСЕДЕС



Санкт-Петербург,
Пулковское шоссе, д. 14, лит. А
www.olimpauto.ru
www.олимп.рф

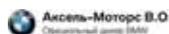


BENTLEY САНКТ-ПЕТЕРБУРГ



Санкт-Петербург, Гельсингфорсская ул., д. 2а
Тел. (812) 363-3030
www.bentleypspb.ru

АКСЕЛЬ-МОТОРС В. О.



Санкт-Петербург, В. О., Шкиперский проток, д. 21
Тел. (812) 325-5252
www.bmw-axsel.ru

АКСЕЛЬ-МОТОРС СЕВЕР



Санкт-Петербург, Кушелевская дор., д. 14
Тел. (812) 325-3000
www.bmw-axsel.ru

ООО «СПОРТ-МОБИЛЬ». ОФИЦИАЛЬНЫЙ ДИЛЕР PORSCHE AG



Санкт-Петербург, Школьная ул., д. 71, корп. 1
Тел. (812) 449-9911
www.porsche-primorsky.ru

АВТОСАЛОН «АЛЬФА-ЦЕНТРО»



Санкт-Петербург, Московский пр., д. 181
Тел. (812) 371-8286
www.alfaromeo.ru

ООО «СВИД-МОБИЛЬ». ОФИЦИАЛЬНЫЙ ДИЛЕР VOLVO



Санкт-Петербург, пр. Энергетиков, д. 59, корп. 3
Приморский пр., д. 52, корп. 4
пр. Маршала Жукова, д. 25, корп. 1
Тел. (812) 303-8585
www.swedmobil.ru

РОЛЬФ АВТОПРАЙМ JAGUAR LAND ROVER



Санкт-Петербург, Полюстровский пр., д. 79
Тел. (812) 334-0100
www.jlr-rolf.ru



**РОЛЬФ JAGUAR LAND ROVER
НА ОКТЯБРЬСКОЙ НАБЕРЕЖНОЙ**
Санкт-Петербург, Октябрьская наб., д. 8
Тел. (812) 333-2233
www.jlr-rolf.ru

ОМЕГА-ПРЕМИУМ



Санкт-Петербург, Школьная ул., д. 75
Тел. (812) 334-1616
www.omega-premium.ru, www.jaguar-centre.ru

ООО «ГРУППА КОМПАНИЙ МЕГА-АВТО»



192102, Санкт-Петербург, пр. Медиков, д. 8
www.megaavto.com

АУДИ ЦЕНТР ПЕТРОГРАДСКИЙ



Санкт-Петербург, пр. Медиков, д. 8
Тел. (812) 326-0808
www.audi-petrigradsky.ru

ЛЕКСУС ПРИМОРСКИЙ



Санкт-Петербург, Школьная ул., д. 98, лит. А
Тел. (812) 336-5888, факс (812) 336-3425
www.lexuscenter.ru

«АВАНГАРД» – ОФИЦИАЛЬНЫЙ ДИЛЕР «Мерседес-Бенц»



Санкт-Петербург,
Приморский пр.,
д. 54, корп. 4, лит. А
Тел. (812) 333-3344
www.mercedes-avangard.ru

ДИЛЕРСКИЙ ЦЕНТР «АВТОПРОДИКС INFINITI»



Санкт-Петербург, Школьная ул., д. 73, корп. 3
Санкт-Петербург, Дунайский пр., д. 15, корп. 2
Тел. (812) 448-1111
www.autoprodix.ru

ДИЛЕРСКИЙ ЦЕНТР «ОНИКС INFINITI»



Санкт-Петербург,
Дальневосточный пр.,
д. 12, корп. 1, лит. А
Тел. (812) 777-7870
www.infinitispb.ru

СОФИТ – ОФИЦИАЛЬНЫЙ ДИЛЕР CITROEN



СИТРОЕН ЦЕНТР ЛИГОВСКИЙ
Санкт-Петербург, Камчатская ул., д. 3

СИТРОЕН ЦЕНТР ПУЛКОВСКИЙ

Санкт-Петербург, Пулковское шоссе, д. 70
Тел. (812) 600-4040
www.sofit.citroen.ru

ТОЙОТА ЦЕНТР НЕВСКИЙ – ОФИЦИАЛЬНЫЙ ДИЛЕР



Санкт-Петербург, Дальневосточный пр., д. 41
Тел. (812) 449-9933
E-mail: info@toyota-nevsky.ru
www.toyota-nevsky.ru

АВТОЦЕНТР АТЛАНТ-М ЛАХТА



Санкт-Петербург,
ул. Савушкина, д. 112/2, лит. Д
Тел. (812) 448-3333,
факс (812) 449-1540
www.atlantm-lahta.ru

HARLEY-DAVIDSON® АВРОРА – ОФИЦИАЛЬНЫЙ ДИЛЕР



197110, Санкт-Петербург,
Ждановская ул., д. 29
Тел. (812) 602-2220
www.hd-aurora.ru

terrassa

📍 Казанская ул., 3а
☎ +7 (812) 640-16-16



📍 Казанская ул., 3а
☎ +7 (812) 640-16-16



GINZA PROJECT
www.ginza.ru



📍 Казанская ул., 2
☎ +7 (812) 640-16-16



Портфельные ИНВЕСТИЦИИ

В НЕДВИЖИМОСТЬ

под **50** %
ГОДОВЫХ

Мы расскажем здесь

www.invest.spb.su



+7 (812) 327-29-27