

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

На правах рукописи

Вихристюк Валерия Васильевна

**Коммуникации строительной компании с локальной
общественностью (на примере строительной компании «Л1»)**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению «Реклама и связи с общественностью»
(научно-исследовательская работа)

Научный руководитель –
доцент, кандидат политических наук,
Гурушкин Павел Юрьевич
Кафедра менеджмента массовых коммуникаций
Очно-заочная форма обучения

Вх. № _____ от _____
Секретарь _____

Санкт-Петербург
2018

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Коммуникации строительных компаний с локальной общественностью: теоретико-методологические подходы	9
1.1 Рынок жилого строительства в Санкт-Петербурге: ключевые игроки, характеристики, особенности функционирования	9
1.2 Локальная общественность застройщиков Санкт-Петербурга: ключевые группы, характеристики, коммуникативная активность	21
1.3 Коммуникации строительных компаний с целевыми группами общественности: основные PR-тренды.....	39
Глава 2. Коммуникации строительной компании «Л1» с локальной общественностью	57
2.1 Строительная компания «Л1» как субъект и объект продвижения..	57
2.2 Коммуникации строительной компании «Л1» с локальной общественностью: направления работы, проблемы и перспективы	64
2.3 Рекомендации по совершенствованию коммуникативной деятельности строительной компании «Л1» с локальной общественностью..	77
Заключение	81
Список литературы	83
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	99

Введение

Рынок первичной жилой недвижимости, как одна из самых масштабных и стремительно-развивающихся сфер строительной индустрии Санкт-Петербурга, характеризуется непрерывным ростом жилых объектов. Увеличение темпов ввода в эксплуатацию строительных объектов объясняет повышенную конкуренцию, поэтому игроки рынка уже не могут ограничиться только фактом создания жилого объекта и обозначения его стоимости. В результате избытка предложений от строительных компаний требуется не просто информационное освещение их деятельности, а конструктивная, спланированная и продуманная коммуникационная политика, поддерживаемая на протяжении всех этапов развития строительного объекта.

Спецификой коммуникативного пространства рынка недвижимости, связанной с его функционированием и акторами, является локализация рынка. Такое явление объясняется неподвижностью и немобильностью строительных объектов, в связи с этим коммуникации на данном рынке носят преимущественно локальный характер. Формируется новый пласт аудитории — локальная общественность.

В условиях экономической нестабильности необходимость внедрения коммуникационных практик увеличивается. В кризисные периоды 2008 и 2015 гг. большое количество игроков рынка сошли с дистанций по причине того, что не смогли адекватно и своевременно отреагировать на кризис и принять антикризисные меры. Те игроки строительного рынка, которые сумели удержать свои позиции, были вынуждены в корне пересмотреть стратегии развития бизнеса и максимально подстроиться под нужды локальной общественности. Все это привело к тому, что правила современного рынка стали диктовать не только власти с новыми нормами градостроительства, но и сам покупатель, на которого в свою очередь значительно влияют СМИ.

При этом информационная уязвимость строительных компаний в условиях ужесточения конкуренции и бурного развития технологий значительно увеличивается. Наиболее острым становится вопрос углубленного

сегментирования ключевых групп. Как в сфере повышенных репутационных рисков, на строительном рынке появляются новые акторы — кризисные группы. Все эти обстоятельства требуют от застройщиков поиска принципиально новых подходов к коммуникациям и связям с общественностью. Внедрение новых техник взаимодействия с целевыми группами становится жизненно необходимым для реализации деловой деятельности строительных компаний.

Таким образом, **актуальность исследования** обусловлена:

- недостаточной степенью изученности коммуникационных процессов строительной сферы мегаполиса в условиях экономического кризиса;
- необходимостью изучения новых целевых групп общественности, участвующих в формировании кризисных ситуаций вокруг строительной компании;
- необходимостью изучения новых практик взаимодействия строительных компаний с кризисными группами общественности в условиях ужесточившейся конкуренции на рынке и стремительного развития технологий в области коммуникаций.

В качестве объекта исследования выступает коммуникационная политика строительной компании с локальной общественностью (на примере строительной компании «Л1»).

Предмет исследования — деятельность PR-служб по формированию и поддержанию коммуникации строительной компании с локальной общественностью, а также коммуникативные механизмы формирования имиджа строительной компании, в частности инвестиционно-строительного холдинга «Л1».

Целью данного исследования является выявление особенностей технологического процесса формирования и развития коммуникации строительной компании с локальной общественностью.

Для достижения обозначенной цели были поставлены **следующие задачи**:

- определить основные методологические подходы к проблеме формирования коммуникации с локальной общественностью строительной компанией, осваивающей рынок мегаполиса;
- описать особенности функционирования строительного рынка Санкт-Петербурга, выявить основных акторов, особенности, проблемы и перспективы;
- дать характеристику целевым группам общественности строительных компаний, выявить и описать при этом локальную общественность и кризисные группы;
- проанализировать основные PR-тренды, характерные для строительных компаний, в том числе в кризисных ситуациях;
- проанализировать опыт PR-службы инвестиционно-строительного холдинга «Л1» по формированию коммуникаций с общественностью;
- разработать на основе проведенного анализа практические рекомендации по эффективному включению PR-трендов отрасли в PR-практику «Л1».

Хронологические рамки исследования охватывают период с 2008 по 2016 г. Выбор данного временного отрезка обусловлен сразу несколькими факторами:

- высокий уровень экономической турбулентности в стране и, как следствие, разрастание кризисных явлений, кульминация которых приходится именно на 2008 и 2016 гг.;
- преобладание рынка предложений над покупательским спросом, а, следовательно, обостренная конкуренция застройщиков на рынке первичной недвижимости;
- появление новых технологий, как в области градостроительства, так и в области его коммуникационного обеспечения;
- формирование новых групп целевой общественности, требующих поиска новых подходов к организации коммуникационного пространства строительных компаний.

Основой теоретико-методологической базы исследования стали научные труды отечественных и западных авторов. Принципиально существенными для изучения системы функционирования субъектов на рынке недвижимости стали «Материалы XXIII научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы развития строительной отрасли»¹, работа М.С. Агафоновой². В ходе подготовки исследования были также проанализированы работы, посвященные коммуникациям в связях с общественностью: Ф. Котлера³, С. Блэка⁴, О.Г. Филатовой⁵, А.Н. Чумикова и М.П. Бочарова⁶, П. Штомпки⁷. Крайне важным для исследования стал анализ работ, которые раскрывают все составляющие понятия «целевая общественность» Г. Даулинга⁸, С.М. Катлипа, А.Х. Сентер, Г.М. Брум⁹, J.E. Grunig¹⁰, J.-M. Decuadin¹¹, J.R. Wilson¹², петербургской школы PR в лице: А.Д. Кривоносова, О.Г. Филатовой и М.А. Шишкиной¹³, Е.А. Шарковой¹⁴. Основой для анализа категории «кризис» стали труды: Д.П. Гавра, Е.В. Быковой¹⁵, В. Бенуа¹⁶, О.Н. Демчук¹⁷.

¹ Социально-экономические проблемы развития строительной отрасли: материалы XXIII внутривузовской научно-практической конференции, 7 декабря 2011 г., Волгоград / М-во образования и науки Росс. Федерации; Волгогр. Гос. архит.-строит. ун-т. Волгоград : ВолГАСУ, 2011.

² Агафонова М.С., Агафонов П.В. Строительный бизнес: стратегии развития в условиях кризиса // Современные наукоемкие технологии – 2013.

³ Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. - СПб.: Питер, 2006.

⁴ Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое / Пер. с англ. - М. Новости, 1990.

⁵ Филатова О. Г. Основы бизнес-PR : учеб. пособие / О. Г. Филатова, Д. П. Шишкин. — СПб. : Филол. ф-т СПбГУ, 2012.

⁶ Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика: Учеб. пособие. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2006.

⁷ Штомпка П. Социология социальных изменений / Пер. с англ. под ред. В. А. Ядова.—М.: Аспект Пресс, 1996.

⁸ Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. Пер. с англ. — М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА-М, 2003.

⁹ Скотт М. Катлип, Аллен Х. Сентер, Глен М. Брум. Паблик рилейшнз. Теория и практика, 8-е изд.: Пер. с англ.: Уч. пос. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.

¹⁰ James E. Grunig and Fred C. Repper, “Strategic Managment, Public and Issues”, in Excellence in Public Relations and Communication Managment, editet by James Grunig (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992)

¹¹ Decuadin J.-M. La communication Marketing: concepts, techniques, strategies. Paris, 1999.

¹² J.R. Wilson, Word-of-Mouth Marketing (New York: John Wiley & Sons, 1991)

¹³ Кривоносов А.Д., Филатова О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью. - СПб.: Питер, 2010.

¹⁴ Шаркова Е. А. Экологический PR в бизнесе: работа с внешними стейкхолдерами // Стратегические коммуникации в бизнесе и политике. 2015. Т. 1. № 1. С. 70-74.

¹⁵ Гавра Д.П., Быкова Е.В. Кризисные коммуникации в строительном бизнесе: базовые принципы и прикладные аспекты // Российская школа связей с общественностью. 2016. Т. 8. С. 100-109.

¹⁶ An, S., Gower K., Cho S. Level of crisis responsibility and crisis response strategies of the media / An, S., Gower K., Cho S. // Journal of Communication Management. Серия 15. - 2011. № 1. – С.70-83

Эмпирическую базу исследования составили:

- документальные источники (федеральные законы и кодексы РФ, регламентирующие строительную деятельность, официальные и неофициальные (внутренние) документы и статистические данные о деятельности строительной компании «Л1»);
- PR-источники (продукты деятельности PR-службы строительной компании «Л1»);
- медиаисточники (сообщения федеральных и региональных СМИ о деятельности строительных компаний Санкт-Петербурга);
- материалы социологических исследований, проводимых маркетинговыми компаниями и аналитическими центрами (Бюллетень Недвижимости,);
- материалы качественных исследований, проведенных автором работы.

Для достижения поставленной цели в рамках практической части работы автором **были применены такие методы исследования**, как:

- качественный анализ документов в т.ч. сбор статистических данных о текущем состоянии жилого строительства в Санкт-Петербурге;
- экспертное интервью с действующими PR-специалистами строительной отрасли;
- включённое наблюдение (в рамках 62-ой Выставки «Жилищный проект» 2018);
- SWOT-анализ базисного субъекта исследования, а также строительной отрасли 2008 и 2016 гг.;
- анализ медийного поля.

Научная новизна исследования определяется как постановкой проблемы, так и полученными результатами. Элементы новизны могут быть определены исходя из следующих положений:

- поднимается проблема более углубленного сегментирования целевой общественности с учетом локализации строительного рынка;

¹⁷ Демчук О.Н. Антикризисное управление: учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т. А. Ефремова. - М.: Флинта: МПСИ, 2009.

- рассмотрена и обоснована необходимость выделения кризисных групп в рамках целевой общественности рынка недвижимости как сферы повышенных репутационных рисков;
- поднимается проблема включения антикризисной составляющей в коммуникационную стратегию застройщика в не зависимости от текущей экономической ситуации;
- предпринята попытка выявления способов реорганизации коммуникативного пространства строительной фирмы путем формирования легенды компании на базе истории её деятельности.

Содержание выпускной квалификационной работы определяется целью и задачами исследования. **Структура работы состоит из** введения, двух глав, каждая из которых включает по три параграфа, заключения, списка источников и литературы, а также приложений.

Глава 1. Коммуникации строительных компаний с локальной общественностью: теоретико-методологические подходы

1.1 Рынок жилого строительства в Санкт-Петербурге: ключевые игроки, характеристики, особенности функционирования

Рынок жилой недвижимости в России является ведущей отраслью экономики, занимая значительное место в формировании национального дохода и внутреннего валового продукта. При этом строительная отрасль несет в себе не только экономическую, но и социальную функцию: обеспечивает не только формирование благоприятной среды для жизни населения, но вместе с тем создает привлекательные условия для развития других сфер деятельности, например, таких как градостроительство и коммунальное хозяйство.

Рынок жилой недвижимости в Санкт-Петербурге довольно динамично развивается. По данным Комитета по строительству Санкт-Петербурга «в 2016 году было введено в эксплуатацию 3 116 297 кв. м. жилья, что на 2,8 % превышает показатели 2015 года»¹⁸. Стоит отметить, что объемы ввода жилья в эксплуатацию в 2016 году на 7,5% превысили плановые показатели.

Таким образом, несмотря на экономическую нестабильность в стране, связанную с падением курса рубля, население всё же стремится вкладывать свои средства в недвижимость. Падения спроса не наблюдается.

Однако качественные характеристики проданных жилых объектов, как и портрет самого покупателя, за последние несколько лет претерпели серьёзные изменения. Для выявления тенденций развития строительного рынка в Санкт-Петербурге, проведем сравнительный анализ ситуации на данном рынке в 2008 и 2016 гг. Для сбора информации мы используем такие методы эмпирического исследования, как мониторинг Интернет-ресурсов и СМИ, экспертное интервьюирование с профессионалами отрасли, SWOT-анализ рынков 2008 и 2016 гг., наблюдение в рамках «Жилищного проекта» 2018.

¹⁸ Итоги 2016 года по вводу жилья и объектов общегражданского строительства / Раздел: власть / Рубрика: новости / Дата: 13 января 2017 г. / Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга // URL: <http://gov.spb.ru/gov/otrasl/komstroy/news/104315/> (дата обращения 01.02.18)

2008 год взят не случайно: именно в это время жилая недвижимость Санкт-Петербурга была повергнута так называемой «чистке», характерной кризисному периоду. Последствия его заметно отразились на рынке жилищного строительства - рынок покинули более десятка ключевых игроков. Активы одних компаний перешли в ведение банков-кредиторов, активы других компаний были распроданы или реструктурированы. Спрос потребителей на объекты первичной недвижимости сократился вдвое.

В это время развитие отрасли протекало под влиянием определенных факторов, таких как:

- изменение доходов населения;
- формирование отложенного спроса;
- негативный информационный фон в СМИ;
- настроения неуверенности в завтрашнем дне;
- снижение деловой активности и сокращение числа профессиональных участников рынка;
- ужесточение условий кредитования.

Таким образом, уже в первом полугодии 2008 года финансовая стабильность рынка недвижимости была в значительной степени подорвана. Такое явление объясняется, в первую очередь, спецификой системы жилищного строительства и особенностью национальных моделей её финансирования.

Стремительные темпы роста рынка послужили причиной тому, что многие компании озаботились расширением своих операций. Генеральный директор ЗАО ССМО «ЛенСпецСМУ» В. Заренков отмечает: «Сейчас имеет смысл купить земельный участок. А года через полтора, когда кризис закончится, документация уже будет готова, самое время — выходить на площадку»¹⁹. Подобного мнения придерживается и М. Лернер, генеральный директор строительной компании «Петрополь»: «Дальновидные застройщики

¹⁹ Автор: Елена Зубова / Рубрика: статьи и комментарии / 27.01.2009 / Сайт-визитка компании «Решение»: консалтинг и исследования рынка // URL: http://decision.ru/stati_i_commentarii/2009/itogi_2008_goda_dlya_stroitelnoj_otrasli_peterburga_priznany_uspeshnym_i_nesmotrya_na_nekotoryj_spad_v_poslednem_kvartale_v_eksp/ (дата обращения 01.02.18)

уже начали упаковывать новые проекты, заниматься упаковкой территорий под строительство, разрабатывать и согласовывать проекты. Реализация этих этапов позволит максимально повысить капитализацию земельных участков и снять «сливки с рынка» в посткризисный период»²⁰.

Осознавая естественную ограниченность земельных ресурсов и всю сложность их приобретения, застройщики начинают вкладываться в будущее строительство, а именно — в резервирование земельных участков. Большая часть средств, привлекаемых преимущественно с помощью долевых инвесторов, зачастую изымалась из действующих проектов и использовалась не по целевому назначению. Пренебрегая необходимостью поддержания финансовой устойчивости бизнеса, большое количество застройщиков сфокусировались на вкладах в развитие новых проектов. Для любого застройщика земельный ресурс, как самый важный, является ключевым фактором функционирования строительного бизнеса. Однако работа по принципу пирамиды не оправдала ожидания, не доведя до конца начатые проекты, компании приобретали земли, не имея финансовых возможностей для их освоения.

Пытаясь избежать остановки хода работ на строительных объектах, а соответственно, невыполнения своих обязательств перед дольщиками, компании прибегают к краткосрочным банковским кредитам. В выигрышной позиции оказались наименее закредитованные компании.

Действительно, институт земельного обращения во многом определил векторы развития жилищного сектора того времени. Однако надо сказать, что в России система распределения земли во многом тормозит развитие отрасли. В условиях отсутствия прав собственности на земельный участок, девелоперы зачастую не обладают должными активами для предоставления их в качестве обеспечения по кредиту. Поэтому использование участка земли в качестве залога не является возможным для застройщиков. В связи с этим

²⁰ Автор: Елена Зубова / Итоги не подвели / Раздел: рынок жилья / 29.01.2009 / Газета: Бюллетень Недвижимости // URL: <http://www.gazeta.bn.ru/articles/2009/01/29/40125.html> (дата обращения 01.02.18)

непосредственным источником финансирования выступают прямые инвесторы, а также частные лица, приобретающие жилье — доли организации.

Согласно постановлению правительства РФ от 11 апреля 2006 года №206 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства РФ в связи с совершенствованием государственной кадастровой оценки земель»²¹ по результатам пересмотра их кадастровой стоимости, земельные участки подорожали, а налог на аренду увеличился. Всё это свидетельствует о том, что в сложившихся условиях изначальная динамика кризиса, повлекшего падение цен и спроса, стала неизбежной. Задержки сроков сдачи объектов в эксплуатацию получили массовый характер.

Руководители строительных компаний оказались в той ситуации, когда нужно в кратчайшие сроки определить приоритеты, выявить оптимальные пути развития. Так, перераспределение финансовых потоков, коснулось большинства строительных компаний. Первым шагом во многих организациях стало сокращение численности сотрудников, а также разного рода издержек. Представители группы компаний «Город» делятся опытом: «Была проведена оптимизация расходов: произошло сокращение офисных площадей, был закрыт флагманский отдел продаж из-за непомерно высокой арендной платы и т.д.»²². Подобным образом к вопросу подошла компания «ЛЭК». В 2008 г. она заявила о своих планах уволить до 400 сотрудников. «Всё напрямую зависит от сбалансированности финансового портфеля в строительной компании (...) Уйти будут вынуждены игроки с плохо продуманной финансовой политикой, компании, не обладающие достаточным опытом на строительном рынке»²³, - отмечает коммерческий директор ООО «Строительная корпорация «Возрождение Санкт-Петербурга» И. Андреев.

²¹ Постановление Правительства РФ «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации в связи с совершенствованием государственной кадастровой оценки земель» / 11.04.2006 № 206 / ред. От 12.04.2009 // URL: <http://docs.cntd.ru/document/901975683> (дата обращения: 01.02.2018)

²² Автор: Ольга Вавилова / Застройщики готовятся к «заморозкам» / Рубрика: строительство / 12.02.2015 / Петербургская интернет-газета «Фонтанка» // URL: <http://www.fontanka.ru/2015/02/12/102/> (дата обращения: 01.02.18)

²³ Автор: Елена Зубова / Итоги не подвели / Раздел: рынок жилья / 29.01.2009 / Газета: Бюллетень Недвижимости // URL: <http://www.gazeta.bn.ru/articles/2009/01/29/40125.html> (дата обращения 01.02.18)

Сложившиеся обстоятельства, действительно, требовали от застройщиков умения ориентироваться в рисках и возможностях кризисного периода. Немало компаний, придерживающихся наиболее консервативного и осторожного подхода, направили все усилия на достройку своих объектов в максимально ускоренном режиме. Широкое распространение получили такие альтернативные технологии, как монолитное и кирпично-монолитное домостроение. Поиск отечественных поставщиков, закупка строительных материалов впрок и переход на более экономичные технологии — типичное поведение застройщиков, приоритетом которых стало доведение до конца текущих проектов. В условиях ограниченных финансовых возможностей, владельцы бизнеса стремятся к экономии, делают выбор в пользу дешевых материалов и минимизируют расходы на отделку и благоустройство прилегающих территорий.

Какое-то число строительных компаний пошло по иному пути. Их конструктивным решением становится более мелкое членение пространства строящихся жилых объектов. В контексте кризиса растущая популярность малогабаритных квартир ожидаема и оправдана. Здесь предложение рынка и спрос потребителей находят точку соприкосновения. Вследствие низкой платежеспособности потребность населения в бюджетных вариантах приобретения жилья заставляет покупателей жертвовать его масштабами. «Нарезка» в квартирографии допускает расположение на одном этаже 8-10 квартир-студий площадью около 20 кв.м., что приводит к появлению в 2008 году определенного сегмента рынка — жилья эконом-класса. Минимизация квартирных площадей стала ответной реакцией бизнеса и дала застройщикам возможность оживить, простимулировать продажи.

«Кризис 2008 года показал слабые места деятельности некоторых компаний. Кто-то строил пирамиды из объектов, надеясь на высокий платежеспособный спрос. Сейчас руководители понимают, что так строить нельзя. До 2008 года была тенденция вкладываться только в строительство элитного жилья, как наиболее маржинального. Теперь нужно в портфеле иметь

и эконом-, и комфорт-, и бизнес-класс. Наступил рынок покупателя, можно так сказать»²⁴ — комментирует ситуацию М. Раевский, член совета директоров дивелоперской компании «СтройИнвестТопаз».

Тем не менее, опыт строительного рынка в рамках данного периода показывает, что негативные веяния в экономике не могут быть первопричиной появления у застройщиков проблем. Следует признать, что явления, присущие кризису, всего лишь выносят на поверхность уже существующие в компании проблемы. Более того, разрастание кризиса способствовало вскрытию недобросовестных игроков, действующих по мошенническим схемам. Многие предприятия в этот момент столкнулись с разного рода трудностями, так как опрометчиво уклонились от своей основной строительной функции, углубившись в вопросы заемного финансирования и прироста капитала компании за счет скупки всевозможных активов.

Обозначились слабые стороны строительного сектора того времени — это и неразвитость различных сфер деятельности, с которыми взаимодействует рынок недвижимости, и накопившиеся проблемы самой отрасли, которая нуждается в фундаментальной государственной поддержке. «У каждой строительной компании тогда было немного вариантов: банкротство, выживание за счет старых запасов с последующей работой по прежним стандартам или смена концепции»²⁵, — оценивает ситуацию генеральный директор «ЛенСтройТреста» А. Лелин.

Строительные компании, не сумев адаптироваться к ситуации и пересмотреть свои бизнес-концепции, вынуждены были уйти с рынка.

В общей сложности, по оценке «Главстрой-СПб», рынок покинуло около 20% застройщиков. Свою деятельность приостановили такие игроки, как: ООО «Невисс-Комплекс», ГК «Город», «Строймонтаж», «М-индустрия», «ИВИ-93», «Окстрой» и несколько мелких компаний.

²⁴ Авторы: Наталья Ковтун, Ольга Мягченко / Какие строительные компании скоро покинут рынок Петербурга / Рубрика: хорошие квартиры / 26 ноября 2015 // URL: http://news.nb.dp.ru/a/2015/11/25/Postroilis_na_vihod (дата обращения: 01.02.2018)

²⁵ Выживет тот, кто будет строить / Рубрика: строительство / 29.09.2014 / Петербургская интернет-газета «Фонтанка» // URL: <http://www.fontanka.ru/2014/12/26/185/> (дата обращения: 01.02.2018)

Объекты практически всех строительных компаний в 2008 году задерживаются по срокам сдачи. Максимальную задержку демонстрирует обанкротившаяся организация «ИВИ-93», на втором месте оказалась ЗАО «М-Индустрия», на третьем — компания «Стоун». Четвертое место в этом списке делят «ЛЭК» («Л1») и «Лидер-Групп», за ними следуют: ЗАО «Трест 102», ЗАО «Окстрой», СК «Импульс», ЖСК-1492, Северо-западная строительная корпорация, ЗАО «СпецПромСМУ», ООО ТД «Сигма».

Уже сегодня анализ сектора недвижимости на момент 2008 года показывает, что многие компании сошли с дистанции в результате слишком оптимистичных стратегий, не соответствовавших реалиям действительности. Такие организации не смогли вовремя предпринять должных действий и, накопив огромное число проблем, оказались за бортом петербургского рынка. Некоторым же организациям (ЗАО «СУ-155», ОАО «Группа «ЛСР», ОАО «ДСК-1» и ГК «Мортон») удалось спастись в большей степени за счет того, что они имели доступ к госзаказам.

Преимущества оказались у тех застройщиков, которые, с одной стороны, ориентировались на рынок, с другой стороны, ориентировались на ресурсы. Некоторые из них, более того, сумели не нарушить установленные сроки, среди них компании: «ГлавСтройКомплекс», «Группа ЛСР», «Прагма», ЗАО «Строительный трест», «Трест 36», «Северный Город».

Интересной инициативой Комиссии по работе с потребителями рынка недвижимости – Общества потребителей Санкт-Петербурга и Ленинградской области в 2008 году стала организация конкурса «Доверие потребителя». По итогам его проведения были объявлены победители в трёх номинациях. Заслужили доверие: инвестиционно-строительная компания «Городская ДomoСтроительная Компания» (в составе группы компаний «ЛСР»), риелторская компания «Петербургская недвижимость», «Северо-Западный Банк Сбербанка России». Однако вынесение результатов конкурса выпало на момент разрастания кризиса и, как замечает А. Ягодко, исполнительный директор комиссии Общества потребителей Санкт-Петербурга: «Мы должны

жить в реальном режиме времени: уже сегодня ситуация изменилась, доверие потребителей надо завоевывать снова»²⁶.

Так или иначе, согласно данным информационного источника «Интерфакс», Правительственная комиссия по повышению устойчивости развития экономики РФ по окончании 2008 года определила шесть перспективных застройщиков. В этот список системообразующих организаций вошли: ОАО «Группа компаний «ПИК», ЗАО «СУ-155», ОАО «Группа «ЛСР», ОАО «ДСК-1», ОАО «Главстрой» и ЗАО «Интеко».

События кризисного периода показали игрокам рынка необходимость внимательно следить за любыми переменами, которые касаются отрасли, и выстраивать свою бизнес-стратегию, максимально адаптируя её к ситуации. В таких условиях и стратегические цели, и тактические задачи организаций подвергаются изменениям. «Выживет тот, кто не остановится, тот, кто будет строить, а также сохранит доверие к своей компании за счет того, что не обманет клиента»²⁷, — констатирует генеральный директор «ЛенСтройТреста» А. Лелин.

Уже сегодня, обращаясь к статистике современного строительного рынка, мы видим, что многим из тех компаний, которые сохранили свои позиции, до сих пор приходится туго. Всю сложность выведения компании из кризисного состояния демонстрирует своей историей деятельности компания «Л1», которая последние годы не берется за новые проекты, сосредоточив все усилия на завершении долгостроев.

Последствия кризиса наглядно отражаются в появлении огромного количества недовольных дольщиков, список которых за всё это время заметно увеличился. Покупка недвижимости сопровождается перечнем разнообразных рисков и, на сегодняшний день, у потребителей вызывает страх. Опасения,

²⁶ Среди строительных компаний города лучших не нашли / Недвижимость / 14.10.2008 / Интернет-издание «Фонтанка» // URL: <http://www.fontanka.ru/2008/10/14/061/> (дата обращения: 01.02.2018)

²⁷ Выживет тот, кто будет строить / Строительство / 29.12.2014 / Интернет-издание «Фонтанка» // URL: <http://www.fontanka.ru/2014/12/26/185/> (дата обращения: 01.02.2018)

связанные с выбором объекта недвижимости для будущих инвестиций, не являются беспочвенными.

«Классифицировать застройщиков, которые в той или иной степени не справились со своими обязательствами в период прошлого кризиса, практически невозможно: среди них оказались компании разного масштаба, с разным бэкграундом и количеством объектов в портфеле»²⁸, — сообщает руководитель проекта «Бюллетень Строящейся Недвижимости» О. Романова.

Спрогнозировать, какие компании в случае чего не будут подвержены опасности, в нынешней нестабильности крайне сложно. Среди рекомендаций, таких как углубленное исследование документации, эксперты выделяют необходимость изучения поведения застройщика в период 2008 – 2009 годов. Есть основания полагать, если застройщик сумел выйти из прошлого кризиса с минимальными потерями, нет почвы для подозрений его в ненадежности. Существует много критериев выбора добросовестной стройки. Важно обратить внимание на показатели объёмов введённого на рынок жилья и на масштабность работ компании, на темпы и успешность комплексного освоения территорий.

По итогам 2016 года на основе данных отдела аналитики строящейся недвижимости ГК «Бюллетень Недвижимости»²⁹ был составлен рейтинг надежных застройщиков Санкт-Петербурга (**см. Приложение 4, с. 110**), где основным показателем стал объём введённого в эксплуатацию жилья. Лидером «ТОП-10» становится группа «ЛСР. Недвижимость-Северо-Запад», площадь завершённых объектов которой чуть-чуть не достаёт до полумиллиона кв. м. На второй ступени рейтинга — строительная компания Setl City с не менее внушительным объёмом ввода — 270 тыс. кв. м. жилья. Такая цифра была достигнута преимущественно за счет сданных в эксплуатацию жилых

²⁸ Автор: Елена Денисенко / Как выбрать застройщика в кризис — семь правил / Рынок жилья / 15.12.2014 / Интернет-газета «Бюллетень Недвижимости» // URL: <http://www.gazeta.bn.ru/articles/2014/12/15/206791.html> (дата обращения: 01.02.2018)

²⁹ Кто в Петербурге больше всех строит — десятка лидеров / Рынок жилья / 31.01.2017 / Интернет-газета «Бюллетень Недвижимости» // URL: <http://www.gazeta.bn.ru/articles/2017/01/31/236719.html> (дата обращения: 01.02.2018)

комплексов. На третье место выходит компания Seven Suns Development, появившаяся на питерском рынке относительно недавно. Сумев за малое время достаточно крепко обосноваться в строительной отрасли, компания даёт хорошие результаты и выводит на рынок 190 тыс. кв. м. На четвертой строчке располагается ГК «ЦДС», которая значительно улучшила свои показатели за прошлый год и ввела в оборот 177, 3 тыс. кв. м. Пятое место занимает «БФА-Девелопмент» и замыкает пятёрку лидеров. В оставшуюся половину «ТОП-10» вошли компании: «Меридиан Девелопмент», «Балтийская жемчужина», «ЮИТ — Санкт-Петербург», «РосСтройИнвест» и «Главстрой-СПб». В среднем каждый застройщик сдал в эксплуатацию от 80 до 100 тыс. кв. м.

Несколько значимых строительных компаний притормозили свои темпы развития под конец 2016 года. «КВС», ГК «Эталон», «Строительный Трест», «Л1» и «Дальпитерстрой», включенные Комитетом по строительству в реестр проблемных, так и не вошли в рейтинг. В целом, за 2016 год рынок первичной жилой недвижимости Санкт-Петербурга пополнился на 2,9 млн кв. м.

По количеству построек на первом месте оказался Красносельский район (602 212,4 кв. м.), на втором — Приморский (435 671,7 кв. м.), третье место занял Московский район (321 892,3 кв. м.)³⁰.

Практически все застройщики отмечают рост объёма продаж. «По оценкам аналитического центра «Главстрой-СПб», по итогам 2016 года объём спроса составил 3,8 млн кв. метров»³¹, — фиксирует руководитель центра П. Буслов. Всего за год было зарегистрировано 57 518 договоров участия в долевом строительстве.

Такой результат во многом сложился благодаря положительной конъюнктуре рынка: относительно стабильные цены, сниженный процент по ипотечным кредитам, большой объём предложений. При этом рост объёма

³⁰ Итоги 2016 года по вводу жилья и объектов общегражданского строительства / Комитет по строительству / Новости / Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга / 13 января 2017 // URL: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/komstroy/news/104315/> (дата обращения 01.02.2018)

³¹ Итоги 2016 года на рынке недвижимости России / Полезные советы / 31 декабря 2016 / Сайт domofond.ru // URL: http://www.domofond.ru/statya/itogi_2016_goda_na_rynke_nedvizhimosti_rossii_/5903 (дата обращения: 01.02.2018)

предложений обещает повышаться. Согласно сведениям Службы Госстройнадзора³² Санкт-Петербурга количество выданных разрешений на строительство жилых объектов стало рекордным – более 160. Плюс ко всему, за 2016 год поступило более 800 заявок на продление разрешения о строительстве. Перенос сроков сдачи проектов становится своеобразным трендом. Рейтинг застройщиков по объёму строящегося жилья обозначил ТОП-20 лидеров ушедшего года³³ (см. Приложение 5, с. 111-112).

Вопреки прогнозам, мы видим, что рынок первичной жилой недвижимости в Санкт-Петербурге более менее стабилен. С учетом положительной динамики в 2,8% можно было бы говорить о прогрессе, однако сама по себе строительная отрасль остается инертной. В скором времени строители рискуют столкнуться с такими трудностями, как: изменение себестоимости, ужесточение требований к подготовке документации, перепады спроса.

Квартирография проектов массового спроса, введенных в эксплуатацию, существенно не поменялась. Средняя площадь квартир в новостройках комфорт-класса равна 45-45 кв. метров, в домах эконом-класса – 35–38 кв. метров. На долю студий и однокомнатных квартир в эконом-сегменте приходится порядка 70–75% жилой площади, на двухкомнатные квартиры – 20–25%, на трех- и четырехкомнатные квартиры – 5% площадей. В жилье комфорт-класса несколько другое распределение: объем студий и однокомнатных квартир – 50-60% от всей массы квартир, доля «двушек» составляет 25–35%, на многокомнатные квартиры приходится от 5 до 15%. Спросом по-прежнему пользуются недорогие проекты в высокой стадии готовности, с хорошими планировочными решениями.

Сегодняшний рынок недвижимости Санкт-Петербурга отличается высокой конкуренцией. Даже в сегменте «эконом» появляются концептуальные

³² Тенденции и перспективы на строительном рынке Санкт-Петербурга / Обзор новостроек, статьи о недвижимости / 01.01.2017 / Сайт ГК «ПИА Недвижимость» // URL: <https://piaspb.ru/articles/tendentsii-i-perspektivy-na-stroitelnom-rynke-sankt-peterburga/> (дата обращения: 01.02.2018)

³³ Рейтинг застройщиков Петербурга: кому стоит доверять / База знаний / 14 декабря 2016 / Сайт SPBHOMES.RU // URL: <https://spbhomes.ru/science/rejting-zastrojshchikov-spb-2017/> (дата обращения: 01.02.2018)

проекты. Застройщики стараются предложить не только качество и комфорт, а пытаются угадать предпочтения своих покупателей, определить стиль их жизни.

Так, например, с собственным видением современного жилья выступает LEGENDA Intelligent Development³⁴. Застройщик продвигает на рынке концепцию smart-пространства, согласно которой реализуемые проекты характеризуются высокой эргономичностью и оригинальным дизайном. Уникальные дизайнерские решения строительных объектов предлагает и молодая компания Glorax Development³⁵.

До 2008 года застройщики предлагали типовой продукт. В результате кризисных явлений появились проекты комфорт-класса, обострилось внимание к экодевелопменту к благоустройству окружающих территорий. Сейчас наблюдается рост качественных предложений в строительной отрасли.

Сравнительный анализ показывает, что сегодняшний рынок недвижимости стремительно растет, приобретая со временем различные качественные и количественные изменения.

Проведем SWOT-анализ строительной отрасли жилой недвижимости Санкт-Петербурга 2008 (см. Приложение 6, с. 113) и 2016 (см. Приложение 7, с. 114) гг. и выявим, какие перспективы и проблемы присущи каждому из рынков.

Подводя итоги, важно сказать, что рынок первичной недвижимости Санкт-Петербурга заметно трансформируется. Еще несколько лет назад застройщики предлагали проекты, не основываясь на потребности покупателей. Сегодня же, предложение рынка предполагает максимальное соответствие требованиям аудитории.

Современная строительная компания должна уметь ориентироваться в предпочтениях своих покупательских групп. Углубленное сегментирование общественности застройщика — залог его успешной деятельности на рынке.

³⁴ Официальный сайт LEGENDA Intelligent Development // URL: <https://legenda-dom.ru> (дата обращения: 01.02.2018)

³⁵ Официальный сайт Glorax Development // URL: <http://glorax.com> (дата обращения: 01.02.2018)

В следующем разделе мы рассмотрим, с какими ключевыми группами общественности приходится взаимодействовать строительным компаниям на современном рынке Санкт-Петербурга.

1.2 Локальная общественность застройщиков Санкт-Петербурга: ключевые группы, характеристики, коммуникативная активность

Одним из ведущих вопросов строительной отрасли является принцип социальной ответственности. В сфере жилой недвижимости очевидна высокая степень взаимозависимости социальных субъектов. Обеспечение их эффективного взаимодействия в пользу развития деятельности строительных компаний требует от застройщиков постоянного поиска компромиссов на различных уровнях: экономическом, политическом и социальном.

Рассмотрим подробнее участников первичного рынка недвижимости и их взаимосвязи. К участникам первичного рынка недвижимости относятся:

- застройщик — строительная компания (юридическое лицо), получив с установленном порядке разрешение на строительство, осуществляет организацию застройки земельного участка и несет ответственность за все процессы стройки;
- генподрядчик — юридическое лицо, непосредственно осуществляющее застройку территории;
- подрядчик (субподрядчик) — организация, привлеченная для выполнения определенного спектра работ на стройке;
- поставщик — привлекаемое извне лицо, осуществляющее поставку материалов на строительные площадки;
- агентство недвижимости — юридическое лицо, ответственное за работу с клиентами;
- инвестор (дольщик) — физические или юридические лица, за счет вложения средств которых реализуется строительство жилых объектов.

Привлечение инвестиций, как первостепенная задача любого строительного бизнеса, обуславливает необходимость тщательно выстраивать

имидж. Вкладывая огромные финансовые средства, вкладчик рассчитывает на своевременное и оправданное получение определенной прибыли со стороны инвестируемой организации, а именно на сдачу строительных объектов в установленные сроки. Реализация инвестиционных проектов предполагает наличие у всех задействованных сторон определенных выгод.

Взаимодействие участников инвестиционного процесса в рамках производства строительной продукции рассматривается, как разновидность связей, проявляющихся в форме обмена информацией, поставки стройматериалов, движения ресурсов труда, а также в форме поступления финансовых средств. В результате подобных взаимодействий между участниками предпринимательского процесса формируются деловые отношения. Реализация строительной продукции подразумевает осуществление множества единичных актов между субъектами предпринимательской деятельности (см. Приложение 8, с. 115).

Но нельзя забывать, что жизнь и развитие современных строительных компаний находится под весомым влиянием независящих от них факторов внешней среды — от спонтанных изменений в экономической, политической и социальной областях, таких как, например, усложнение структуры коммерческого управления. Нехватка времени и средств для оценки происходящего и поиска оптимальных решений, возникающих по ходу трудностей, делают строительный бизнес во многом уязвимым. Именно поэтому вложения в недвижимость — выгодная инвестиция с расчетом на будущее, но эффективность и выгода этого вложения непосредственно для инвестора будет во многом зависеть от его осведомленности.

В связи с этим формирование доверия, как ничто иное, имеет огромное значение для строительной отрасли, что нужно в первую очередь учитывать при выстраивании коммуникативной деятельности. Не случайно П. Штомпка

рассматривает «доверие в качестве важнейшего условия построения устойчивой деловой репутации в глазах деловых партнеров и потребителей»³⁶.

Действительно, успешность современной организации зачастую определяется не столько её материальными активами, сколько нематериальными, где одной из самых важных составляющих и является репутация. Становясь настоящим стратегическим инструментом в руках руководителей компаний, деловая репутация со временем только способствует увеличению и рыночной и балансовой стоимости предприятия.

Как показывает практика, в условиях постоянно изменчивости и непредсказуемости внешних обстоятельств, устойчивость репутации служит гарантом стабильного положения организации на рынке, будучи куда более весомым показателем, нежели имущество фирмы. Именно поэтому, с целью удержания, сохранения позиций компании, нынешние предприниматели заботятся об обеспечении доверия со стороны общественности. Инвестиции, вкладываемые в развитие доверия, являясь неотъемлемой частью маркетинговой стратегии предприятия, заключаются в применении всевозможных средств и методов для достижения диалоговой коммуникации с потребителями.

«Постоянно формировать и направлять целевым аудиториям информационные потоки, укрепляющие репутацию бизнеса, призван новый вид социального управления — управление репутацией»³⁷. В то время как руководящие лица фирм сфокусированы на реализации и сбыте продукции, управление репутацией подразумевается, как фоновое сопровождение этих процессов, а именно, как донесение до ключевых групп общественности конкурентных преимуществ компании.

Таким образом, репутация, становясь реальным активом организации и оставаясь при этом доступной для контроля, выполняет функцию информирования об истории деятельности компании, создавая о ней

³⁶ Штомпка П. Социология социальных изменений. М., 1996. С 47

³⁷ Сальникова Л. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии. М., 2014. С. 16.

положительное впечатление у целевой аудитории. При этом построение эффективных коммуникаций фирмы с внешней и внутренней средами во многом зависит от умения её руководителей ориентироваться в предпочтениях и ожиданиях общественности. Всё это обуславливает необходимость сегментирования целевой аудитории для выявления потребительских интересов и ценностей каждой целевой группы с целью организации максимального взаимодействия с ней.

В рамках теории и практики PR «общественность» является одним из ключевых понятий. В работе «Основы теории связей с общественностью» А. Д. Кривоносов, О. Г. Филатова и М. А. Шишкина приводят следующее определение: «Общественность в PR – элемент широкой общественности, интересы и ценности которого связаны с рыночной, социально-политической или иной, имеющей публичный статус, деятельностью субъектов PR»³⁸. Именно такая общественность и будет являться целевой общественностью организации.

Сегодня реальная практика PR носит сугубо прагматический характер и, в первую очередь, требует от организации решения вопроса о структурировании разнородной общественности, с которой PR-субъекту необходимо взаимодействовать на этапах своего становления и развития. Неслучайно С. М. Катлип и А. Х. Сентер пишут: «Прежде всего, PR-специалисты должны отказаться от любых представлений об «общественности в целом». Пестрая мозаика из различных этических, расовых, религиозных, географических, политических, должностных, социальных группировок (и даже группировок «по интересам»), выражающая суть концепции «общественности в целом», представляет для специалистов в области публич рилейшнз весьма незначительную ценность (или вообще никакой)»³⁹.

³⁸ Кривоносов А.Д., Филатова О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью. - СПб.: Питер, 2010. - 384 с.: ил. - (Серия «Учебник для вузов»). С. 99.

³⁹ Скотт М. Катлип, Аллен Х. Сентер, Глен М. Брум. Публич рилейшнз. Теория и практика, 8-е изд.: Пер. с англ.: Уч. пос. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. - 624 с.: ил. - Парал. тит. Англ. С.. 301.

В первую очередь, выделяют внешнюю и внутреннюю общественность, каждая из которых в свою очередь подразделяется на ряд подгрупп. Такой подход к классификации, так называемая «бинарная модель», подразделяют целевую общественность по самому общему основанию места (положения или физической принадлежности) группы общественности по отношению к организации.

Здесь под *внутренней общественностью* компании понимается та группа людей, которая посредственно входит в организационную (штатную) структуру фирмы. К внутренней общественности традиционно относят всех сотрудников компании, объединенных служебными отношениями: топ-менеджмент (в т.ч. акционерное сообщество), средний управляющий состав, рабочий (технический) персонал.

К *внешней общественности* относят ту группу людей, которая не входит в состав организации, но, так или иначе, непосредственно связана с её деятельностью. Таким образом, внешней общественностью будут являться: представители СМИ, представители органов государственной власти, конкуренты, местное сообщество, поставщики, клиенты и другие.

В рамках бинарной модели, очевидно, подчеркивается высокая значимость внутрикорпоративных коммуникаций, однако, надо сказать, что с практической точки зрения подразделение целевой общественности на внешнюю и внутреннюю не является исчерпывающим. Данный подход не подразумевает детального моделирования всех тех групп, с которыми коммуницирует организация, и требует дополнительного уточнения другими подходами, позволяющими разбить общественность на более конкретные группы, дабы воздействие на них было более целенаправленное.

Традиционным методом является классификация общественности по демографическому и психографическому признаку. Такие показатели, как половая ориентация, возраст индивидуума, уровень дохода, семейное положение, образование, стиль и образ жизни, - полезные критерии, на основе которых выстраивается та минимальная база, которая нужна для разработки

программной стратегии предприятия. Однако для выполнения программы такой информации будет недостаточно. Для эффективного взаимодействия с целевыми группами необходимо иметь представление о том, как каждая категория связана с той ситуацией (проблемой), которая возникла в компании в данный момент времени.

Для этого обратимся к исследованию технологий создания и управления репутацией специалиста-практика Г. Даулинга⁴⁰. Австралийский профессор выделяет четыре основные группы, коммуникации с которыми способны влиять на репутацию фирмы.

Первый пласт целевой аудитории Г. Даулинг определяет как нормативные группы. Сюда он относит те общественные структуры, которые уполномочены регламентировать деятельность компании путем разработки и установления норм и правил её функционирования на рынке. В эту же группу входят и те, кто осуществляет контроль и оценку результатов работы фирмы. Другими словами все те, кто наделен полномочиями каким-либо образом ограничивать деятельность (или определенные направления деятельности) предприятия, и формируют нормативную группу. Это могут быть как органы власти и надзора, так и общественные организации, деловые и профессиональные объединения, специализированные сообщества.

Представители второго сегмента аудитории — функциональная группа — объединены по принципу наличия возможности прямого воздействия на ежедневные процессы развития компании. В первую очередь, сюда относят внутрикорпоративный состав организации, при учете того, что мнение работников любого предприятия, несомненно, является той фундаментальной основой, на которой и строится репутация фирмы. В эту же группу включают: поставщиков, дистрибьюторов, различных подрядчиков и партнеров, таких как, например, рекламные, коммуникационные, консалтинговые, всевозможные сервисные агентства.

⁴⁰ Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности: Пер. с англ.: - М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА-М, 2003. - 368 с. - (Серия «Современные консалтинговые технологии»). С. 34.

Третий пласт целевой общественности носит название диффузные группы. «Это особый тип корпоративной аудитории, который проявляет интерес к организации, когда дело касается защиты прав других людей»⁴¹ по вопросам свободы или конфиденциальности информации, интересов меньшинств, экологической безопасности и так далее. Наиболее яркими представителями данного сегмента являются журналисты и работники СМИ, оказывающие значительное влияние на формирование образа компании в глазах широкой общественности. «Недооценка этих фигур, особенно в ситуации потенциального риска, может нанести очень серьезный репутационный ущерб»⁴².

В отдельную четвертую группу Г. Даулинг относит потребителей, обращая при этом особое внимание на явную разнородность внутри неё. Как отмечает профессор, представители данной группы требуют индивидуального подхода в соответствии с их определенными предпочтениями и конкретными нуждами.

Неоднородность целевых аудиторий каждой из четырех обозначенных групп обуславливает необходимость правильной расстановки коммуникационных акцентов. Это значит, что эффективные коммуникации с этими аудиториями должны выстраиваться на основе тех конкурентных преимуществ организации, которые для них наиболее существенны.

Конструктивную модель классификации предлагает Дж. Грюниг, распределивший общественность на четыре составляющие: «необщественные группы, скрытая общественность, осознающая общественность, активная общественность»⁴³. В рамках такого подхода аудитория компании распределяется по группам на основе того, как люди вовлечены в происходящее, какое поведение и реакцию они в связи с этим демонстрируют.

⁴¹ Там же. С. 37.

⁴² Гавра Д.П., Быкова Е.В. Кризисные коммуникации в строительном бизнесе: базовые принципы и прикладные аспекты // Российская школа связей с общественностью. Казань 2016. № 8. С. 100-109.

⁴³ James E. Grunig and Fred C. Repper, "Strategic Management, Public and Issues", in Excellence in Public Relations and Communication Management, edited by James Grunig (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992). P. 127.

Таким образом, первая группа демонстрирует полное отсутствие вовлеченности в процессы, не поддаваясь влиянию со стороны организации и не имея не неё также влияния. Общественность второй группы отличается неосознанностью своего причастия к ситуации. Члены третьей группы, напротив, осознают себя в рамках событий, однако, степень их реакции на это незначительна. В данном случае только четвертая группа реализует свои инициативные побуждения и пытается каким-либо образом изменить ход действий.

Необходимо отметить, что модель Дж. Грюнига носит поведенческий (бихевиористский) характер. В рамках такого подхода общественность в целом рассматривается как некая социальная группа, объединяющая в конкретный момент времени всю ту общественность, которая оказывается в конкретной проблемной ситуации. Здесь в основе разделения общественности лежит принцип совпадения характера коммуникационного поведения людей, когда, вне зависимости от социального положения, они группируются вокруг определенной проблемы.

Таким образом, рассматривая Public Relations как коммуникационное управление, мы понимаем, что особенностью коммуникаций с различными целевыми группами будет не просто информирование последних о деятельности и планах компании, но и донесение до этих групп тех ценностей, которые принесут им конкретные выгоды и, как следствие, приобщат к жизни организации. Неслучайно современная концепция PR определяет связи с общественностью как коммуникационную единицу, способствующую гармоничному слиянию частных и общественных интересов на принципах сотрудничества, взаимодействия и согласованности. В рамках любого бизнеса внедрение PR ключевым образом нацелено на создание благоприятных условий для успешного развития внутренней и внешней сред предприятия, в первую очередь, за счёт «установления двустороннего общения для выявления общих

представлений или общих интересов и достижения взаимопонимания, основанного на правде, знании и полной информированности»⁴⁴.

Автор полагает, что вся вышеизложенная теория не является достаточным основанием для построения эффективной адресной коммуникации компании с её окружением. Обозначая ключевые группы некой коммерческой организации, целесообразно учитывать именно те характерные черты этой группы, которые присущи ей как составной части рыночной структуры. Именно такой критерий лежит в основе классификации, предложенной исследователем Ж.-М. Декоденом. Исходя из того, что взаимодействие бизнеса с целевой аудиторией происходит в экономической сфере, французский маркетолог разделяет общественность на «покупателей и не-покупателей, лидеров общественного мнения, административных партнеров, дистрибьюторов и конкурентов, банковскую, финансовую, биржевую сферу»⁴⁵.

Характер взаимосвязей организации с обществом также позволяет классифицировать общественность на основе их родовых черт. В рамках такого подхода обозначаются три ведущих сектора, где первый образуют органы власти и государственные организации, второй сектор — сектор бизнеса состоит из коммерческих структур, финансовых учреждений и т.д., и третий сектор, который включает некоммерческие организации.

Согласно той же логике М. А. Шишкина предлагает более подробный вариант классификации и называет следующие ключевые группы:

- потребители (общественность, которая пользуется товаром (или услугой) компании);
- представители бизнес-среды (общественность, включающая всех возможных субъектов рынка, прямо или косвенно связанных с деятельностью конкретной организации; как партнёры фирмы (заказчики, подрядчики, инвесторы), так и конкуренты);

⁴⁴ Блэк С. Паблик рилейшенз. Что это такое? М., 1990. С 13.

⁴⁵ Decuadin J.-M. La communication Marketing: concepts, techniques, strategies. Paris, 1999. P. 42-43.

- персонал (внутренняя общественность, в ряде случаев включающая членов семей или друзей сотрудников);
- власть (представители всех ветвей власти: исполнительной, законодательной, судебной, которые определяют нормы ведения бизнеса на государственном, региональном и местном уровнях);
- СМИ (представители массовых медиа);
- общественные организации (профильные сообщества различных специализаций);
- локальная общественность (общественность жителей того региона, в рамках которого организация осуществляет PR-деятельность).

В рамках такой модели особенно интересно появление такой целевой группы, как «локальная общественность». М.А. Шишкина уточняет, что локальная общественность как целевая группа возникает в том случае, когда субъект PR осуществляет свою деятельность на определенной территории — в регионе, области, городе и выполняет существенные градообразующие функции. Классификацию локальной общественности в рамках экологического PR в бизнесе предлагает Е. Шаркова⁴⁶:

- социальные службы;
- НКО;
- научное сообщество
- местные органы власти;
- местный бизнес и кредиторы проекта;
- коренные народы;
- местные СМИ;
- сотрудники проектов на местах.

Исходя из этого уточнения, у нас есть все основания для того, чтобы локальную общественность застройщиков Санкт-Петербурга определить как все возможные группы общественности, чьи интересы и потребности

⁴⁶ Шаркова Е. А. Экологический PR в бизнесе: работа с внешними стейкхолдерами // Стратегические коммуникации в бизнесе и политике. 2015. Т. 1. № 1. С. 70-74.

закреплены в рамках определенной конкретной территории. Обозначим «локальную общественность» как «совокупность индивидов и социальных общностей в рамках данных территориальных образований, имеющих общие интересы и ценности, существующих в определенной социальной ситуации, в едином коммуникативном поле»⁴⁷.

Таким образом определять локальную общественность мы будем исходя из локации, листа, где происходит застройка. Локация может быть рассмотрена в масштабе: страновом, региональном, городском, районном и т.д. Применительно к данному исследованию мы будем рассматривать районный масштаб — т.е., районы Санкт-Петербурга, где строятся объекты жилой недвижимости. На основе вышесказанного попробуем выработать собственную классификацию ключевых групп общественности, применимую непосредственно к коммуникационному пространству Санкт-Петербурга. Итак, мы выделили:

1. внутреннюю общественность:

- персонал;
- менеджмент;
- собственники;
- бывшие сотрудники;

2. внешнюю общественность:

- местные органы власти и надзора;
- местные общественные организации (градостроителей, экологические, потребительские);
- локальные СМИ;
- лидеры мнений;
- местное население (домов близлежащих, которые испытывают дискомфорт или комфорт от строящегося/построенного объекта);
- конкуренты (в той же локации и в том же ценовом сегменте);

⁴⁷ Федотова Л. Н. Паблик Рилейшнз и общественное мнение. - СПб.: Питер, 2003. - 352 с.: ил. - (Серия «Учебное пособие»). С. 65.

- местный бизнес: финансовый рынок (банки, страховые компании, инвесторы, акционеры), партнеры (поставщики, консалтинговые компании, подрядчики, агентства недвижимости)

- потенциальные потребители и дольщики (как будущие жители локации, в будущем часть местного населения).

Так как кризис обостряет отношения между целевыми группами, можно выделить кризисные группы общественности, под которыми мы будем понимать ту общественность, которая принимает участие как актер или инициатор в кризисной коммуникации и имеет недовольство по отношению к базисному субъекту, а именно: бывшие сотрудники, недовольные дольщики, конкуренты, органы власти и надзора.

Все перечисленные группы общественности связаны друг с другом отношениями определенного рода. Взаимодействие данных целевых субъектов обозначается рядом формул, где В — это бизнес-структуры, G — представители государственной власти, S — некоммерческие организации и С — потребители. Взаимосвязи между ними фиксируются соответствующим образом: B2B, B2G, B2S, G2B и так далее.

Говоря о строительной отрасли сегодняшнего дня, надо отметить, что наиболее часто отношения действующих лиц находят свое отражение в форматах:

- B2G — взаимодействие бизнеса и государства;
- B2S — связи коммерческих и некоммерческих организаций;
- B2C — коммуникации бизнеса с конкретным индивидуальным потребителем;
- C2C — общение отдельных потребителей друг с другом.

Говоря о коммуникационной активности локальной общественности застройщиков, следует отметить, что её проявление происходит в самых разных типах, видах и формах, что в свою очередь зависит от потребностей, взглядов и целей коммуникатора. По форме различают индивидуальную, групповую и массовую активность, по типу — протест и поддержка.

Ключевыми группами общественности, задействованными в коммуникационном процессе, являются потребители, а именно дольщики, ну и, конечно, средства массовой информации. Потребительская и медиаактивность в индивидуальном порядке выражается в таких видах коммуникационной активности, как: официальные запросы на получение конкретной информации, публичные заявления протеста, инициативы по заведению судебных разбирательств, трансляция субъективного мнения с помощью различных ресурсов и каналов коммуникации. В рамках групповой или массовой коммуникационной активности общественность группы «недовольные дольщики» использует следующие виды: публичные акции, митинги, групповые письма протеста, сборы, демонстрации, забастовки и бойкоты.

Коммуникационная активность целевых групп проявляется в «субъект-субъектных» отношениях в формах согласия или несогласия, содействия или противодействия. Инновационные технологии 21 века значительно повлияли на популяризацию взаимодействий С2С в Интернет-пространстве, обеспечивая доступность трансляции и поглощения информации «от очевидца». Результатом таких прогрессивных течений становится тенденция к ориентации потенциальных покупателей на общественное мнение. Зачастую, озадачившись изучением предложений рынка недвижимости, потребитель основывает свои взгляды на комментариях и отзывах других людей, не прибегая к взаимодействию с непосредственными представителями компаний.

Однако такое положение дел имеет скорее отрицательные характеристики, нежели положительные. Ориентируясь на мнение Интернет-пользователей, потребитель рискует быть обманутым, не имея возможности проверить поступающую информацию. Далеко не секрет, что на разных этапах развития бизнеса по различным причинам у застройщиков могут появляться неадекватные недоброжелатели, направляющие все свои усилия на информационную атаку организации. Информационные войны в Интернете, как правило, неохотно комментируются застройщиками. Так называемый «черный пиар» появляется там, где существуют проблемы, поэтому строители

предпочитают умалчивать о таких ситуациях, осознавая степень репутационных рисков.

Конфликты внутри организаций зачастую становятся причинами таких негативных последствий. Откровенной в данном вопросе оказалась строительная компания «Норман»⁴⁸, обнаружившая в 2016 году своего интернет-тролля. Предприятие в течение нескольких месяцев активно подвергалось целенаправленной атаке, прежде чем служба внутренней безопасности смогла обнаружить инициатора, которым оказался бывший сотрудник фирмы. Развязкой этой истории стало судебное разбирательство с организатором нападок. Резюмируем: конфликт произошел с целевой группой «бывшие сотрудники».

Возможности интернет-пространства специфическим образом использовали дольщики O2 Development, по мнению которых застройщик не выполняет обязательств по возведению ЖК «Силы природы». Их решение проблемного вопроса стало создание петиции на сайте change.org⁴⁹, с просьбой губернатора принять соответствующие меры. Таким образом, целевой аудиторией кризисной коммуникации стали «недовольные дольщики».

Выбор способов вброса негативной информации о застройщике многообразен. Так в свое время конфликт, разгоревшийся между собственниками ТК «Купеческий Двор» и застройщиком «Строительный Трест»⁵⁰, стал следствием появления в сети сайта-двойника компании с порочащими репутацию публикациями о глобальных внутривидовых проблемах фирмы и о её бедственном положении на рынке. Здесь инициатором кризисного взаимодействия выступила целевая группа «местный бизнес».

⁴⁸ Автор: Александр Смирнов / Как застройщики Петербурга интернет-троллями ловят / Раздел: строительство / 05.10.2016 / Интернет-газета «Фонтанка» // URL: <http://www.fontanka.ru/2016/10/05/135/> (дата обращения 01.02.2018)

⁴⁹ Автор: обманутый пайщик / Дольщиков ЖК "Силы Природы" не пустили в офис компании-застройщика / Рубрика: обновление петиции / 2015 / Сайт change.org // URL: <https://www.change.org/p/заставьте-достроить-дома-жк-силы-природы-помогите-тысячам-людей-не-остаться-на-улице/u/14163694?recruiter=32847449> (дата обращения 01.02.2018)

⁵⁰ Автор: Ярослава Задорина / Строители выходят на связь с общественностью / Раздел: новости / Источник: Строительный Еженедельник / 14 марта 2011 / Петербургский Правовой портал // URL: <http://ppt.ru/news/93533> (дата обращения 01.02.2018)

Бывает, что авторами таких происшествий становятся и сами строители, желающие «убрать» конкурентов. Эксперты отмечают, что особенно такие истории популярны во времена кризисов, когда организации пытаются использовать всевозможные методы отстройки от конкурентов с целью удержать собственные позиции на рынке.

Кризис 2008 года более чем наглядно демонстрирует значимость внедрения в строительную отрасль государственных инициатив. Тогда важную роль сыграла государственная поддержка ипотеки. Прежде всего были внесены изменения в строительное законодательство, обозначившие необходимость вступления строителей в саморегулируемые организации и получения свидетельств о допуске к работам. В Санкт-Петербурге коммуникативную активность органов государственной власти и надзора на сегодняшний день осуществляют такие структуры, как: Жилищный комитет, Комитет государственного финансового контроля Санкт-Петербурга, Комитет имущественных отношений Санкт-Петербурга, Комитет по благоустройству Санкт-Петербурга, Комитет по вопросам законности, правопорядка и безопасности, Комитет по государственному заказу Санкт-Петербурга, Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры, Комитет по градостроительству и архитектуре, Комитет по природоиспользованию, охране окружающей среды и обеспечению экологической безопасности, Комитет по инвестициям Санкт-Петербурга, Комитет по строительству, Комитет по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга, Комитет финансов Санкт-Петербурга, Государственная жилищная инспекция Санкт-Петербурга, Государственная инспекция по контролю за использованием объектов недвижимости Санкт-Петербурга, Служба государственного строительного надзора и экспертизы Санкт-Петербурга⁵¹.

⁵¹ Комитеты, управления, инспекции и службы / Раздел: власть / Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга // URL: <http://gov.spb.ru/gov/otrasl/> (дата обращения 01.02.2018)

На сегодняшний день эффективную коммуникационную активность проявляет подведомственное учреждение Комитета по строительству — СПб ГУП «Центр содействия строительству»⁵². Данная структура занимается решением проблем обманутых дольщиков, обеспечивая помощь застройщикам, не способным своими силами завершить строительство. Так, в ведении ГУП сейчас находятся три проблемных объекта группы компаний «Город».

Внесение бесконечных правок в Градостроительный кодекс и другие нормативные акты, регулирующие процессы возведения недвижимости, еще в 2013 году были признаны бесполезными участниками IV Всероссийской научно-практической конференции «Саморегулирование в строительном комплексе: повседневная практика и законодательство». Плохое понимание ситуации привело к тому, что установились, так называемые, двойные стандарты. В ведении проектные сообществ стало: формирование государственной политики в области проектной деятельности, разработка градостроительной доктрины, проведение авторского надзора; создание условий для устойчивого развития проектной деятельности, развития конкурентной среды; поддержка и содействие дальнейшему росту профессиональных кадров. Но, невзирая на установку следования демократическим принципам, министерства по сути продолжают руководить саморегулированием: предложения СРО не имеют на практике никакой законной силы, не будучи одобренными министерством. «Проектная отрасль разваливается на глазах. При этом профессиональному сообществу не дают донести свое мнение, воплотить его в законах»⁵³, - констатирует президент Национального объединения проектировщиков (НОП) М. Посохин. Так, например, пытаясь обосновать недопустимость ценовой конкуренции в рамках конкурсов за право реализации проектной деятельности, профессиональные

⁵² СПб ГУП "Центр содействия строительству" / Раздел: власть / Рубрика: Комитет по строительству / Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга // URL: <http://gov.spb.ru/gov/otrasl/komstroy/spb-gup-centr-sodejstviya-stroitelstvu/> (дата обращения 01.02.2018)

⁵³ Автор: Славяна Румянцева / Саморегулирование и законодатели: состояние противостояния / Раздел: Архив номеров / Рубрика: Архив в электронном виде / 23 октября 2013 / Электронный журнал «СТО» // URL: http://stopress.ru/archive/html/STO_0623_oktyabr_2013/sr1.html (дата обращения 01.02.2018)

проектировщики столкнулись с неодобрением со стороны ФАС, расценившей такую идею, как несоответствующую свободной конкуренции. «Поддержка инициатив профессионалов со стороны министерств и ведомств — фикция»⁵⁴, - резюмирует руководитель аппарата НОП А. Мороз.

Статистика нарушений федерального закона о конкуренции говорит о том, что 30% подобных случаев наблюдаются именно в строительной отрасли. Продолжительное игнорирование государством проблемных вопросов первичной недвижимости в 2015 году спровоцировало настоящий кризис во взаимоотношениях власти и строительного сектора. Причиной этого, по мнению многих застройщиков, является отсутствие в законодательных и исполнительных структурах компетентных кадров, имеющих реальное представление о текущих процессах в сфере строительства.

Современные нормативные акты предусматривают право горожан влиять на ход градостроительства. Для местного сообщества характерна спонтанная, не инициированная извне, активность граждан, объединенных целью удовлетворения и защиты своих интересов. Однако между официально-прописанными правами жильцов и их реальными возможностями существенная разница. Преодолеть эту разницу жильцы пытаются путем апелляции к общественному мнению, придавая огласке нарушение законов со стороны застройщиков и демонстрируя несправедливость самого строительства.

Так, например, было организовано общественное движение жильцов одного из дворов Васильевского острова против застройки городского двора - «уплотнительной застройки». Мощным инструментом привлечения сторонников и поддержки движения стала фотография, а каналом её распространения стали социальные сети. Жители фиксировали несправедливые ситуации в рамках этого конфликта и предавали их огласке, дабы привлечь чиновников к своей проблеме, а также лиц способных повлиять на ситуацию.

⁵⁴ Автор: Славяна Румянцева / Саморегулирование и законодатели: состояние противостояния / Раздел: Архив номеров / Рубрика: Архив в электронном виде / 23 октября 2013 / Электронный журнал «СТО» // URL: http://stopress.ru/archive/html/STO_0623_oktyabr_2013/sr1.html (дата обращения 01.02.2018)

Активисты нередко вступают в общественные организации, главной особенностью которых является добровольное участие, членство и общие интересы. Существуют разные формы общественных организаций: правозащитные, социально-профессиональные, градозащитные, экологические и т.д. Как комментирует член совета по сохранению культурного наследия при правительстве Санкт-Петербурга Рафаэль Даянов «деятельность общественных движений приносит совершенно противоположные плоды: мы потеряем то архитектурное наследие, за которое они борются. Позиция градозащитных организаций и активистов – односторонняя и бескомпромиссная: «ничего не трогать»⁵⁵. Есть и явные случаи нарушения законодательства по охране памятников и природы. Гражданское общество, привлекая публику к этим случаям, играет роль некоего посредника между властью и бизнесом.

В строительном секторе северной столицы наблюдается целое многообразие общественных структур: Общество защиты прав потребителей и предпринимателей, Экспертный совет по определению надежности строительных фирм, Союз строительных объединений и организаций, Профсоюз строителей России, Союз Экспертиз Северо-Запада, Независимое общественное движение «Живой Город», Всероссийское общество охраны памятников и культуры, Общероссийское общественное движение в защиту прав обманутых дольщиков «Сила в движении».

Таким образом, резюмируя все вышесказанное, следует отметить, что проблемой коммуникативной активности строительных субъектов Санкт-Петербурга является бессистемный, непостоянный характер. Локальная общественность застройщиков, определенная рамками районов Санкт-Петербурга, где осуществляется застройка, включает: внутреннюю общественность (персонал, менеджмент, собственники, бывшие сотрудники) и внешнюю общественность (местные органы власти и надзора, местные СМИ, местное население, местные общественные организации, лидеры мнений,

⁵⁵ Сохраняем или теряем? / Раздел: Архив номеров / Рубрика: Архив в электронном виде / май 2016 / Электронный журнал «СТО» // URL: http://stopress.ru/archive/html/STO_0344MAI_2016/Sohranyaem_ili_teryaem.html (дата обращения: 01.02.2018)

местный бизнес и потенциальные покупатели и дольщики. Кризисные группы общественности мы выделили: недовольные дольщики, конкуренты, бывшие сотрудники, структуры власти.

«Всё чаще организациям приходится сталкиваться с противоречивыми требованиями со стороны различных групп аудитории корпорации»⁵⁶. В зависимости от специализации своей деятельности, каждая отдельная строительная компания сама определяет важность коммуникаций с конкретными сегментами аудитории. Остановимся на это подробнее и рассмотрим, каким образом субъекты PR выстраивают коммуникацию с этими группами общественности на рынке первичной жилой недвижимости Санкт-Петербурга.

1.3 Коммуникации строительных компаний с целевыми группами общественности: основные PR-тренды

Появление новых игроков на рынке первичной жилой недвижимости, а, соответственно, ужесточение конкуренции — для компаний стало весомым поводом задуматься о внедрении различных PR-практик. Стремительное развитие информационного общества, как отдельного организма, который функционирует на основе большого разнообразия коммуникационных технологий, ставит перед бизнес-сообществом задачи по внедрению более эффективных коммуникаций между организацией и её внутренней и внешней общественностью.

Определение коммуникации, как «обмена информацией между двумя или несколькими людьми»⁵⁷, является действительно универсальным для многих гуманитарных дисциплин. Другое дело, что по мере того, как меняется сама информация (и всё, что с ней связано), соответственно изменяется и сущность коммуникационных процессов. На сегодняшний день информация становится настоящим социальным ресурсом, а потому коммуникации становятся не

⁵⁶ J.R, Wilson, Word-of-Mouth Marketing (New York: John Wiley & Sons, 1991). P. 48.

⁵⁷ Коммуникация как процесс обмена информацией. Роль информации в коммуникативном процессе / Сайт «Лекции.Ком» // URL: <http://lektcii.com/2-50100.html> (дата обращения 01.02.2018)

просто воплощением принципа социального взаимодействия, но и принципом организации социального пространства.

Постоянные трансформации информационных и коммуникационных процессов послужили причиной существенного и заметного усложнения характера современных связей с общественностью. Сегодня сформировались соответствующие тенденции, присущие профессиональной деятельности по связям с общественностью. Важно отметить, что в коммуникационной среде за последние несколько лет мы можем наблюдать появление весомого количества инноваций, значительный прирост человеческого капитала. Такие показатели обозначили фундаментальную задачу PR — «стратегическое управление этой коммуникационной средой в условиях повышения информационной прозрачности, организация в ней процессов, которые способствуют общественному изменению и развитию в целом через создание и поддержание:

- репутационного и социального капиталов;
- новых устойчивых общественных связей;
- коллективных ценностей;
- механизмов продуктивной коммуникации (коммуникации, порождающей новые знания, смыслы, идеи, проекты);
- обеспечение доступности и достоверности информации»⁵⁸.

Организация эффективных коммуникаций в секторе жилой недвижимости обладает рядом специфических особенностей. В данной сфере основную задачу связей с общественностью можно обозначить, как достижение лояльности ключевых групп общественности к компании или к конкретному проекту.

Своеобразие PR-практик в строительной отрасли характеризуется тем, что в условиях практически постоянной экономической нестабильности и угроз всевозможных рисков, любой PR, по сути, становится антикризисным. «С наступлением кризиса спрос на PR-услуги растет, - констатирует М. Скубицкая, генеральный директор компании «PR-Стиль», - так было в 2008-2009 годах, так

⁵⁸ Профессиональный стандарт специалиста по связям с общественностью, РАСО, часть 1

происходит и сейчас»⁵⁹. А потому, в современных реалиях актуальным будет изучение коммуникаций с кризисными группами общественности.

На разных этапах формирования рыночного общества, рождались различные подходы к пониманию кризиса, как явления. Так, концепция, в рамках которой кризис рассматривается, как проявление динамики и развития, сформулирована следующим образом: «С одной стороны, это удар. Удар по репутации, собственности, финансам. С другой - потенциальная возможность обновления, а при грамотном использовании открывшихся возможностей – прорыв на новый уровень развития»⁶⁰.

Другое понимание предлагает О. Н. Демчук, рассматривая кризис с точки зрения менеджмента как: «резкое обострение внутриорганизационных процессов и отношений с ее институциональной средой, ведущее к неплатежеспособности организации, и как следствие, к банкротству. Кризисные ситуации могут возникать на любой стадии деятельности организации как в период становления и развития, так и в период стабилизации и расширения производства и, наконец, при начале спада»⁶¹.

На наш взгляд, наиболее полноценное понимание предлагает А.Н. Чумиков, определяя кризис, как: «прекращение нормального процесса, и непредвиденное событие, ставящее под угрозу стабильность предприятия, и внезапное серьезное происшествие, обладающее потенциалом повредить репутации компании или даже разрушить ее»⁶². Плюс ко всему, вице-президент Российской ассоциации по связям с общественностью обозначает ключевые группы, под внимание которых в первую очередь попадает предприятие в условиях кризиса, а именно: акционеры, политики, общественные организации.

⁵⁹ Экспертные мнения по пятницам: экономят ли сейчас девелоперы на PR? / 27 апреля 2015 / Информационный портал UrbanLook // URL: <http://urbanlook.ru/ekspertnye-mneniya-po-pyatnicam-ekonomyat-li-sejchas-developery-na-pr/> (дата обращения: 01.02.2018)

⁶⁰ Автор: А. Чернозатонский / PR: управление кризисом / Раздел: PR / Информационный портал Subscribe // URL: <http://subscribe.ru/digest/marketing/pr/n511476864.html> (дата обращения: 01.02.2018)

⁶¹ Демчук О.Н. Антикризисное управление: учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т. А. Ефремова. - М.: Флинта: МПСИ, 2009. С. 32.

⁶² Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика: Учеб. пособие. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2006. С. 413.

Исходя из этого, мы можем отметить, что в рамках данного подхода особенный акцент делается на коммуникативной составляющей кризиса. Действительно, продуманная схема коммуникаций крайне важна для планомерного устранения кризисных явлений. «Работа по преодолению и управлению кризисом – это определенная последовательность информационно-технических мер, которая направлена на достижение доверия к коммуникатору и демонстрацию аудитории реальной заинтересованности в скорейшем разрешении кризисной ситуации»⁶³.

При непрерывном потоке новостей, получателям становится сложнее их воспринимать. В быстром темпе смены событий обостряется потребность общественности в актуальной и достоверной информации. В подобных обстоятельствах применение технологий коммуникационного воздействия, без сомнений, необходимо.

Методика реагирования на события кризисного периода обладает своими особенностями, а именно:

- ориентация на существующую репутацию компании;
- демонстрация компанией осознания своей вины и ответственности за происходящее;
- информационная открытость организации;
- аргументирование и предъявление доказательств, подкрепление любых материалов фактами;
- визуализация рабочих процессов, направленных на устранение проблем, наглядное освещение антикризисных процессов;
- стимулирование общественных групп на оказание поддержки предприятию;
- реактивность коммуникационной политики, направленность новостных потоков «на опережение»;

⁶³ Чумиков А.Н. Креативные технологии «публик рилейшнз». - М., 1998. С. 107.

- гибкая коммуникативная стратегия, приспособление концепции к переменам рынка.

«В кризисных ситуациях организация прилагает все возможные усилия, чтобы минимизировать неоднозначность и ответственность за организационный кризис, реагируя на кризис и общаясь с общественностью, используя соответствующие ответные стратегии»⁶⁴.

Существует много подходов к классификации стратегий реагирования, мы рассмотрим подробнее лишь одну из них, на наш взгляд, наиболее адаптивную к национальным особенностям рынка. Американский ученый В. Бенуа, в рамках теории восстановления имиджа, предлагает 14 способов реакции на кризис, реализованных в пяти стратегиях:

1. Стратегия отрицания (подразумевает две тактики: абсолютное отрицание происходящего, обвинение ответственных лиц).

2. Стратегия уклонения от ответственности (предполагает четыре способа перекладывания вины: «на заинтересованное лицо, на недостаточную осведомленность, на стечение обстоятельств, на обернувшиеся боком хорошие намерения»)⁶⁵.

3. Стратегия сокращения гнёта (предусмотрено шесть моделей поведения: акцентирование внимания только на положительных показателях, утаивание реального объема проблем, дифференциация негативных действий, отведение внимания в другую сторону, устранение обвинителя, предложение компенсаций).

4. Стратегия корректирующих мер (подразумевает реализацию антикризисных методов).

5. Стратегия смирения (предполагает полной признание компанией своей вины и принесение извинений).

⁶⁴ An, S., Gower K., Cho S. Level of crisis responsibility and crisis response strategies of the media / An, S., Gower K., Cho S. // Journal of Communication Management. Серия 15. - 2011. № 1. – С.70-83. Здесь — стр. 70

⁶⁵ Chutima Kessadayrat / Understanding Image Restoration Strategies from a Stakeholder Approach // URL: http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/epaper/jan_june2011/pdf/pdf_025.pdf (дата обращения: 01.02.2018)

Описав все возможные варианты поведения организаций в кризисные периоды, В. Бенуа обозначил все тонкости уловок, к которым, как правило, прибегают компании в кризис. Неготовность бизнес-субъектов полностью взять на себя ответственность за промахи и ошибки — результат неуверенности игроков рынка в ответном прощении со стороны общественности.

Особенно остро такую неготовность демонстрируют участники сектора недвижимости. Ни один застройщик в периоды первых экономических кризисов не мог себе позволить признаться дольщикам в истинных причинах задержек строительства, которые зачастую таились в неоправданной оптимизации расходов.

До 2008 года большинство компаний выстроило свой имидж за счет планомерной реализации бизнес-процессов. Репутация складывалась на основе истории развития компании, а стабильность экономического фона способствовала благоприятному ходу событий. Когда кризис дал о себе знать, застройщики оказались не готовы жертвовать тем образным фундаментом, который выстроился на предыдущие годы.

«До кризиса компании не знали отбоя от клиентов, поэтому маркетинг и PR были скорее данью моде»⁶⁶, - не случайно звучит на конференции «Маркетинг в недвижимости 2009-2011 гг.: покупатель, тренд, практика». Строители занимались непосредственно основной деятельностью, реклама работала на продажу, а достаточный уровень спроса не рождали необходимость систематизации потоков коммуникации. По заявлениям многих экспертов строительной отрасли, а также самих девелоперов, кризис заставил руководителей компаний пересмотреть стратегии развития, внести качественные изменения в коммуникативное пространство бизнеса.

Коммуникативная стратегия, как глобальная комплексная программа достижения ключевых целей компании в рамках её маркетинговой стратегии, должна быть неотъемлемой частью стратегического планирования.

⁶⁶ Кризис научил новым методам продвижения // Раздел: Маркетинг в недвижимости // Рубрика: Дайджест // Сайт «Индикаторы Рынка Недвижимости» // URL: <http://www.mvn.irk.ru/digest/59.html> (дата обращения: 01.02.2018)

Коммуникативную стратегию организации необходимо реализовывать во всех сферах коммуникативной деятельности, а именно PR, рекламы, интегрированные маркетинговые коммуникации.

Использование PR для содействия выполнению маркетинговых задач предприятия, послужило причиной появления такого понятия, как «маркетинговые связи с общественностью». Термин был изобретен Томасом Харрисом и впервые был озвучен в его труде «Руководство для специалиста по маркетингу в области связей с общественностью («The Marketer's Guide to Public Relations»)). Согласно трактовке ученого, целью маркетинговых связей с общественностью является «формирование имиджа фирмы и её товаров в глазах потребителей, путем участия в программах по продвижению»⁶⁷ и содействию репозиционирования компании.

Что касается непосредственно рынка жилой недвижимости, здесь целью связей с общественностью является поддержание делового имиджа, повышающего конкурентоспособность компании, и формирование привлекательного образа строительных объектов, с учётом особенностей и ценностей целевой аудитории. PR-коммуникации, как способ реализации стратегии во взаимодействии с внешней и внутренней средой, в решении коммуникативных задач компании используют следующий инструментарий:

- всевозможные информационные и отчётные документы: статьи, брошюры, бюллетени, аудиовизуальные материалы;
- всевозможные досуговые, информативные и обучающие мероприятия для различных групп общественности;
- официальный сайт компании;
- корпоративные СМИ и социальные сети;
- проектная деятельность в сфере КСО и т.д.;
- коммуникации первых лиц компании;

⁶⁷ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. - СПб.: Питер, 2006. - 464 с: ил. - (Серия «Деловой Бестселлер»), 417 С.

- брендбук (логотип компании, единство стиля в оформлении официального сайта, дизайна помещений, сувенирной и печатной продукции компании, корпоративная униформа, нейминг бизнес-продуктов).

Перечисленные инструменты используются организациями для достижения лояльности различных групп общественности. Исходя из этого, область применения PR-инструментов можно разбить по нескольким направлениям:

- внутрикорпоративные связи с общественностью (оптимизации коммуникаций внутри предприятия);
- Media Relations (эффективное и концептуальное взаимодействие со средствами массовой информации);
- Government Relations (выстраивание взаимовыгодных отношений с органами власти и надзора, лоббирование);
- Investor Relations (взаимодействие с инвестиционным и финансовым сообществом);
- Logistic Relations (выстраивание эффективных коммуникаций с поставщиками и подрядчиками компании);
- «Отношения с обществом»⁶⁸ (налаживание связей с местным сообществом);
- Отношения с потребителями и потенциальными клиентами (выстраивание коммуникаций с клиентами компании в формате диалога).

Как мы уже отмечали ранее, в кризис спрос на PR-услуги растет. В ноябре 2008 — марте 2009 гг. по заказу Ассоциации компаний-консультантов в области связей с общественностью исследовательский отдел агентства «НИККОЛО М» провел исследование рынка PR в России. По данным исследования, «российский PR-рынок очень активно развивался и в 2008 г. достиг показателя в \$ 2,5 млрд, что на 43% больше, чем в 2007 г. А 2009 г.

⁶⁸ Основы бизнес-PR : учеб. пособие / О. Г. Филатова, Д. П. Шишкин. — СПб., 2012. С. 60.

показывает рост маркетингового PR в секторе B2C, корпоративных и антикризисных коммуникаций»⁶⁹. В основу пониженной деловой активности застройщиков легло «некое оптимальное правило кризисной коммуникации: она не может быть результатом импровизации, должна учитывать фактор времени, строиться (по возможности) на открытости и полноте информации и подчиняться логике дедрамматизации»⁷⁰.

В условиях глобального финансового кризиса изменились стратегические цели и тактические задачи предприятий. Эффективность выбранной стратегии можно определить стабилизацией финансовой устойчивости, ликвидности и бизнес-активности компании. «Стратегия развития строительной организации должна быть ориентирована на сглаживание циклических колебаний, выравнивание траектории развития, включающей этапы спада, деловой активности, стабилизации и подъема»⁷¹.

Построение клиентоориентированной стратегии — одно из самых распространенных решений застройщиков в период кризиса. Директор по маркетингу и PR «НДВ-недвижимость» И. Наумова комментирует: «Такой подход компании к потребителю расшевелил потребительский спрос на рынке недвижимости, задал новые стандарты качества продуктов и услуг. В рамках переориентации на клиента компания начала пропагандировать новые ценности — прозрачность бизнес-процессов и информационную открытость для общества»⁷². До экономического кризиса 2008 года многие застройщики транслировали клиентам конкретную установку: «Сегодня не купите — завтра будет поздно», сфокусировав деятельность по развитию только на информировании о продукте. PR-коммуникации свелись к выполнению

⁶⁹ Там же. С. 38-39.

⁷⁰ Лебедева Т.Ю. Искусство обольщения. Паблик рилейшнз по-французски. Концепции. Практика. / Отв. Редактор Я.Н. Засурский. — М.: Из-во Московского университета, 1996. С. 16.

⁷¹ Агафонова М.С., Агафонов П.В. Строительный бизнес: стратегии развития в условиях кризиса // Современные наукоемкие технологии — 2013. -№10-1. С.130.

⁷² Кризис научил новым методам продвижения // Раздел: Маркетинг в недвижимости // Рубрика: Дайджест // Сайт «Индикаторы Рынка Недвижимости» // URL: <http://www.mvn.irn.ru/digest/59.html> (дата обращения: 01.02.2018)

рекламной задачи, и в рамках такого подхода большинство девелоперов так и не смогли найти общий язык со своими клиентами.

Отождествляя термин «продажа» с термином «доверие», генеральный директор коммуникационного агентства «СВОБОДА Group» С. Баканов констатирует⁷³, что в периоды кризиса большее внимание застройщики уделяют GR- и IR (Investor) направлениям. По его словам, характерным поведением застройщиков в такой момент является публикация продуманных материалов, аккуратные редки комментарии, а также организация и проведение точечных акций.

С целью повышения популярности и конкурентоспособности строительных объектов, застройщики применяют разнообразные методы привлечения клиентов:

- подарки в качестве решения проблем покупателей (парковочное место, билет на образовательное/развлекательное мероприятия и т.д.);
- ремонт/отделка в подарок;
- скидки;
- рассрочки.

Строительный портал StroyPuls.ru, проанализировав деятельность застройщиков по развитию, выявил основные каналы распространения информации строительных компаний по итогам 2008 года. По результатам исследования публикации строительных компаний в специализированных СМИ занимают лидирующую позицию в списке применяемых средств, затем следует активность компаний в Интернет-пространстве, на третьем месте — конференции, круглые столы, выставки и семинары, на четвертом — BTL-акции и акции для клиентов.

В целом, необходимо отметить, что в кризис 2014-2016 гг. рынок петербургской недвижимости вошел уже совсем в другом состоянии, нежели в 2008 году. Ключевую роль на рынке играют государство и высокие технологии.

⁷³ Экспертный опрос портала Urban Look на тему «Экономят ли девелоперы на PR?» / Сайт коммуникативного агентства «Свобода Group» // URL: <http://svobodagroup.ru/company/news/item/165-urbanlook> (дата обращения: 01.02.2018)

Именно они задают не только правила игры, но и правила пиара. Основные вопросы взаимодействия строительных компаний с органами государственной власти: покупка новых земельных участков, тендеры на строительство, подготовка документов для строительства объектов, проверки, отчетность и другое.

В рамках создания репутации добросовестного бизнеса в глаза представителей власти многие застройщики используют такой инструмент, как корпоративная социальная ответственность. К основным методам КСО в строительной отрасли относят: содействие благотворительным фондам; благоустройство инфраструктуры, поддержка социальных и культурно-исторических объектов; охрана окружающей среды и памятников архитектуры; внутрикорпоративное волонтерство. Социальная ответственность Питерских игроков рынка заявлена в компаниях: «ЛСР»⁷⁴, «Холдинг RBI»⁷⁵, «ЮИТ»⁷⁶, ГК «Эталон»⁷⁷ и др. Можно сделать вывод, что корпоративная социальная ответственность как инструмент GR-коммуникаций, ориентирована на поддержание положительного имиджа за счет оказания помощи разным целевым группам, но, прежде всего, локальной общественности.

Своеобразной эмоциональной «добавкой» к имиджу организации в сфере недвижимости является нейминг строительных объектов. С практической точки зрения, это один из наиболее значимых и решающих способов позиционирования, зачастую позволяющих не только выстроить концепцию архитектуры здания, но и всю маркетинговую стратегию вокруг одного-двух слов, заложенных в наименовании объекта. Бренд-директор компании LEGENDA Ксения Демирчиева рассказывает: «Нейминг – это атрибут бренда, а не инструмент маркетинга. Вдумчивый подход к разработке наименования

⁷⁴ Раздел: О компании / Официальный сайт «ЛСР. Недвижимость-Северо-Запад» // URL: <http://www.lsr.ru/company/information/#.WRoVvo9SCM8> (дата обращения: 01.02.2018)

⁷⁵ О холдинге RBI / Раздел: О компании / Официальный сайт инвестиционно-строительного холдинга RBI // URL: <http://rbi-holding.ru/about/> (дата обращения: 01.02.2018)

⁷⁶ Создаем эстафету добра вместе / Раздел: 100 добрых дел / Официальный сайт строительного концерна «ЮИТ» // URL: <https://www.yit.ru/100-dobrih-del> (дата обращения: 01.02.2018)

⁷⁷ Политика качества / Раздел: О компании / Официальный сайт застройщика «ЛенСпецСМУ» // URL: <http://www.lenspecsmu.ru/about/company/> (дата обращения: 01.02.2018)

необходим не для того, чтобы обеспечить или увеличить продажи, и он неэффективен сам по себе, отдельно от других составляющих, которые формируют или продвигают бренд. Наименования смарт-проектов формируются по единому конструктору: LEGENDA + улица + номер дома, таким образом, решая несколько задач одновременно. Во-первых, мы сразу определяем локацию, во-вторых – повышаем запоминаемость бренда застройщика, в-третьих – еще раз подчеркиваем идентичность смарт-принципов»⁷⁸.

Сегодня наибольшую популярность приобретают PR-коммуникации в Интернет-пространстве. «Глобальная интернетизация страны оказала существенное влияние на современные PR-коммуникации, предоставив широкий спектр новых возможностей и инструментов реализации PR-деятельности»⁷⁹.

Развитие Интернета предоставило бизнесу новые эффективные площадки для взаимодействия с целевой аудиторией с целью формирования положительного имиджа и укрепления доверия к организации путем повышения уровня открытости. Действительно, специфика виртуального пространства как PR-инструменты заключается в возможности учёта и анализа больших массивов информации, а также в возможности непосредственного общения с ключевыми группами общественности с помощью интерактивных коммуникаций «здесь и сейчас». Практически все направления PR-деятельности компании находят своё отражение в Интернете.

Такой инструмент коммуникации как web 1.0 на сегодняшний день является ключевым инструментом в ведении любого бизнеса, и строительный бизнес не является исключением. Сегодня деятельность любой конкурентоспособной организации сопровождается наличием, как минимум, официального сайта компании. Создание официального сайта организации —

⁷⁸ Правильный нейминг увеличивает стоимость недвижимости / 17 декабря 2013 / Деловое аналитическое издание «Эксперт Северо-Запад» // URL: <http://www.old.expertnw.ru/news/2013-12-17/pravilny-neyming-uvlichivaeyt-stoimost-nedvizhimosti> (дата обращения: 01.02.2018)

⁷⁹ Чумиков А.Н. PR: актуальные основания для 2011 года // Российская пиарология: тренды и драйверы. Сборник научных трудов. – Челябинск: Уральская академия, 2011. С. 71.

это, пожалуй, первое, о чем заботятся её руководители. В рамках реализации такого PR-инструмента группа профессионалов в области программирования во главе с PR-специалистом компании формируют контент сайта, отвечающий основным потребностям, как самой организации, так и её клиентов. Следует учитывать, что качество веб-сайта, а также его «информационный шум» играют существенную роль в формировании общественного мнения. Грамотное создание официального сайта компании сопровождается рядом весомых факторов в формировании его положительного образа в Интернете. Этими факторами являются информативность, функциональный дизайн, своевременное и регулярное обновление данных, а также надежность и безопасность.

На сегодняшний день существует несколько способов привлечения аудитории на сайт компании:

- контекстная и медийная реклама;
- SEO-оптимизация;
- SERM-оптимизация (управление репутацией в поисковиках).

Агентство qb.digital (специализируется на работе с брендами из сферы строительства и недвижимости, среди которых ГК «МИЦ», девелоперская компания «Сити XXI век», агентство недвижимости «НДВ», компания Plaza Development)⁸⁰ назвали несколько наиболее эффективных каналов продвижения, изучив различные сегменты рынка жилья 2016 года (см. **Приложение 9, с. 116**).

Конечно, сегодняшние игроки рынка стремятся не просто завлечь на сайт, а наладить двустороннюю коммуникацию со своим потребителем. Именно поэтому современным трендом является внедрение на официальные сайты компаний интерактивных технологий, обеспечивающих обратную связь. «Нынешний покупатель, приобретя квартиру, не сидит, сложа руки, пока ему сообщат, что квартира построена, а мониторит текущую ситуацию, читает

⁸⁰ Digital-каналы продвижения недвижимости для гарантированных продаж / Раздел: Статьи / 03.08.2016 / Сайт PCNEWS.RU // URL: http://pcnews.ru/articles/digital_kanaly_prodvizenia_nedvizimosti_dla_garantirovannyh_prodzaz-714867.html (дата обращения: 01.02.2018)

новости о компании, не верит застройщику на слово, а требует документов и так далее»⁸¹, – говорит А. Босов. Такие дополнительные функции сайта, как онлайн-камера или онлайн-консультант, диалоговые окна и возможность комментировать определенные разделы — не редкость на официальных страницах компании. С помощью такого функционала владельцы сайтов стремятся обеспечить индивидуальную, адресную коммуникацию со своим потребителем.

С недавних времен такую задачу выполняют, так называемые digital-коммуникации, значительно расширившие горизонты взаимодействия бизнеса и его клиентов. Интерактивное общение в блогах, социальных сетях, на форумах, лендинговых страницах и микросайтах, видеопродвижение — одно из важнейших достижений высокотехнологичных коммуникаций. Именно интерактивность является важнейшей особенностью digital-коммуникаций, она обеспечивает эффективную взаимосвязь между участниками коммуникаций в режиме реального времени, создавая тем самым практически непрерывный диалог. «Интерактивный характер способствует повышению эффективности PR-коммуникации, предоставляя возможность вовлечения потребителя в контакт с организацией. В то же время, интерактивность позволяет приспособиться к особенностям индивидуального клиента и получить максимум информации от потребителей за сравнительно короткий промежуток времени»⁸².

Об основных «точках коммуникации», которые способствуют эффективному продвижению объектов недвижимости в digital, рассказали эксперты рынка на Marketing Real Estate Forum (организован ассоциацией профессионалов рынка недвижимости REPA) в середине 2016 года. Адаптируя современные технологии для продвижения бизнеса, сегодняшний застройщик использует такие каналы как:

⁸¹ Автор: Екатерина Дмитриева / Мифы петербургских новостроек / Раздел: Строительство / 12.05.2015 / Интернет-газета «Фонтанка» // URL: <http://www.fontanka.ru/2015/12/09/106/> (дата обращения: 01.02.2018)

⁸² Автор: Анна Лекич / PR в Интернете: с какой стороны подойти? / Раздел: Статьи / 13.05.2005 / Сайт advertology.ru // URL: <http://www.advertology.ru/print13976.htm> (дата обращения: 01.02.2018)

- Социальные сети (SMM-продвижение). Это эффективный инструмент налаживания коммуникаций с клиентами в привычной для них обстановке и в комфортных им условиях, позволяющих таргетировать потребителя. Так, например, по словам Р. Абдуллина, представителя ГК «ПИК», совместный проект с актрисой Ириной Горбачевой в Instagram принес застройщику порядка сорока тысяч подписчиков, два миллиона просмотров, а также публикации в профильных СМИ на федеральном уровне.
- 3D-технологии. Позволяют совершить виртуальную экскурсию по объектам недвижимости. В рамках мастер-класса «3D-квартиры для застройщиков жилья» А. Ёжиков, директор по B2B компании Planoplan, рассказал о преимуществах виртуальной реальности: «3D-квартиры сегодня становятся «золотым стандартом» продаж девелоперских проектов, поскольку в основе технологии — не просто картинка, а математическая модель квартиры, из которой можно сгенерировать что угодно: классические планировки, привычные 3D-виды, уже привычные панорамные туры. Успешные внедрения доказывают, что в течение 1-2 лет они станут необходимым и привычным атрибутом продажи недвижимости»⁸³;
- Формирование «промопути». Заключается в том, что на всем пути следования, начиная со входа, потенциального потребителя сопровождают особые приемы в оформлении территорий, например, маркировка этажей, обустройство демо-этажей, внедрение демонстрационных инженерных центров. Д. Лола, директор по маркетингу ГК «Пионер», делится опытом: «В жилом квартале бизнес-класса в Приморском районе Петербурга организован двухуровневый шоу-рум, на первом уровне которого располагается кинозал, клиенты имеют возможность посмотреть презентационный фильм о жилом

⁸³ Ничего лишнего — только digital. Итоги практической конференции «Интернет маркетинг в недвижимости» / Сайт PROEVENTS // URL: <http://pro-conference.ru/nichego-lishnego-tolko-digital-itogi-prakticheskoy-konferencii-internet-marketing-v-nedvizhimosti/> (дата обращения: 01.02.2018)

квартале. На втором уровне шоу-рума размещены прототипы квартир с отделкой, мебелью, техникой»⁸⁴;

- Видеоконтент. Занимает сегодня около 70% трафика. Популярным становится среди строительных компаний ведение видеоконференций с участием первых лиц компании, видеотуров по строительным площадкам, а также создание имиджевых, обучающих видео и роликов об истории компании;
- Установка веб-камер на территориях строительных комплексов, с трансляцией видеоматериала на сайт компании в режиме он-лайн;
- Оптимизация официальных сайтов под мобильный формат. «Мобильная версия сайта положительно влияет на ранжирование в поисковых системах, понижает стоимость клика в Yandex Direct и Google Adwords, дает пользователю удобный интерфейс, снижает показатель отказов и к тому же с мобильного телефона гораздо проще дозвониться – достаточно нажать одну кнопку»⁸⁵, - А. Кривонос, сооснователь рекламного агентства Digital Mind.

Однако при таком многообразии инноваций многие застройщики до сих пор умудряются игнорировать такие элементарные опции, как внедрение каталогов на официальный сайт предприятия. Просмотрев более 100 сайтов компаний в сфере недвижимости, мы увидели, что только две трети из них размещают на своих сайтах каталоги, у 30% застройщиков на сайтах присутствуют интерактивные планировки. Две трети Интернет-ресурсов застройщиков содержат информацию о ценах на квартиры, 50% ресурсов содержат информацию о статусе строительного объекта (сдан очередь/на каком этапе процесс постройки).

По данным информационно-аналитического центра Publicity опрос крупных компаний экономического сектора позволил сделать вывод о

⁸⁴ Строительный «манок» для покупателя: что новенького? / Раздел: Маркетинг в недвижимости / Рубрика: дайджест / февраль 2016 / Сайт «Индикаторы Рынка Недвижимости» // URL: <http://www.mvn.irm.ru/digest/380.html> (дата обращения: 01.02.2018)

⁸⁵ Там же

лидерстве такого PR-инструмента как торговые выставки и конференции. На сегодняшний день участие в подобных мероприятиях направлено не только на стимулирование сбыта, но и на укрепление репутации, достижение лояльности и т.д. Это и пространство для установления деловых связей и партнёрства, учитывая то, что перечень участников таких мероприятий включает наряду с застройщиками: агентства недвижимости, банки, страховые и консалтинговые компании, поставщиков строительного сырья, специализированные СМИ. Более того, такие площадки позволяют оценить свои конкурентов, а также поделиться профессиональным опытом со своими коллегами. В нашем городе в числе таких мероприятий Ежегодная конференция «Недвижимость и строительство Санкт-Петербурга»⁸⁶, Выставка «Ярмарка Недвижимости»⁸⁷, Ежегодная практическая конференция «Маркетинг в недвижимости»⁸⁸, Выставка «Жилищный проект»⁸⁹, Выставка «ИнтерСтройЭкспо»⁹⁰, Всероссийский жилищный конгресс⁹¹ и Рождественский саммит по недвижимости в Санкт-Петербурге⁹², а также Международная конференция «Управление недвижимостью корпораций»⁹³.

Как инструмент улучшения репутации строительной фирмы, застройщики используют возможность участия во всевозможных конкурсах. На сегодняшний день в области строительной индустрии реализуются следующие соревновательные мероприятия: Премия URBAN AWARDS⁹⁴, Всероссийский конкурс «Лучший реализованный девелоперский проект» (FIABCI PRIX

⁸⁶ XI Ежегодная конференция «НП» / Сайт «Недвижимость и строительство Петербурга» // URL: <http://nsp.ru/arrangements/37-zima-budet-dolgoi> (дата обращения: 01.02.2018)

⁸⁷ Ярмарка недвижимости — выставка, которую ждут! / Сайт «Ярмарка Недвижимости» // URL: <http://www.y-expo.ru/history/> (дата обращения: 01.02.2018)

⁸⁸ Ежегодная практическая конференция «Маркетинг в недвижимости» / Сайт PROEVENTS // URL: <http://pro-conference.ru/marketing-v-nedvizhimosti-3/> (дата обращения: 01.02.2018)

⁸⁹ Официальный сайт «Выставка-семинар для населения «Жилищный проект» // URL: <http://www.gilproekt.ru> (дата обращения: 01.02.2018)

⁹⁰ О выставке «ИнтерСтройЭкспо» / Сайт WorldBuild St. Petersburg // URL: <http://www.interstroyexpo.com/ru-RU/about/aboutexhibition.aspx> (дата обращения: 01.02.2018)

⁹¹ О конгрессе / Раздел: Жилищный конгресс / Сайт «Гражданский Жилищный Форум» // URL: http://www.gilforum.ru/congress/about_congress.html (дата обращения: 01.02.2018)

⁹² Рождественский саммит в Санкт-Петербурге / Сайт PROEVENTS // URL: <http://pro-conference.ru/rozhdestvenskij-sammit-v-sankt-peterburge/> (дата обращения: 01.02.2018)

⁹³ В Юбилейная «Международная конференция «Управление недвижимостью корпораций» / Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга // URL: <https://gov.spb.ru/gov/admin/albin-igor-nikolaevich/photo/16592/> (дата обращения: 01.02.2018)

⁹⁴ Официальный сайт URBAN AWARDS // URL: <http://www.urbanawards.ru> (дата обращения: 01.02.2018)

D`EXCELLENCE)⁹⁵, Конкурс по экологическому девелопменту GREEN AWARDS⁹⁶, Конкурс журналистов строительных СМИ PROEstate Media Awards⁹⁷, Конкурс «Доверия потребителя»⁹⁸, Ежегодный конкурс КАИССА⁹⁹, интернет-конкурс WEB REALTOR¹⁰⁰.

Так или иначе, каким бы инструментом PR не пользовалась компания в условиях кризиса, информационная открытость играет ведущую роль для репутации застройщика, а значит — для развития бизнеса. Как сказал застройщик «Норманн»: «Честность сегодня - лучший фундамент для застройщика, столкнувшегося с кризисом»¹⁰¹!

Любая коммуникация не может быть ориентирована на интересы только одной группы общественности и не учитывать остальные. Точно также как структурные отделы компаний должны учитывать интересы друг друга и функционировать в рамках единства маркетинговой, коммуникационной и финансовой стратегии. Несомненно, лишь то, что успех за теми игроками рынка, которые нашли максимально общий язык со своими целевыми группами, стейкхолдерами.

⁹⁵ Официальный сайт Всероссийского конкурса «Лучший реализованный девелоперский проект на российском рынке недвижимости» // URL: <https://конкурсфиабси.рф> (дата обращения: 01.02.2018)

⁹⁶ Официальный сайт Конкурса по экологическому девелопменту и энергоэффективности // URL: <http://greenawards.ru> (дата обращения: 01.02.2018)

⁹⁷ PROEstate MEDIA AWARDS / Сайт PROESTATE // URL: <http://www.proestate.ru/contests/item/110-konkurs-zhurnalistov/110-konkurs-zhurnalistov> (дата обращения: 01.02.2018)

⁹⁸ Официальный сайт Конкурса «Доверия потребителя» // URL: <http://doveriekonkurs.ru> (дата обращения: 01.02.2018)

⁹⁹ Официальный сайт КАИССА // URL: <http://www.kaissa-spb.ru/pub/380> (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁰⁰ Официальный сайт «Интернет-премии в сфере недвижимости» // URL: <http://www.webrealtor.spb.ru> (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁰¹ Автор: Антонина Асанова / «Норманн» готовится к долгострою / Раздел: Строительство / 23.11.2016 / Интернет-газета «Фонтанка» // URL: <http://www.fontanka.ru/2016/11/22/145/> (дата обращения: 01.02.2018)

Глава 2. Коммуникации строительной компании «Л1» с локальной общественностью

2.1 Строительная компания «Л1» как субъект и объект продвижения

Строительная компания «Л1» была основана на базе группы компаний «ЛЭК». Существующая с 1989 года группа компаний специализировалась на производстве экологических приборов, занималась научно-практической деятельностью.

На сегодняшний день компания выступает в качестве инвестора, застройщика, генподрядчика, и продавца возводимых собственных квартир. Приоритетным направлением деятельности компании является квартальная застройка. «В настоящее время компания «Л1» продаёт квартиры в 8 своих комплексах общей площадью более одного миллиона квадратных метров. На территории этих комплексов разместятся порядка 80 жилых зданий. Строительство ведется по кирпично-монолитной технологии. Компания Л1 специализируется на строительстве жилья самых востребованных сегментов: «комфорт и бизнес-класса»¹⁰². Все строительные объекты компании расположены в развитых районах Петербурга – Московском, Петроградском, Выборгском, Калининском.

Изначально данная структура функционировала на рынке в качестве «Лаборатории экологического контроля» под руководством А. Рогачева. Недвижимость стала основным направлением «ЛЭК» с приходом в компанию П. Андреева в 1992 году. Освоение строительной отрасли под его руководством начиналось с практики ведения бизнеса по сдаче-аренде жилых помещений. Став совладельцем компаний, Павел Андреев сумел за несколько лет вывести «ЛЭК» на лидирующие позиции среди игроков рынка Санкт-Петербурга.

В результате такого успешного старта компания получила в 1996 году статус генерального инвестора «Программы проведения социального и

¹⁰² Компания сегодня / Раздел: О компании / Официальный сайт строительной компании «Л1» // URL: <https://www.l1-stroy.ru/o-kompanii> (дата обращения: 01.02.2018)

градостроительного эксперимента в микрорайоне «Дачное»¹⁰³. Достижением следующего года стало присвоение компании роли эксклюзивного оператора на территории Санкт-Петербурга в «Федеральной программе по переселению жителей из районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей»¹⁰⁴. Отныне бывшая «Лаборатория экологического контроля» превратилась в инвестиционно-строительный холдинг «ЛЭК».

Конкуренты очевидный взлёт организации связывали с наличием у компании налаженных связей с правительством города. Среди участников рынка активно велись разговоры об аффилированности губернатора Санкт-Петербурга с группой компаний, и, надо сказать, — не случайно. В период губернаторства В. Яковлева компания «ЛЭК» получила, действительно, большие площади территорий под будущую застройку. Имели место быть и слухи о принадлежности доли капитала компании жене губернатора И. Яковлевой¹⁰⁵. Однако все эти доводы не раз были опровергнуты обеими сторонами.

Тем не менее, с приходом Валентины Матвиенко на пост губернатора Санкт-Петербурга в 2003 году тут же оголились проблемные зоны деятельности «ЛЭК»¹⁰⁶. Несмотря на добросовестное строительство, склонность компании к переносам сроков сдачи объектов не встретила былой лояльности у нового правительства города.

Так или иначе, преимущество, обозначившееся в 2001 году, было несомненным залогом стабильности дальнейшего развития холдинга. Таким преимуществом стала революционная реализация компанией «ЛЭК» проектов по возведению квартир-студий под собственным брендом «РИАЛ»¹⁰⁷. Нововведение незамедлительно получило огромную популярность на рынке.

¹⁰³ Создание компании / Раздел: О компании / Официальный сайт строительной компании «Л1» // URL: <https://www.l1-stroy.ru/o-kompanii> (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁰⁴ Там же

¹⁰⁵ Автор: Ольга Мягченко / Передел рынка мелкой розницы заставил вспомнить, как чиновники влияют на рынки / Раздел: Аналитический материал / 18 августа 2015 / Сайт интернет-издания «Деловой Петербург» // URL: https://www.dp.ru/a/2015/08/17/Svjazannie_odnoj_vlastju (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁰⁶ Там же

¹⁰⁷ Создание компании / Раздел: О компании / Официальный сайт строительной компании «Л1» // URL: <https://www.l1-stroy.ru/o-kompanii> (дата обращения: 01.02.2018)

Малогабаритные «квартиры по цене комнаты» долгое время так и назывались покупателями — «риалы». Студии стали настоящим открытием как на рынке спроса, так и на рынке предложения, и заняли первенство по продажам в массовом сегменте.

Уже в 2003 году «ЛЭК» вышел на региональные рынки страны с крупномасштабными проектами. А в 2007 году застройщик ввёл на строительный рынок 207 тыс. кв. м. жилья — почти 10% от построенного в Санкт-Петербурге за год.

Надо сказать, что на рынке жилой недвижимости застройщик занимал лидирующие позиции до момента наступления кризиса в 2008 году. Финансовый кризис более чем заметно отразился на строительной отрасли, а группу компаний «ЛЭК» привёл к сокращению объёмов продаж на 50-60% в последующие два года.

В момент разрастания кризиса состоялся конфликт совладельцев холдинга П. Андреева и А.Рогачева. В 2009 году Президент «ЛЭК» Олег Филиппенков был снят с должности, оказавшись лишним звеном. «В условиях кризиса от меня понадобилось уделить больше внимания оперативному управлению компанией. В такой ситуации должность ее президента считаю лишней, так как она создавалась именно для этой деятельности»¹⁰⁸, - пояснил свое решение П. Андреев, оставшийся во главе строительного холдинга. Такое течение событий А. Рогачева не удивило. Совладелец компании заявил о несогласованности с ним никаких действий компании в период 2006-2009 г. и обвинил П. Андреева в стремлении единоличного управления финансовыми потоками с целью самостоятельного распоряжения средствами дольщиков.

Результатом конфликта стало появление нового фирменного наименования — «Строительная компания Л1»¹⁰⁹, завуалированное ребрендингом в рамках подготовки к проведению IPO Initial Public Offering —

¹⁰⁸ Автор: Татьяна Климова / ЛЭК простился с президентом / Раздел: Новость / 4 марта 2009 / Сайт Редакции «Деловой Петербург» // URL: https://www.dp.ru/a/2009/03/04/LJEK_prostilsja_s_prezident/ (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁰⁹ Строительная компания «Л1» / История компании / Сайт электронной базы недвижимости «Квадрат.ру» // URL: <http://www.kvadrat.ru/companies/11#bilder-structure> (дата обращения: 01.02.2018)

первая публичная продажа акций акционерного общества, в том числе в форме продажи депозитарных расписок (документов, удостоверяющих, что ценные бумаги помещены на хранение в банке) на акции, неограниченному кругу лиц.

По итогам 2010 года убыток застройщика составил 22,5 млн рублей. Впоследствии вопрос с долговой нагрузкой разрешился в результате продажи земельных активов, и на ноябрь 2011 года долг компании сократился до 2 млрд рублей. Так, два земельных участка на Московском шоссе и в Парголово, находившиеся по договору ипотеки у банка-кредитора «Сбербанка». По прошествии торгов в конце 2010 г. первый участок был передан строительной компании «ЛСР», а второй распродан в течение 2011 г. по частям. В результате реструктуризации кредита «Ханты-Мансийского банка», в его ведение отошел земельный участок размером 8,4 гектаров на Большом Сампсоньевском. Урегулированы были взаимоотношения с «Абсолют Банком», о реструктуризации кредита удалось договориться и с «Промсвязьбанком», банк «Санкт-Петербург» также не прекратил свое сотрудничество с «Л1», согласившись снизить процентную ставку. По итогам года земельный банк компании сократился до 70 гектаров земли.

В посткризисное время компания провозгласила принцип информационной открытости и организовала установку на строительные площадках веб-камер, с которых в он-лайн режиме ведутся трансляции на официальный сайт застройщика. По версии ИД «Коммерсантъ» лидер холдинга П. Андреев в 2011 году стал лидером рейтинга открытости топ-менеджеров Санкт-Петербурга, в соответствии со статистикой его цитируемости в ведущих региональных печатных изданиях. Однако до сих на корпоративном сайте «Л1» отсутствует официальная информация о сложной структуре организации, никак не освещен руководящий состав.

В 2013 году «Л1» заняла второе место в рейтинге застройщиков по количеству строящегося жилья — 588 000 кв. метров, а в 2014 году спустилась в том же рейтинге на пятое место. В первом же полугодии 2015-ого года, сдав

13 жилых объектов, компания оказалась опять на втором месте, но уже по показателям объёма введённого в эксплуатацию жилья.

Всего со времен своего существования строительный холдинг построил более ста объектов. По сей день основными направлениями деятельности компании являются: строительные работы, инвестирование объектов, продажа квартир. Полный цикл работ — от проектирования до ввода в эксплуатацию — осуществляется собственными силами, без обращения к посредникам. Основной упор застройщик делает на квартальную застройку.

Сегодня компания работает на всех сегментах рынка, возводя жильё от эконом-класса до класса «элит», и насчитывает четыре строящихся комплекса: ЖК «Маршал» (Калининский район), ЖК «Граф Орлов» (Московский проспект), ЖК «Премьер Палас» (Петроградский район), ЖК «Лондон Парк» (Выборгский район). Все заявленные объекты относятся к долгостроям, за последние годы задержки со сдачей домов приобрели системный характер и составляют от 1 года до 7 лет.

Надо сказать, что все объекты застройщика характеризуются хорошим расположением в черте города рядом со станциями метро, а также развитой социальной, транспортной и коммерческой инфраструктурой близлежащих территорий. На вопрос журналиста о преимуществах предложения компании по сравнению с конкурентами П. Андреев отвечает: «По качеству локаций мы, как мне кажется, занимаем наиболее выигрышные позиции. Но этим не ограничиваемся, стремясь сделать свои объекты максимально комфортными и заложить в проект атрибуты жилья более высокого ценового сегмента»¹¹⁰.

Тем не менее, компания не раз штрафовалась за недобросовестную рекламу и незаконные продажи на объектах, замечена в постоянных конфликтах с дольщиками, затянутых до судебных разбирательств. Многочисленные упоминания в крупных СМИ лидера компании связаны с его

¹¹⁰ Л1: начало лета радует петербургских новоселов / Интернет-газета «Метро» // URL: <http://www.metronews.ru/partners/novosti-partnerov-25/reviews/11-nachalo-leta-raduet-peterburgskih-novoselov-1149006/> (дата обращения: 01.02.2018)

конфликтом с бывшим совладельцем А. Рогачевым и ребрендингом «Л1», с исками от ведущих банков-кредиторов и недовольством частных дольщиков.

В 2007 году ОАО «Банк Москвы» подготовило информационный меморандум ООО «ЛЭКСтрой»¹¹¹. Согласно данному документу, структура холдинга такая (см. Приложение 10, с. 117). Такая сложная структура компании не раз вызывала недовольство со стороны кризисных групп общественности, связанное с непониманием системы её функционирования. Приведем схему функциональной структуры компании и посмотрим, как застройщик организовывал свою деятельность (см. Приложение 11, с. 118).

Согласно данным СПАРКа структура строительного холдинга «ЛЭК»¹¹² на начало 2009 года выглядела следующим образом: российское ООО «АКОМ», как головное предприятие осуществляет контроль над всеми дочерними компаниями «ЛЭК»-а, и принадлежит зарегистрированной на Британских Виргинских островах Edge Group. Данной компанией в свою очередь в соотношении 50/50 владеют два оффшора — Hingrow Limited (под руководством Павла Андреева) и Technibel (под руководством А. Рогачева). Однако в преддверии больших выплат по кредитам «ЛЭК» осуществляет реструктуризацию бизнеса и между «АКОМ» и его «дочками» учреждены две промежуточные компании ООО «Берег» и ООО «Поток», при этом в ведении «АКОМ» так и осталась большая часть компаний. Итого в составе холдинга около 20-ти юридических лиц: ООО «Корпорация ЛЭК-Истейт», ООО «ЛЭК-1», ООО «ЛЭК-II», ООО «ЛЭК VII», ООО «Знамя труда», ООО «Механический завод», ООО «Концерн Л1», ООО «Фирма Л1», компания «Л1 Инстейт Строй», «Модуль проект», «Нева-ресурс», «Верона-Менеджмент», ООО «НПО Пигмент».

Как заявил А. Рогачев журналисту газеты «Коммерсантъ СПб», была создана компания-прокладка ООО «Аком», устав которой позволил исключить

¹¹¹ Информационный меморандум ООО «ЛЭКСтрой» / Электронное издание / ОАО «Банк Москвы», 2007. С. 25-26.

¹¹² Строительная компания «Л1» / Структура компании / Сайт электронной базы недвижимости «Квадрат.ру» // URL: <http://www.kvadrat.ru/companies/11#bilder-structure> (дата обращения: 01.02.2018)

мое влияние на бизнес «ЛЭЖ»-а. А затем Павел Андреев назначил себя гендиректором. Чтобы не было возможности добраться до реальных активов, он совершил их перепродажу через ООО «Аурум», ООО «Аргентум» и ООО «Купрум» и поставил компанию-прокладку «Север»¹¹³. При этом сам Павел Андреев обозначил реструктуризацию строительного холдинга необходимой мерой оптимизации взаимодействия «Л1» с банковскими структурами.

В период с 2010 г. по 2012 г. компания находилась в альянсе с «НДВ-Недвижимость», позиционировавшей себя эксклюзивным продавцом «Л1». В 2012 году «НДВ СПб», 10% акций которой до этого владела «Л1», выкупило свою долю и завершила сотрудничество. В рамках регионального развития были созданы компании «Первый строительный трест» и Infort, осуществляющих застройку разных городов России.

В первом полугодии 2015 года компания «Л1» заняла 2-е место по Санкт-Петербургу по объему введенного в эксплуатацию жилья¹¹⁴. В 2016 году общий объем сданной недвижимости составил 81,6 тыс. м².¹¹⁵ По итогам 2017 года суммарный объем сданной недвижимости составил 245 тысяч квадратных метров, что позволило компании Л1 вернуться к докризисным темпам сдачи жилья и войти по этому показателю в ТОП-5 застройщиков Петербурга¹¹⁶.

Основными стейкхолдерами¹¹⁷ «Л1» являются¹¹⁸:

- «Банк Москвы», «Банк «Санкт-Петербург», «Инвесторбанк», «Возрождение», «Россельхозбанк», «ВТБ-24», «Балтика»;
- консалтинговое агентство «Усков и партнеры»;

¹¹³ Автор: Яна Карпова / ЛЭЖ подвергся удлинению / 17.07.2009 / Сайт интернет-газеты «Коммерсантъ» // URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1205138> (дата обращения: 01.02.2018)

¹¹⁴ Полугодие внушает оптимизм / 13.07.2015 / Строительный портал КтоСтроит.Ру // URL: <https://ktostroit.ru/news/231919/> (дата обращения: 01.02.2018)

¹¹⁵ Автор: Наталья Ламбоцкая / Компания Л1: итоги года – повышенный спрос и рекорды продаж / Раздел: Общество / 28.12.2016 / Сайт газеты «Московский Комсомолец» // URL: <http://spb.mk.ru/articles/2016/12/28/kompaniya-l1-itogi-goda-povyshennyuy-spros-i-rekordy-prodazh.html> (дата обращения: 01.02.2018)

¹¹⁶ Автор: Мария Мокейчева / Компания «Л1» вышла на докризисный уровень сдачи жилья / 30.10.17 / Интернет-газеты «Деловой Петербург» // URL: https://www.dp.ru/a/2017/10/30/Kompanija_L1_vishla_na_do (дата обращения: 01.02.2018)

¹¹⁷ Стейкхолдер — физическое или юридическое лицо, прямо или косвенно заинтересованное в финансовых или других результатах деятельности компании.

¹¹⁸ Строительная компания «Л1» / Партнеры компании / Сайт электронной базы недвижимости «Квадрат.ру» // URL: <http://www.kvadrat.ru/companies/l1#bilder-structure> (дата обращения: 01.02.2018)

- поставщик «ДСК-3»;
- подрядчики: «МегаСтрой», «Союз Строй», «Спецтрест-28», «Ленпромстрой», «Строительная компания «Мегамейд», «СМУ-27», «Геоизол», «ИнвестСтройПроект»;
- рекламная группа «ШАР»;
- агентства недвижимости: «ХочуКвартиру», «Итака», EstateSpb.

Подробнее рассмотрим, как компания взаимодействует со своими целевыми группами, на какие приоритетные зоны направлена коммуникативная активность «Л1», и как ей удалось в таких кризисных обстоятельствах остаться на плаву.

2.2 Коммуникации строительной компании «Л1» с локальной общественностью: направления работы, проблемы и перспективы

Заслужив за историю своей деятельности репутацию скандальной компании, строительный холдинг «Л1» в контексте коммуникационной активности с целевыми группами общественности, регулярно является участником различных мероприятий-протестов¹¹⁹. Такие события, как митинги, массовые собрания, забастовки, судебные разбирательства, влекущие финансовые и земельные потери, - привычное положение дел для застройщика «Л1»¹²⁰.

В такой коммуникационной обстановке строительная компания вынуждена придерживаться определённых «правил игры» на строительном рынке Санкт-Петербурга. По словам руководителя пресс-службы «ЛЭК» И. Малиновской, обстоятельства в которых оказалась компания стали поводом для внедрения антикризисной программы, которая вскоре была разработана руководством совместно с PR-службой. В основу этой программы были

¹¹⁹ Дольщики «Лондон Парка» митингуют в Петербурге / Раздел: Санкт-Петербург / 26 февраля 2012 / Интернет-издание «Деловой Петербург» // URL: https://www.dp.ru/a/2012/02/26/Dolshhiki_London_parka_m/ (дата обращения: 01.02.2018)

¹²⁰ Автор: Елена Алексеева / ЛЭК пошел по судам / Раздел: Строительство / 01.02.2013 / Интернет-издание «Фонтанка» // URL: <http://www.fontanka.ru/2013/02/01/172/> (дата обращения: 01.02.2018)

заложены принципы - «открытость компании, готовность разьяснять любые ситуации, оптимизм, уверенность в завтрашнем дне»¹²¹.

Главным преимуществом организации в таких условиях стало наличие опыта в рамках прошлого экономического кризиса. «Наша задача - успокоить клиентов, развеять пессимистичные настроения, убедить в том, что один кризис мы уже пережили, поэтому точно знаем, какие действия надо предпринимать сейчас. Главное - уверенность в том, что мы сумеем побороть все сложности»¹²², - комментирует Инна Малиновская.

В такой момент «ЛЭК» обращает внимание на необходимость комплексной реализации работ по оптимизации коммуникаций не просто с локальной общественностью застройщика, но, в первую очередь, с кризисными группами. Антикризисный проект строительного холдинга предусматривает взаимодействие с:

- внутренней аудиторией (в том числе с бывшими сотрудниками);
- государственной властью;
- финансовым сообществом в лице инвесторов и кредиторов (в том числе с «недовольными дольщиками»);
- СМИ.

При этом немаловажным становится пересмотр основного пула СМИ и журналистов, смещение акцента с деловых и общественно-политических СМИ на отраслевые, а также усиленная активация ведущего канала коммуникации — сети Интернет.

Особенностью антикризисных действий является практически ежеминутный мониторинг информационного поля для выявления общественных настроений с целью максимальной адаптации к ним содержания и тональности ответного коммуникационного поведения фирмы. Непрерывный

¹²¹ Автор: Ольга Кирсанова / На каждый кризис найдется свой антикризис / Раздел: Аналитика /29 января 2009 / Сайт Редакции Media-Online // URL: <https://www.media-online.ru/index.php3?id=295531> (дата обращения: 01.02.2018)

¹²² Там же

поток информации в кризисный период отличается необъективностью и множеством интерпретаций, не имеющих обоснования.

С подобной ситуацией столкнулась «ЛЭК», заявив о решении принятия такой меры, как увольнение сотрудников. СМИ охотно отреагировали на информационный повод и присудили компании сокращение 400 работников¹²³. Позже Павел Андреев сообщил, что речь шла не более чем о 8%, в то время как вокруг внутри коллектива уже началась паника.

Значительно усложняет ситуацию, то, что к проблемам, связанным с экономическим кризисом и кризисом, примешиваются сопутствующие мини-кризисы. Так, в середине года о предприятии уровень негативных публикаций зашкаливает, при том, что тематика новостей была вполне разнообразна:

- конфликт совладельцев «ЛЭК»¹²⁴;
- снятие с должности И. Шабловского, генерального директора «Макромира»¹²⁵, находящегося под контролем бывших партнеров бизнеса А. Рогачева и П. Андреева;
- незаконное строительство высотного комплекса вблизи Новодевичьего монастыря¹²⁶, возведение объектов, достигающих 75 метро, без разрешительной на то документации;
- незаконное эксплуатация иностранных граждан в рамках строительных работ компании, возбуждение судебных дел прокуратурой Санкт-Петербурга¹²⁷;
- постоянные жалобы клиентов и безответственное поведение компании¹²⁸, игнорирующей подобные всплески;

¹²³ Авторы: Надежда Зайцева, Елена Зборовская, Глеб Крампец / ЛЭК начала увольнения / 10 октября 2008 / Официальный сайт газеты «Ведомости» // URL: <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2008/10/10/ljek-nachala-uvolneniya> (дата обращения: 01.02.2018)

¹²⁴ Автор: Александр Аликин / Скандальная хроника строительного рынка: 2002-2012 / Рубрика: Юбилей / 19.03.2012 / Сайт агентства строительных новостей «Асинфо» // URL: <https://asinfo.ru/magazines/html-version/504-spb/10160-skandalnaya-khronika-stroitel'nogo-rynka-2002-2012> (дата обращения 01.02.2018)

¹²⁵ В «Макромире» увольняют первых лиц / 11 ноября 2008 / Сайт «РБК» // URL: http://www.rbc.ru/spb_sz/11/11/2008/5592c1969a79473b7f4bb37d (дата обращения 01.02.2018)

¹²⁶ У Новодевичьего монастыря незаконно строят высотку / 23 сентября 2008 / Сайт Gazeta.spb // URL: <http://www.gazeta.spb.ru/75812-0/> (дата обращения 01.02.2018)

¹²⁷ Прокуратура Санкт-Петербурга расследует незаконное использование труда иностранных рабочих на стройплощадке ООО «ЛЭК Интейт Строй» / Раздел: Новости / 14.11.2008 / Сайт «Стройка. Санкт-Петербург» // URL: <http://news.stroit.ru/v-text/i-7184.html> (дата обращения 01.02.2018)

Упоминания названия компании в новостных материалах связано с острыми заголовками такими, как: «Строить без разрешения – обычное дело». Практически ежедневно в «Деловом Петербурге» публикуются открытые письма А. Рогачева, крайне отрицательно настроенного в отношении дел «ЛЭК». «Назовите еще хотя бы одну компанию, о которой столько говорят! Да, мы настолько сильны, что сейчас достаточно политиков и СМИ, которые, упоминая и комментируя вопросы, связанные с «ЛЭК», хотят заработать репутацию у горожан»¹²⁹, - комментирует руководитель пресс-службы компании.

Волна негатива преобладает в ведущих массовых и деловых СМИ, таких как «100ТВ», «Новая газета», «Коммерсантъ», «Ведомости», «Деловой Петербург». При этом позитивная информация о «ЛЭК» иногда появляется исключительно в отраслевых изданиях. Например, заявление руководства компании о наборе 10% новых профессиональных специалистов, опубликованное на специализированном строительном портале соnon.ru, так и осталось незамеченным на фоне уже запущенной информации о значительном сокращении численности сотрудников.

При этом, в компании убеждены, показателем могут быть только новости специализированных изданий, как наиболее компетентных в отрасли строительства. «ЛЭК» подчеркивает, что задачи вышеперечисленных СМИ далеко не всегда сводятся к объективному отражению ситуации и заявляет о неготовности к конструктивному диалогу с такими изданиями.

Однако попытка достучаться до общественности с помощью общественно-политических СМИ все же была предпринята путем размещения в газете «Известия» интервью с П. Андреевым, в котором рекламная составляющая слишком явна. Такие фразы лидера компании как «Чувствую

¹²⁸ Жалобы на «ЛЭК» заполнили интернет / Рубрика: общество / 15 июля 2009 / Сайт Информационного агентства NEWS // URL: <https://ianews.ru/articles/156/> (дата обращения 01.02.2018)

¹²⁹ Автор: Ольга Кирсанова / На каждый кризис найдется свой антикризис / Раздел: Аналитика / 29 января 2009 / Сайт Редакции Media-Online // URL: <https://www.media-online.ru/index.php3?id=295531> (дата обращения: 01.02.2018)

гордость за такое доверие к нам клиентов»¹³⁰, на фоне негативного репутационного баланса компании смотрятся скорее неадекватными. А в 2009 году ООО «Известия-Санкт-Петербург» обратилось в суд с требованием «о взыскании с ответчика 209 768 руб. 36 коп. – задолженности за оказанные услуги по публикации рекламных материалов по заявкам от 08.09.08, 06.11.08, 14.11.08»¹³¹.

Период начала кризиса красочен нарушениями компании законодательства о рекламе:

- ЗАО «Постер» обвинил «ЛЭК»¹³² в неуплате услуг по изготовлению и размещению наружной рекламы;

- ЗАО «Агентство маркетинга и деловой аналитики» заявило о невыполнении «ЛЭК» обязательств «по внесению платы за оказанные истцом услуги за период с мая 2008 года по октябрь 2008 года»¹³³;

- ЗАО «ТНС Маркетинговый информационный центр» также отзывается о недобросовестном партнерстве со стороны «ЛЭК»¹³⁴;

- ОАО «Кинокомпания Кира ТВ» рассказали¹³⁵ о производстве по заказу «ЛЭК» презентационного фильма о компании хронометражом 40 минут, который был утвержден заказчиком, но не оплачен.

Коммуникационное пространство компании по сравнению с докризисным периодом оказалось в крайне бедственном положении. Конфликт совладельцев привел П. Андреева к потере прав над брендом «ЛЭК», в результате чего в

¹³⁰ Автор: Виктор Громов / В сложный момент клиенты обращаются к надежным компаниям / Рубрика: Общество / 7 ноября 2008 / Интернет-издание «Известия» // URL: <http://izvestia.ru/news/342525> (дата обращения: 01.02.2018)

¹³¹ Постановление Арбитражного суда города Санкт-Петербурга и Ленинградской области по Делу № А56-55254/2009 // URL: http://kad.arbitr.ru/PdfDocument/6c346a11-08d8-45a4-9368-770cef33234f/A56-55254-2009_20091207_Reshenie.pdf (дата обращения: 01.02.2018)

¹³² Постановление Арбитражного суда города Санкт-Петербурга и Ленинградской области по Делу № А56-38912/2009 // URL: http://kad.arbitr.ru/PdfDocument/2ddce5f3-daad-4057-a729-ca0311864595/A56-38912-2009_20091118_Reshenie.pdf (дата обращения: 01.02.2018)

¹³³ Постановление Арбитражного суда города Санкт-Петербурга и Ленинградской области по Делу № А56-5353/2010 // URL: http://kad.arbitr.ru/PdfDocument/1a23956c-9b90-4877-a5d0-eaf60aef00b/A56-5353-2010_20100601_Reshenie.pdf (дата обращения: 01.02.2018)

¹³⁴ Постановление Арбитражного суда города Санкт-Петербурга и Ленинградской области по Делу № А56-65775/2009 // URL: http://kad.arbitr.ru/PdfDocument/372c55aa-da15-4607-af51-3b6cda27d689/A56-65775-2009_20091109_Reshenie.pdf (дата обращения: 01.02.2018)

¹³⁵ Постановление Арбитражного суда города Санкт-Петербурга и Ленинградской области по Делу № А56-22396/2009 // URL: http://kad.arbitr.ru/PdfDocument/409f40d1-a571-4335-b78b-7656bc6a0567/A56-22396-2009_20091130_Reshenie.pdf (дата обращения: 01.02.2018)

рамках IPO компания заявила о ребрендинге и сменила название на «Л1 — строительная компания №1»¹³⁶. Директор по развитию Н. Калашникова пояснила, что переименование компании связано с его неудачным звучанием на английском языке, где слово lack интерпретируется как «неудача», «нехватка»¹³⁷. С другой стороны, использование старого знака оказалось в данных условиях невыгодным.

Таким образом, в 2011 г. Федеральная Служба по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам зарегистрировала товарный знак «Элодин»¹³⁸. Как комментирует П. Андреев: «Для меня «л» – первая буква из слова ЛУЧШИЙ. А цифра 1 – показание, стремление к работе. Мы всегда хотим быть лучше всех, работать лучше всех»¹³⁹.

Тем не менее, успешного прогресса в компании не наблюдается долгое время. Апеллируя к материалам СМИ, застройщик по многим спорным вопросам занимает сдержанную позицию, оставляя без каких-либо объяснений и комментариев, большое количество конфликтных ситуаций. Однако отдавая должное коммуникационной политике строительной компании, следует признать, что подобные моменты в целом не противоречат провозглашению об открытости и информационной доступности застройщика.

Значительным коммуникационным решением 2011 г. стала установка веб-камер на всех строящихся объектах с он-лайн трансляцией на официальный сайт, что позволяет всем заинтересованным лицам круглосуточно следить за процессом работ на площадках. «Мы делаем все, чтобы показать нашим клиентам, что мы работаем»¹⁴⁰. Уполномоченные структуры регулярно

¹³⁶ ЛЭЖ ребрендингуется на Л1 / 19.12.2011 / Информационный сайт «Вновостройке.ру» // URL: <http://vnovostroyke.ru/spb/news/651> (дата обращения: 01.02.2018)

¹³⁷ Автор: Наталья Ковтун / Строители без «ЛЭЖА» / Рубрика: Петербургский рынок недвижимости / 17 ноября 2011 / Интернет-издание «Деловой Петербург» // URL: https://www.dp.ru/a/2011/11/17/Stroiteli_bez_LJEKa/ (дата обращения: 01.02.2018)

¹³⁸ Официальный сайт Федеральной службы по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам // URL: http://www1.fips.ru/fips_servl/fips_servlet?DB=RUTM&DocNumber=428235&TypeFile=html (дата обращения: 01.02.2018)

¹³⁹ Автор: Роман Романов / Павел Андреев: Хочу, чтобы дольщики стали нашими акционерами / Рубрика: каналы + диалоги / 23 ноября 2011 / Интернет-телевидение Piter.TV // URL: http://piter.tv/event/Pavel_Andreev_Hochu_chno/ (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁴⁰ Автор: Павел Никифоров / Пиар во время «чумы» / 19.05.2009 / Интернет-газета «Бюллетень Недвижимости» // URL: <http://www.gazeta.bn.ru/articles/2009/05/19/42657.html> (дата обращения: 01.02.2018)

заботятся о появлении актуальных новостей на официальном сайте компании. Сайт адаптирован к мобильному формату.

Анализ сайта, однако, показал, что большой эффективностью в коммуникациях с аудиторией он не владеет, индекс цитируемости не высокий — 120, индекс PR – 0. Тем не менее, мы видим на сайте внедрение основных инструментов достижения лояльности потребителя:

- функция «он-лайн помощник»¹⁴¹;
- подписка на уведомления¹⁴².

В целом, надо сказать, что, не смотря на насыщение сайта такими полезными инструментами, его визуальное оформление негармонично, нет грамотного расстановки визуальных акцентов на подразделы.

В рамках интернет-активности компания также запустила тематический блог¹⁴³ на базе Живого Журнала – Л1-торий, который посвящен вопросам приобретения недвижимости и является эффективным инструментом интерактивного общения с клиентами. Статистика Блога «Л1» следующая: количество пользователей — 428 участников, 4198 записей, 8052 комментария, 112 место в рейтинге сообществ Северного региона.

Аккаунты компании также присутствуют и в социальных сетях:

- VK (777 участников, 4 видеозаписи, 6 фото, 6 ссылок, при этом большое количество неофициальных страниц компании, что затрудняет её поиск в социальной сети);
- Instagram (89 публикаций, 557 подписчиков);
- Facebook (обсуждение страницы — 8, отметок «нравится» — 96);
- YouTube (27 подписчиков, 70 видеоматериалов);
- Twitter (339 твитов, 287 читателей).

Не менее важную роль в продвижении компании играет событийная коммуникация. За исследуемый период с 2008 по 2016 год строительный

¹⁴¹ Официальный сайт строительной компании «Л1» // URL: <https://www.l1-stroy.ru> (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁴² Там же

¹⁴³ Тематический блог строительной компании «Л1» // URL: <http://lec-blog.livejournal.com/profile> (дата обращения: 01.02.2018)

холдинг сохраняет позицию активного участника специальных мероприятий, как в качестве организатора, так и в качестве соучредителя или гостя.

В рамках «сторонних» мероприятий, проводимых другими организаторами, выделяются следующие события:

1. Круглые столы и конференции, на которых представители компании выступают в роли спикера или эксперта (как правило, представителями компании выступают либо директор по развитию, либо непосредственно руководитель холдинга):

- круглый стол «Работа над градостроительными ошибками»¹⁴⁴ (организатор мероприятия — информационная газета «Карповка»; участники: архитекторы, девелоперы, градозащитники, чиновники; представителем Петербургских застройщиков в единственном лице выступила Н. Калашникова, директор по развитию компании «Л1»);
- круглый стол «Демократический престиж Московского»¹⁴⁵ (организаторы: Редакция газеты «Недвижимость и строительство Петербурга» и Гильдия управляющих и девелоперов; директор по развитию «Л1» Н. Калашникова выступила одним из спикеров на мероприятии);
- круглый стол «Жив ли классический PR или весь растворился в соц. сетях и креативе?»¹⁴⁶ (организаторы: агентство ВС Communications при поддержке Санкт-Петербургской Бизнес Ассоциации (СПИБА); Н. Калашникова стала спикером, представившим классический PR в рамках мероприятия);

¹⁴⁴ Автор: Эльвира Егорова / Работа над градостроительными ошибками / Раздел: Аналитика / 02.07.2014 / Интернет-газета «Карповка» // URL: <http://karpovka.com/2014/07/02/186892/> (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁴⁵ Отчёт о мероприятии / Дискуссионный клуб / 6 июля 2016 / Сетевое издание «Недвижимость и строительство Санкт-Петербурга» // URL: <http://nsp.ru/arrangements/reports/32-demokratichnii-prestizh-moskovskogo> (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁴⁶ Проведен круглый стол «Жив ли классический PR или весь растворился в соц. сетях и креативе?» / Пресс-релизы / 26 апреля 2013 / Он-лайн служба распространения пресс-релизов B2Blogger.com // URL: <http://b2blogger.com/pressroom/162090.html> (дата обращения: 01.02.2018)

- круглый стол «Девеломент в переходный период: барьеры и точки роста»¹⁴⁷ (организаторы: комитет РГУД по урбанистике, архитектуре и градостроительству при поддержке газеты «Строительный еженедельник»; среди спикеров: девелоперы, профессиональные сообщества, чиновники; компанию «Л1» представила Н. Калашникова)

2. Премии и номинации, как эффективный инструмент построения имиджа, не перестаёт давать свои результаты:

- участие в ежегодной премии в области жилой недвижимости Urban Awards¹⁴⁸, начиная с 2012 г., - отличный показатель качества строительной деятельности компании: за исключением 2015 года, жилые комплексы застройщика стабильно входили в число финалистов номинаций;
- в 2013 и 2014 гг. компания приняла участие¹⁴⁹ в национальной премии «Рекорды рынка недвижимости» и уже в первый год своего участия заслужила признание ЖК «Премьер Палас»¹⁵⁰, как лучшего Санкт-Петербурга;
- стремясь покорить новые горизонты, в 2015 году компания представила претендента на победу, ЖК «Классика», в номинации «Жилая Недвижимость. Высотное строительство»¹⁵¹ на Всемирном конкурсе FIABCI Prix d'Excellence («Лучший реализованный девелоперский проект 2015») и вышла с успехом в финал.

¹⁴⁷ На круглом столе комитета РГУД девелоперы обсудили законодательные нововведения / Новости Гильдии / 23.10.2015 / Официальный сайт Российской гильдии управляющих и девелоперов // URL: <http://www.gud-estate.ru/novosti/na-kruglom-stole-komiteta-rgud-po-urbanistike-arkhitekture-i-gradostroitelstvu-developery-obsudili-z/> (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁴⁸ Жилые комплексы Л1 вышли в финал Urban Awards 2013 /Раздел: Недвижимость / 11 ноября 2013 / Интернет-издание «Комсомольская правда» // URL: <http://www.kompravda.eu/daily/26157.5/3045068/> (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁴⁹ Компания «Л1» участвует в конкурсе на премию «Рекорды рынка недвижимости» / Блог новостей строительной компании «Л1» / 19 мая 2014 / Сайт LIVEJOURNAL // URL: <http://lec-blog.livejournal.com/588377.html> (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁵⁰ «Премьер Палас» компании «Л1» признан лучшим жилым комплексом Санкт-Петербурга / Блог новостей строительной компании «Л1» / 11 июня 2013 / Сайт LIVEJOURNAL // URL: <http://lec-blog.livejournal.com/433896.html> (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁵¹ Жилые комплексы компании Л1 подтверждают свою уникальность /Раздел: Недвижимость / 28 августа 2015 / Интернет-издание «Комсомольская правда» // URL: <http://amp.spb.kp.ru/daily/26426.7/3298170/> (дата обращения: 01.02.2018)

В числе спецмероприятий, проводимых совместно с другими компаниями, - социально-ориентированные мероприятия обучающего характера:

1. Экскурсии по строительным объектам для будущих специалистов строительной отрасли¹⁵² стали доброй традицией последних лет. Первой практикой сотрудничества холдинга «Л1» с Санкт-Петербургским архитектурно-строительным университетом стало посещение ЖК «Маршал» группы студентов в феврале 2014 года. Знакомство с особенностями и новейшими технологиями жилищного строительства на непосредственном примере послужило поводом для последующей экскурсии, где к петербургским студентам присоединились их коллеги из Польши, по обмену приехавшие в северную столицу. В общей сложности за это время было проведено четыре подобные встречи на различных площадках «Л1».

2. Тренировочные занятия на башнях ЖК «Лондон Парк» по инициативе компании «Л1» и при поддержке Главного управления МЧС России по Санкт-Петербургу состоялись в октября 2016 г.¹⁵³. Учение по отработке практический действий пожарно-спасательных подразделений для спасения людей из высотного здания при пожаре — мероприятие социально-полезное и положительно влияющее на восприятие компании, как социально-ответственного участника рынка

3. Посещения, встречи с дольщиками¹⁵⁴, как специальные мероприятия, отнесённые в данную группу, заключаются в своевременном реагировании застройщика на инициативы локальной общественности. Присутствие на акциях протеста представителей компании — важная составляющая событийной коммуникации «Л1».

¹⁵² Компания «Л1» показала студентам, как строится жилье / Блог новостей строительной компании «Л1» / 11 марта 2015 / Сайт LIVEJOURNAL // URL: <http://lec-nik.livejournal.com/17993.html> (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁵³ МЧС провели учения на объекте компании «Л1» / Рубрика: Интересное / 24 октября 2016 / Информационный портал «Витринановостроек.рф» // URL: <http://vitrinanovostroek.ru/spb/novosti/interesnoe/mchs-proveli-ucheniya-na-obekte-kompanii-l1/> (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁵⁴ Встречи на стройке / Блог новостей строительной компании «Л1» / 27 декабря 2011 / Сайт LIVEJOURNAL // URL: <http://lec-blog.livejournal.com/163765.html> (дата обращения: 01.02.2018)

«Самостоятельные» мероприятия, как отдельный блок событий, особенно интересен, как явление коммуникационной активности для достижения лояльности целевых групп общественности:

1. Посещения и экскурсии по строительным объектам¹⁵⁵ застройщика на протяжении всего исследуемого периода остаётся самым актуальным форматом специальных событий. Заранее информируя заинтересованных лиц о проведении посещений¹⁵⁶, компания «Л1» соблюдает логику коммуникационной концепции и выступает как добросовестный коммуникатор в стремлении наладить двусторонний диалог

2. Дни открытых дверей¹⁵⁷ проводятся по тому же принципу, спецификой таких мероприятий является максимальная доступность посредством работы консультационных пунктов на площадках строительных объектов.

3. Презентации строительных объектов проходят в контексте введения жилья в эксплуатацию, приобретения земельных участков под строительство недвижимости, а также экспертных осмотров жилых комплексов представителями профессиональной отрасли¹⁵⁸.

4. Субботник, как спецмероприятие, приуроченное к общегородскому Дню Благоустройства, однократно был проведён совместно с дольщиками ЖК «Классика» в октябре 2012 г.¹⁵⁹. Идея посадки саженцев сибирской пихты и других экзотических растений на территории ЖК — оправданная коммуникационная импровизация компании.

5. Конкурс «РИАЛ — квартира-студия мечты»¹⁶⁰ на лучший дизайн интерьера помещений в 2012 году также стал нововведением в

¹⁵⁵ Там же

¹⁵⁶ Экскурсия в ЖК «Империал» / Раздел: Новости / 30.10.2014 / Официальный сайт строительной компании «Л1» // URL: <https://www.l1-stroy.ru/novosti/podrobnee/866> (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁵⁷ Дни открытых дверей / Блог новостей строительной компании «Л1» / 27 декабря 2011 / Сайт LIVEJOURNAL // URL: <http://lec-blog.livejournal.com/289100.html> (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁵⁸ Как шведы питерские стройки осматривали / Блог новостей строительной компании «Л1» / 31 мая 2013 / Сайт LIVEJOURNAL // URL: <http://lec-blog.livejournal.com/293455.html> (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁵⁹ Дольщики ЖК «Классика» и сотрудники компании «Л1» посадили деревья на территории жилого комплекса / Раздел: Новости / 23 октября 2012 / Единый строительный портал Северо-Запада «Ктостроит.ру» // URL: <https://ktostroit.ru/news/189861/> (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁶⁰ Компания «Л1» запускает конкурс «РИАЛ — квартира-студия мечты!» / Раздел: Строительные компании / 14.09.2012 / Сайт «Дом Контроль» // URL: <http://www.domkontrol.ru/news.php?id=5772> (дата обращения: 01.02.2018)

коммуникационной активности строительного холдинга. Популярность квартир-студий обусловила заинтересованную реакцию общественности на предложение компании. Обозначив возможность участия в конкурсе, начиная от любителей до профессиональных дизайнеров интерьера, застройщик создал благоприятные условия для массового охвата аудитории и выступил в роли мотиватора общественности на проявление творческого потенциала. Предоставив желающим возможность самореализации и самовыражения, «Л1» обеспечил возрастание коммуникационной активности вокруг деятельности компании. Кроме того, экспертный состав жюри конкурса, состоящий из журналистов, представителей правительственных органов, лидеров мнений в области дизайна и архитектуры, обусловил повышение внимания к бренду со стороны различных групп общественности.

Информационная позиция «Л1» находится в прямой зависимости от деловой позиции компании на рынке. История деятельности «Л1» - уникальное явление строительной отрасли. Подобно тому, как, начиная с 2008 года и по сей день, компания показывает готовность и способность оставаться на плаву, её коммуникация с локальной общественностью также постепенно приносит хоть маломальские результаты.

Изучив коммуникационную активность строительной компании, мы видим, что перечень применяемых инструментов PR достаточно разнообразен. Резюмируем, с какие инструменты и с какими группами локальной общественности использует компания.

- Коммуникации с местными органами власти и надзора выражены в проведении плановых проверок¹⁶¹, публикациях отчетной и разрешительной документации¹⁶², участие в круглых столах. Основными каналами коммуникации с чиновниками являются личные встречи, официальный сайт компании, СМИ.

¹⁶¹ Начало процедуры предварительного осмотра квартир / 04.08.2016 / Официальный сайт компании «Л1» // URL: <https://www.l1-stroy.ru/novosti/podrobnee/863> (дата обращения: 01.02.2018)

¹⁶² Новости / Официальный сайт компании «Л1» // URL: <https://www.l1-stroy.ru/novosti> (дата обращения: 01.02.2018)

- Коммуникации с местными общественными организациями происходят в основном в Интернет-пространстве посредством сайта, социальных сетей и блога компании, а также в рамках специальных мероприятий.
- Коммуникации с бизнес-сообществом происходят путем проведения мероприятий, с помощью публикаций в СМИ.
- Коммуникации с местным населением и лидерами мнений реализуются в сети Интернет и при личных встречах (в рамках проведения спецмероприятий: открытых дверей, посещений). В этом смысле важную роль играют коммуникации первого лица, так как спикерами на собраниях с дольщиками «Л1» выступают именно первые лица компании.
- Коммуникация с потребителями, в первую очередь, заключаются в проведении спецмероприятий, нацеленных на достижение лояльности, а также в социальных сетях, в блоге и с помощью публикаций в общественно-политических и отраслевых СМИ.

Основными кризисными группами компании «Л1» являются недовольные дольщики, местные органы власти и надзора и СМИ. Как утверждает директор по развитию Н. Калашникова: «Работа с дольщиками всегда была важнейшей частью антикризисной стратегии компании. Максимальная открытость – эти два слова могут охарактеризовать ее суть. Мы организовывали собрания с дольщиками, экскурсии, оперативно обрабатывали запросы на любую интересующую дольщиков информацию. На сайте у нас вывешивается ежемесячный план-отчет, где наглядно показано, что планировалось на месяц и что в итоге сделано. Эти отчеты готовятся при участии самих дольщиков, а иногда – и при участии представителей комитета по строительству. Так что здесь полная объективность. Ну и сама стройка, разумеется. Ничто так не успокаивает дольщиков как растущие этажи. Но это, как мне видится, уже совсем другая тема»¹⁶³. Уделяя внимание преимущественно кризисным группам общественности, застройщик демонстрирует устойчивую стабильность и

¹⁶³ Л1: главное в работе с дольщиками — абсолютная открытость / Городская недвижимость / 12 октября 2016 / Информационный сайт «Разумная Недвижимость» // URL: <http://razned.ru/urban-property/article/11-the-main-thing-in-working-with-real-estate-investors-an-absolute-transparency/> (дата обращения: 01.02.2018)

непоколебимость бизнес-процессов. Коммуникационная активность выборочно и планомерно осуществляется посредством приоритетных каналов и ресурсов.

Таким образом, при разработке предложения по внедрению PR-инструментов в коммуникационное пространство «Л1», мы постарались соблюсти полное соответствие коммуникационной политике компании.

2.3 Рекомендации по совершенствованию коммуникативной деятельности строительной компании «Л1» с локальной общественностью

Для выявления перспективных направлений коммуникационной активности компании, обратимся к современным тенденциям и новейшим технологиям продвижения в бизнес-среде. На основе SWOT-анализа (см. **Приложение 12, с. 119-126**) предприятия и расширенной матрицы возможностей (см. **Приложение 12, с. 127**) и угроз (см. **Приложение 12, с. 128**) мы сможем определить приоритетные векторы развития.

По результатам SWOT-анализа можно сделать вывод о том, что есть все шансы для завоевания былой лидерской позиции на рынке жилой недвижимости Санкт-Петербурга. «Последние годы "Л1" активно возвращала старые долги и хорошо в этом преуспела. Если при этом у компании остались участки и проекты на начальной стадии, она может представлять интерес для покупателя»¹⁶⁴, - считает генеральный директор компании «Петрополь» Марк Лернер.

В первую очередь, представители компании, ответственные за коммуникацию с целевыми группами, должны направить все свои усилия по преодолению негативной тональности информационного поля. Количество отрицательных публикаций, опубликованных за все эти годы, необходимо «перебить» количеством позитивных упоминаний о компании. Пресс-служба строительной компании должна ежедневно вырабатывать информационные поводы и находить каналы для их распространения.

¹⁶⁴ Автор: Наталья Ковтун / Fort Group присоединился к борьбе за строительную компанию «Л1» / Новости компаний / 23 ноября 2015 / Интернет-газета «Деловой Петербург» // URL: http://news.nb.dp.ru/a/2015/11/22/Nachalo_vtorogo_raunda/ (дата обращения: 01.02.2018)

Основное внимание стоит уделить интернет-сети, существенно повысить свою коммуникативную активность в социальных сетях. Компании следует более добросовестно обновлять данные на своих аккаунтах, стремиться к диалоговой коммуникации со своими подписчиками, создавать опросники, интересоваться общественным мнением.

Контент интернет-ресурсов следует оптимизировать с учетом их особенностей. Информация, транслируемая в социальных сетях не должна быть одинаковой на всех площадках. Следует понимать, какие ценности и ожидания присущи аудиториям, которые характерны для разных социальных сетей. Очевидно, в Фейсбуке это будет одна история, в Вконтакте — другая. Вопрос о наличии множества неофициальных групп «Л1» в VK нужно стараться решить путем попытки взаимодействия с их модераторами, возможно было бы эффективно предложить им какую-то мотивацию, опять же стимулируя их на взаимодействие с компанией. Например, предоставление определенных альтернатив для организаторов этих групп было бы наверняка действенным решением. Если учесть, что те люди, которые занимаются поддержкой и обновлением таких страниц, очевидно, нуждаются в самореализации, можно предоставить им возможность в рамках сотрудничества заняться ораторской деятельностью от лица компании. Те же, кто давно создал такую группу и не занимается ее поддержанием, скорее всего, уже не заинтересован в её наличии, поэтому стоит не бояться элементарно попросить их удалить такую страницу.

Те интернет-ресурсы, которые были созданы по инициативе самой компании, как нам кажется, следует проанализировать на предмет их актуальности и посещаемости. Допустим, такой коммуникативный инструмент, как он-лайн журнал «Л1», был эффективен десять лет назад. На сегодняшний день последняя запись на его странице датируется 30-ым ноябрем 2016 года. Заключая в себе огромный поток негатива, ресурс предлагает только одно — ознакомиться с провалами компании. На наш взгляд, эта идея требует трансформации и перевоплощения. Более того, если учесть, что функцию форума теперь выполняют социальные сети, есть смысл задуматься о полной

ликвидации Интернет-журнала «Лэкторий», тем более, что и само название, и наименование там официального логина компании относит потребителя к бывшему «ЛЭК», от которого так хотят отстраниться руководители холдинга.

Стоит действительно соответствовать свои намерениям отойти от того бренда, который в итоге, несмотря на все свою изначальную успешность, лишь отягощал восприятие компании в глазах общественности. В этом смысле будет неплохо воспользоваться таким PR-инструментом, как «сторителлинг» и внести некоторые изменения в свою историю, а точнее выработать и распространить легенду компании. Нужно учитывать тот факт, что от действительности прошлого не уйдешь и оптимизировать легенду таким образом, чтобы она не только не входила в разрез с историей компании, но и максимально её дополняла, скажем, так, приукрашала.

Таким образом, конфликт с Андреем Рогачевым в свое время стоило бы интерпретировать уже спустя столько времени в пользу «Л1». Несмотря на то, что Инна Малиновская в свое время заявила, что «в Петербурге имидж руководителя играет не столь важную роль, а потребителю важнее известность торговой марки и качество, чем человек, возглавляющий производство»¹⁶⁵, на деле это не совсем так.

В любом случае за все эти годы сформировался некий личностный бренд Павла Андреева, который преимущественно характеризуется положительно. Так или иначе, тот факт, что вопреки заявлениям бывшего партнера, Павел Андреев ни в один из кризисных моментов не отступил от дел, играет на руку компании «Л1» как самостоятельному бренду. В момент разрастания кризиса коммуникации первого лица компании сыграли большую роль, готовность руководителя холдинга напрямую взаимодействовать с общественностью и лично отвечать на вопросы дольщиков — утвердило его социально-ответственный имидж.

¹⁶⁵ Автор: Екатерина Меньшикова / Публичные люди / Стиль бизнеса / Строительный Еженедельник № 32 (77) от 25.08.2003 // URL: <https://asninfo.ru/magazines/html-version/77-spb/298-publichnyye-lyudi> (дата обращения: 01.02.2018)

Все эти обстоятельства позволяют PR-службе «Л1» сделать акцент на репутации руководства и взять это за основу в коммуникациях с целевыми группами. При этом, стоит учесть, что в рамках склонности общества к стереотипному мышлению, большего эффекта коммуникации, ориентированные на имидж лидера компании, достигнут с потребителями элитного жилья и бизнес-сегмента. А потому, в дальнейшем, возможно, строительному холдингу следует переориентироваться на эти сегменты строительства.

Заключение

Подводя итог исследованию рынка жилой первичной недвижимости Санкт-Петербурга, надо сказать, что коммуникации строительных компаний с локальной общественностью отличаются разнообразием с точки зрения каналов и средств её распространения. На сегодняшний день огромные возможности для установления контакта с аудиторией открывает Интернет-пространство, однако, ведущую роль в продвижении застройщиков до сих пор играют связи со СМИ, участие в торговых выставках и конференциях и налаженное взаимодействие с представителями власти и надзора.

С нашей точки зрения, ключевыми группами локальной общественности девелоперов являются: потребители, внутренний состав организации, государственные органы власти и надзора, СМИ, общественные организации, местное сообщество, партнеры и финансовый рынок.

Важнейшими составляющими успешной коммуникационной стратегии будут:

- применение различных PR-приемов в соответствии с маркетинговой стратегией компании;
- гармоничное взаимодействие внутренних отделов организации, согласованность их действий;
- поддержание делового имиджа, повышающего конкурентный статус компании;
- формирование привлекательного образа жилищных объектов с учетом особенностей и ценностей целевой аудитории;
- гибкость коммуникационной политики и ориентация на будущее.

Главными задачами PR-специалиста строительных предприятий являются создание потребности в продукте у общественности, незамедлительная реакция на коммуникационную активность целевых групп, а также умение предугадывать кризис.

Изучив рынок, мы выявили, что кризис может коснуться любого застройщика в результате самых различных причин, начиная от

несостоятельности внутриорганизационной структуры компании и заканчивая информационной атакой со стороны заинтересованных в этом конкурентов. Важно в такой ситуации вовремя принять меры и сформировать эффективную систему антикризисных коммуникаций. Характерной особенностью игроков рынка недвижимости стало осознание необходимости внедрения в деятельность PR-практик именно в связи с разрастанием кризисных явлений.

Строительно-инвестиционный холдинг «Л1», столкнувшись с кризисом 2008 года, испытал на себе всю гамму негативных последствий. Значительно подорванная репутация предприятия, тем не менее, не значительно отразилась на деловом и социально-ответственном имидже компании.

Концептуальное освоение действительности и планомерное устранение проблемных вопросов — главная характеристика бизнес-процессов «Л1». В основу позиционирования компании ложится принцип, озвученный самими сотрудниками: «Мы давно на рынке и доказали свою надежность».

Комплексное применение маркетинговых инструментов PR направлено на формирование лояльности в первую очередь со стороны состоявшихся покупателей, это: разработка бонусных программ, формирование ценовых гарантий, сервисное обслуживание в он-лайн и оф-лайн среде, продвижение в социальных сетях и клиентских форумах.

В целом, резюмируя результаты исследования строительного рынка в Санкт-Петербурге, надо признать, что механизмы связей с общественностью, применяемые в кризисных коммуникациях, носят скорее предупредительный характер, нежели контролирующий. Именно поэтому, полнота информации и обеспечение к ней доступа всем заинтересованным лицам — это первостепенный фактор наличия возможности для преодоления кризисных явлений и последствий.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – М.: Приор, 2001. – 32 с.
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации (части первая и вторая): офиц. текст (с изм. и доп. от 11 февраля 2013 г.) // Сбор. законодательства РФ. – 2013. - № 7. – Ст. 609
3. Земельный кодекс Российской Федерации от 25.10.2001 №136-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Собрание законодательства РФ. - 29.10.2001. - № 44. – ст. 4147
4. Жилищный кодекс Российской Федерации: Право собственности и другие вещные права на жилые помещения/29.12.2004 №188-ФЗ / ред. От 28.12.2016 // URL: <http://docs.cntd.ru/document/901919946> (дата обращения 14.09.2017)
5. О защите прав потребителей: Федеральный закон от 7 февр. 1992 г. №2300-1 (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. – URL: <http://base.garant.ru/10106035/> (дата обращения: 14.09.2017)
6. СТО ГС 01.0.01-03. «Единая система профессионального управления недвижимостью. Общие положения»
7. Постановление Правительства РФ «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации в связи с совершенствованием государственной кадастровой оценки земель» / 11.04.2006 № 206 / ред. От 12.04.2009 // URL: <http://docs.cntd.ru/document/901975683> (дата обращения: 01.02.2018)
8. Агафонова М.С., Агафонов П.В. Строительный бизнес: стратегии развития в условиях кризиса // Современные наукоемкие технологии – 2013. -№10-1.- 130 с.
9. Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое / Пер. с англ. - М., 1990. - 240 с.
10. Гавра Д.П., Быкова Е.В. Кризисные коммуникации в строительном бизнесе: базовые принципы и прикладные аспекты // Российская школа связей с общественностью. 2016. Т. 8. С. 100-109.
11. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. Пер. с англ. — М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА-М, 2003. — XXVI, 368 с. — (Серия «Современные консалтинговые технологии»)

12. Демчук О.Н. Антикризисное управление: учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т. А. Ефремова. - М.: Флинта: МПСИ, 2009. - 256 с.
13. Кривоносов А.Д., Филатова О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью. - СПб.: Питер, 2010. - 384 с.: ил. - (Серия «Учебник для вузов»)
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. - СПб.: Питер, 2006. - 464 с: ил. - (Серия «Деловой Бестселлер»)
15. Лебедева Т.Ю. Искусство обольщения. Паблик рилейшнз по-французски. Концепции. Практика / Отв. Редактор Я.Н. Засурский. – М.: Изд-во Моск. Ун-та, 1996. - 134 с.
16. Сальникова Л. С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. С. Сальникова. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 303 с. — (Бакалавр. Академический курс)
17. Скотт М. Катлип, Аллен Х. Сентер, Глен М. Брум. Паблик рилейшнз. Теория и практика, 8-е изд.: Пер. с англ.: Уч. пос. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. - 624 с.: ил. - Парал. тит. англ.
18. Федотова Л. Н. Паблик Рилейшнз и общественное мнение. – СПб: Питер, 2003. – 352 с.: ил. – (Серия «Учебное пособие»)
19. Филатова О. Г. Основы бизнес-PR : учеб. пособие / О. Г. Филатова, Д. П. Шишкин. — СПб. : Филол. ф-т СПбГУ, 2012. — 195 с.
20. Чумиков А.Н. Креативные технологии «паблик рилейшнз». Учеб. пособие / А. Н. Чумиков; МГУ им. М. В. Ломоносова. Ин-т гос. упр. и соц. исслед. - Москва : Унив. гуманит. лицей, 1998. - 215 с.
21. Чумиков А.Н. PR: актуальные основания для 2011 года // Российская пиарология: тренды и драйверы. Сборник научных трудов. – Челябинск, ИЦ «Уральская академия», 2011. – 0,3 п.л.
22. Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика: Учеб. пособие. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2006. — 552 с. — (Сер. «Классический университетский учебник»)

23. Шаркова Е. А. Экологический PR в бизнесе: работа с внешними стейкхолдерами // Стратегические коммуникации в бизнесе и политике. 2015. Т. 1. № 1. С. 70-74.
24. Штомпка П. Социология социальных изменений / Пер, с англ, под ред. В. А. Ядова.—М.: Аспект Пресс, 1996. — 416 с.— (Программа «Высшее образование»)
25. An, S., Gower K., Cho S. Level of crisis responsibility and crisis response strategies of the media / An, S., Gower K., Cho S. // Journal of Communication Management. Серия 15. - 2011. № 1. – С.70-83
26. Decuadin J.-M. La communication Marketing: concepts, techniques, strategies. Paris, 1999.
27. James E. Grunig and Fred C. Repper, “Strategic Management, Public and Issues”, in Excellence in Public Relations and Communication Management, editet by James Grunig (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992)
28. J.R, Wilson, Word-of-Mouth Marketing (New York: John Wiley & Sons, 1991)
29. Доклад РАОС: [Электронный ресурс]. – URL: http://www.pr-club.com/assets/files/pr_lib/pr_raboty/2014/RAOS-2014-report.pdf (дата обращения: 14.09.2017)
30. Профессиональный стандарт специалиста по связям с общественностью, РАСО: [Электронный ресурс]. – URL: <https://drive.google.com/file/d/0B0MQY2BqV8swRS1TVGtNNEI4aDA/view> (дата обращения: 14.09.2017)
31. Российский союз промышленников и предпринимателей «Социальная хартия российского бизнеса»: [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.csr-rspp.ru/social> (дата обращения: 14.09.2017)
32. Социально-экономические проблемы развития строительной отрасли: материалы XXIII внутривузовской научно-практической конференции, 7 декабря 2011 г., Волгоград / М-во образования и науки Росс. Федерации; Волгогр. Гос. архит.-строит. ун-т. Волгоград : ВолгГАСУ, 2011. 517 с.
33. Digital-каналы продвижения недвижимости для гарантированных продаж / Раздел: Статьи / 03.08.2016 / Сайт PCNEWS.RU // URL:

- http://pcnews.ru/articles/digital_kanaly_prodvizhenia_nedvizimosti_dla_garantirovannyh_prodaz-714867.html (дата обращения: 01.02.2018)
34. Сайт PROEVENTS / Ничего лишнего — только digital. Итоги практической конференции «Интернет маркетинг в недвижимости» / // URL: <http://pro-conference.ru/nichego-lishnego-tolko-digital-itogi-prakticheskoy-konferencii-internet-marketing-v-nedvizhimosti/> (дата обращения: 01.02.2018)
35. Информационный портал Subscribe / Автор: А. Чернозатонский / PR: управление кризисом / Раздел: PR // URL: <http://subscribe.ru/digest/marketing/pr/n511476864.html> (дата обращения: 01.02.2018)
36. Chutima Kessadayrat / Understanding Image Restoration Strategies from a Stakeholder Approach // URL: http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/epaper/jan_june2011/pdf/pdf_025.pdf (дата обращения: 01.02.2018)
37. Сайт SPBHOMES.RU / Рейтинг застройщиков Петербурга: кому стоит доверять / База знаний / 14 декабря 2016 // URL: <https://spbhomes.ru/science/rejting-zastrojshchikov-spb-2017/> (дата обращения: 01.02.2018)
38. Сайт domofond.ru / Итоги 2016 года на рынке недвижимости России / Полезные советы / 31 декабря 2016 // URL: http://www.domofond.ru/statya/itogi_2016_goda_na_rynke_nedvizhimosti_rossii_/5903 (дата обращения: 01.02.2018)
39. Петербургская интернет-газета «Фонтанка» / Выживет тот, кто будет строить / Рубрика: строительство / 29.09.2014 // URL: <http://www.fontanka.ru/2014/12/26/185/> (дата обращения: 01.02.2018)
40. Петербургская интернет-газета «Фонтанка» / Автор: Ольга Вавилова / Застройщики готовятся к «заморозкам» / Рубрика: строительство / 12.02.2015// URL: <http://www.fontanka.ru/2015/02/12/102/> (дата обращения: 01.02.18)
41. Газета: Бюллетень Недвижимости / Автор: Елена Зубова / Итоги не подвели / Раздел: рынок жилья / 29.01.2009 // URL: <http://www.gazeta.bn.ru/articles/2009/01/29/40125.html> (дата обращения 01.02.18)

42. Сайт-визитка компании «Решение»: консалтинг и исследования рынка / Автор: Елена Зубова / Рубрика: статьи и комментарии / 27.01.2009 // URL: http://decision.ru/stati_i_commentarii/2009/itogi_2008_goda_dlya_stroitelnoj_otrasli_peterburga_priznany_ushpeshnymi_nesmotrya_na_nekotoryj_spad_v_poslednem_kvartale_v_eksp/ (дата обращения 01.02.18)
43. Интернет-газета «Бюллетень Недвижимости» / Автор: Елена Денисенко / Как выбрать застройщика в кризис — семь правил / Рынок жилья / 15.12.2014 // URL: <http://www.gazeta.bn.ru/articles/2014/12/15/206791.html> (дата обращения: 01.02.2018)
44. Интернет-газета «Бюллетень Недвижимости» / Кто в Петербурге больше всех строит — десятка лидеров / Рынок жилья / 31.01.2017 // URL: <http://www.gazeta.bn.ru/articles/2017/01/31/236719.html> (дата обращения: 01.02.2018)
45. Интернет-издание «Фонтанка» / Среди строительных компаний города лучших не нашли / Недвижимость / 14.10.2008 // URL: <http://www.fontanka.ru/2008/10/14/061/> (дата обращения: 01.02.2018)
46. Газета «Деловой Петербург» / Авторы: Наталья Ковтун, Ольга Мягченко / Какие строительные компании скоро покинут рынок Петербурга / Рубрика: хорошие квартиры / 26 ноября 2015 // URL: http://news.nb.dp.ru/a/2015/11/25/Postroilis_na_vihod (дата обращения: 01.02.2018)
47. Электронный журнал «СТО» / Автор: Славяна Румянцева / Саморегулирование и законодатели: состояние противостояния / Раздел: Архив номеров / Рубрика: Архив в электронном виде / 23 октября 2013 // URL: http://stopress.ru/archive/html/STO_0623_oktyabr_2013/sr1.html (дата обращения 01.02.2018)
48. Интернет-газета «Фонтанка» / Автор: Александр Смирнов / Как застройщики Петербурга интернет-троллей ловят / Раздел: строительство / 05.10.2016 // URL: <http://www.fontanka.ru/2016/10/05/135/> (дата обращения 01.02.2018)
49. Петербургский Правовой портал / Автор: Ярослава Задорина / Строители выходят на связь с общественностью / Раздел: новости / Источник: Строительный

- Еженедельник / 14 марта 2011 // URL: <http://ppt.ru/news/93533> (дата обращения 01.02.2018)
50. Сайт ГК «ПИА Недвижимость» / Тенденции и перспективы на строительном рынке Санкт-Петербурга / Обзор новостроек, статьи о недвижимости / 01.01.2017 // URL: <https://piaspb.ru/articles/tendentsii-i-perspektivy-na-stroitelnom-rynke-sankt-peterburga/> (дата обращения: 01.02.2018)
51. Строительный Еженедельник № 32 (77) от 25.08.2003 / Автор: Екатерина Меньшикова / Публичные люди / Стиль бизнеса // URL: <https://asninfo.ru/magazines/html-version/77-spb/298-publichnyye-lyudi> (дата обращения: 01.02.2018)
52. Интернет-газета «Карповка» / Автор: Эльвира Егорова / Работа над градостроительными ошибками / Раздел: Аналитика / 02.07.2014 // URL: <http://karповka.com/2014/07/02/186892/> (дата обращения: 01.02.2018)
53. Сетевое издание «Недвижимость и строительство Санкт-Петербурга» / Отчёт о мероприятии / Дискуссионный клуб / 6 июля 2016 // URL: <http://nsp.ru/arrangements/reports/32-demokratichnii-prestizh-moskovskogo> (дата обращения: 01.02.2018)
54. Он-лайн служба распространения пресс-релизов B2Blogger.com / Проведен круглый стол «Жив ли классический PR или весь растворился в соц. сетях и креативе?» / Пресс-релизы / 26 апреля 2013 // URL: <http://b2blogger.com/pressroom/162090.html> (дата обращения: 01.02.2018)
55. Официальный сайт Российской гильдии управляющих и девелоперов / На круглом столе комитета РГУД девелоперы обсудили законодательные нововведения / Новости Гильдии / 23.10.2015 // URL: <http://www.gud-estate.ru/novosti/na-kruglom-stole-komiteta-rgud-po-urbanistike-arkhitekture-i-gradostroitelstvu-developery-obsudili-z/> (дата обращения: 01.02.2018)
56. Интернет-газета «Бюллетень Недвижимости» / Автор: Павел Никифоров / Пиар во время «чумы» / 19.05.2009 // URL: <http://www.gazeta.bn.ru/articles/2009/05/19/42657.html> (дата обращения: 01.02.2018)

57. Интернет-издание «Известия» / Автор: Виктор Громов / В сложный момент клиенты обращаются к надежным компаниям / Рубрика: Общество / 7 ноября 2008 // URL: <http://izvestia.ru/news/342525> (дата обращения: 01.02.2018)
58. Сайт агентства строительных новостей «Асинфо» / Автор: Александр Аликин / Скандальная хроника строительного рынка: 2002-2012 / Рубрика: Юбилей / 19.03.2012 // URL: <https://asninfo.ru/magazines/html-version/504-spb/10160-skandalnaya-khronika-stroitel'nogo-rynka-2002-2012> (дата обращения 01.02.2018)
59. Сайт Редакции Media-Online / Автор: Ольга Кирсанова / На каждый кризис найдется свой антикризис / Раздел: Аналитика / 29 января 2009 / // URL: <https://www.media-online.ru/index.php?id=295531> (дата обращения: 01.02.2018)
60. Строительный портал КтоСтроит.Ру / Полугодие внушает оптимизм / 13.07.2015 // URL: <https://ktostroit.ru/news/231919/> (дата обращения: 01.02.2018)
61. Сайт интернет-издания «Деловой Петербург» / Автор: Ольга Мягченко / Передел рынка мелкой розницы заставил вспомнить, как чиновники влияют на рынки / Раздел: Аналитический материал / 18 августа 2015 // URL: https://www.dp.ru/a/2015/08/17/Svjazannie_odnoj_vlastju (дата обращения: 01.02.2018)
62. Интернет-газета «Фонтанка» / Автор: Антонина Асанова / «Норманн» готовится к долгострою / Раздел: Строительство / 23.11.2016 // URL: <http://www.fontanka.ru/2016/11/22/145/> (дата обращения: 01.02.2018)
63. Сайт advertology.ru / Автор: Анна Лекич / PR в Интернете: с какой стороны подойти? / Раздел: Статьи / 13.05.2005 // URL: <http://www.advertology.ru/print13976.htm> (дата обращения: 01.02.2018)
64. Интернет-газета «Фонтанка» / Автор: Екатерина Дмитриева / Мифы петербургских новостроек / Раздел: Строительство / 12.05.2015 // URL: <http://www.fontanka.ru/2015/12/09/106/> (дата обращения: 01.02.2018)
65. Деловое аналитическое издание «Эксперт Северо-Запад» / Правильный нейминг увеличивает стоимость недвижимости / 17 декабря 2013 // URL: <http://www.old.expertnw.ru/news/2013-12-17/pravilny-neyming-uvelichivaet-stoimost-nedvizhimosti> (дата обращения: 01.02.2018)

66. Сайт коммуникативного агентства «Свобода Group» / Экспертный опрос портала Urban Look на тему «Экономят ли девелоперы на PR?» // URL: <http://svobodagroup.ru/company/news/item/165-urbanlook> (дата обращения: 01.02.2018)
67. Сайт «Индикаторы Рынка Недвижимости» / Кризис научил новым методам продвижения // Раздел: Маркетинг в недвижимости // Рубрика: Дайджест // URL: <http://www.mvn.irn.ru/digest/59.html> (дата обращения: 01.02.2018)
68. Информационный портал UrbanLook / Экспертные мнения по пятницам: экономят ли сейчас девелоперы на PR? / 27 апреля 2015 // URL: <http://urbanlook.ru/ekspertnye-mneniya-po-pyatnicam-ekonomyat-li-sejchas-developery-na-pr/> (дата обращения: 01.02.2018)
69. Сайт «Лекции.Ком» / Коммуникация как процесс обмена информацией. Роль информации в коммуникативном процессе // URL: <http://lektsii.com/2-50100.html> (дата обращения 01.02.2018)
70. Официальный сайт строительного концерна «ЮИТ» / Создаем эстафету добра вместе / Раздел: 100 добрых дел // URL: <https://www.yit.ru/100-dobrih-del> (дата обращения: 01.02.2018)
71. Электронный журнал «СТО» / Сохраняем или теряем? / Раздел: Архив номеров / Рубрика: Архив в электронном виде / май 2016 // URL: http://stopress.ru/archive/html/STO_0344MAI_2016/Sohranyaem_ili_teryaem.html (дата обращения: 01.02.2018)
72. Сайт «Индикаторы Рынка Недвижимости» / Строительный «манок» для покупателя: что новенького? / Раздел: Маркетинг в недвижимости / Рубрика: дайджест / февраль 2016 // URL: <http://www.mvn.irn.ru/digest/380.html> (дата обращения: 01.02.2018)
73. Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга / Итоги 2016 года по вводу жилья и объектов общегражданского строительства / Комитет по строительству / Новости / 13 января 2017 // URL: <https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/komstroy/news/104315/> (дата обращения 01.02.2018)

74. Комитеты, управления, инспекции и службы / Раздел: власть / Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга // URL: <http://gov.spb.ru/gov/otrasl/> (дата обращения 01.02.2018)
75. Официальный сайт Федеральной службы по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам // URL: http://www1.fips.ru/fips_servl/fips_servlet?DB=RUTM&DocNumber=428235&TypeFile=html (дата обращения: 01.02.2018)
76. Постановление Арбитражного суда города Санкт-Петербурга и Ленинградской области по Делу № А56-38912/2009 // URL: http://kad.arbitr.ru/PdfDocument/2ddce5f3-daad-4057-a729-ca0311864595/A56-38912-2009_20091118_Reshenie.pdf (дата обращения: 01.02.2018)
77. Постановление Арбитражного суда города Санкт-Петербурга и Ленинградской области по Делу № А56-5353/2010 // URL: http://kad.arbitr.ru/PdfDocument/1a23956c-9b90-4877-a5d0-eaf60aef00b/A56-5353-2010_20100601_Reshenie.pdf (дата обращения: 01.02.2018)
78. Постановление Арбитражного суда города Санкт-Петербурга и Ленинградской области по Делу № А56-65775/2009 // URL: http://kad.arbitr.ru/PdfDocument/372c55aa-da15-4607-af51-3b6cda27d689/A56-65775-2009_20091109_Reshenie.pdf (дата обращения: 01.02.2018)
79. Постановление Арбитражного суда города Санкт-Петербурга и Ленинградской области по Делу № А56-22396/2009 // URL: http://kad.arbitr.ru/PdfDocument/409f40d1-a571-4335-b78b-7656bc6a0567/A56-22396-2009_20091130_Reshenie.pdf (дата обращения: 01.02.2018)
80. Постановление Арбитражного суда города Санкт-Петербурга и Ленинградской области по Делу № А56-55254/2009 // URL: http://kad.arbitr.ru/PdfDocument/6c346a11-08d8-45a4-9368-770cef33234f/A56-55254-2009_20091207_Reshenie.pdf (дата обращения: 01.02.2018)
81. Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга / СПб ГУП "Центр содействия строительству" / Раздел: власть / Рубрика: Комитет по строительству

- // URL: <http://gov.spb.ru/gov/otrasl/komstroy/spb-gup-centr-sodejstviya-stroitelstvu/>
(дата обращения 01.02.2018)
82. XI Ежегодная конференция «НП» / Сайт «Недвижимость и строительство Петербурга» // URL: <http://nsp.ru/arrangements/37-zima-budet-dolgoi> (дата обращения: 01.02.2018)
83. Ярмарка недвижимости — выставка, которую ждут! / Сайт «Ярмарка Недвижимости» // URL: <http://www.y-expo.ru/history/> (дата обращения: 01.02.2018)
84. Ежегодная практическая конференция «Маркетинг в недвижимости» / Сайт PROEVENTS // URL: <http://pro-conference.ru/marketing-v-nedvizhimosti-3/> (дата обращения: 01.02.2018)
85. Официальный сайт «Выставка-семинар для населения «Жилищный проект» // URL: <http://www.gilproekt.ru> (дата обращения: 01.02.2018)
86. О выставке «ИнтерСтройЭкспо» / Сайт WorldBuild St. Petersburg // URL: <http://www.interstroyexpo.com/ru-RU/about/aboutexhibition.aspx> (дата обращения: 01.02.2018)
87. О конгрессе / Раздел: Жилищный конгресс / Сайт «Гражданский Жилищный Форум» // URL: http://www.gilforum.ru/congress/about_congress.html (дата обращения: 01.02.2018)
88. Рождественский саммит в Санкт-Петербурге / Сайт PROEVENTS // URL: <http://pro-conference.ru/rozhdestvenskij-sammit-v-sankt-peterburge/> (дата обращения: 01.02.2018)
89. V Юбилейная «Международная конференция «Управление недвижимостью корпораций» / Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга» // URL: <https://gov.spb.ru/gov/admin/albin-igor-nikolaevich/photo/16592/> (дата обращения: 01.02.2018)
90. Официальный сайт URBAN AWARDS // URL: <http://www.urbanawards.ru> (дата обращения: 01.02.2018)

- 91.Официальный сайт Всероссийского конкурса «Лучший реализованный девелоперский проект на российском рынке недвижимости» // URL: <https://конкурсфиабси.рф> (дата обращения: 01.02.2018)
- 92.Официальный сайт Конкурса по экологическому девелопменту и энергоэффективности // URL: <http://greenawards.ru> (дата обращения: 01.02.2018)
- 93.PROEstate MEDIA AWARDS / Сайт PROESTATE // URL: <http://www.proestate.ru/contests/item/110-konkurs-zhurnalistov/110-konkurs-zhurnalistov> (дата обращения: 01.02.2018)
- 94.Официальный сайт Конкурса «Доверия потребителя» // URL: <http://doveriekonkurs.ru> (дата обращения: 01.02.2018)
- 95.Официальный сайт КАИССА // URL: <http://www.kaissa-spb.ru/pub/380> (дата обращения: 01.02.2018)
- 96.Официальный сайт «Интернет-премии в сфере недвижимости» // URL: <http://www.webrealtor.spb.ru> (дата обращения: 01.02.2018)
97. Официальный сайт застройщика «ЛенСпецСМУ» / Политика качества / Раздел: О компании // URL: <http://www.lenspecsmu.ru/about/company/> (дата обращения: 01.02.2018)
98. Официальный сайт LEGENDA Intellegent Development // URL: <https://legenda-dom.ru> (дата обращения: 01.02.2018)
- 99.Официальный сайт Glorax Development // URL: <http://glorax.com> (дата обращения: 01.02.2018)
100. Официальный сайт инвестиционно-строительного холдинга RBI / О холдинге RBI / Раздел: О компании // URL: <http://rbi-holding.ru/about/> (дата обращения: 01.02.2018)
101. Официальный сайт «ЛСР. Недвижимость-Северо-Запад» / Раздел: О компании // URL: <http://www.lsr.ru/company/information/#.WRoVvo9SCM8> (дата обращения: 01.02.2018)
102. Информационный меморандум ООО «ЛЭКстрой» / Электронное издание / ОАО «Банк Москвы», 2007. С. 25-26.

103. Официальный сайт строительной компании «Л1» // URL: <https://www.l1-stroy.ru> (дата обращения: 01.02.2018)
104. Официальный сайт строительной компании «Л1» / Экскурсия в ЖК «Империял» / Раздел: Новости // URL: <https://www.l1-stroy.ru/novosti/podrobnee/866> (дата обращения: 01.02.2018)
105. Официальный сайт компании «Л1» / Новости // URL: <https://www.l1-stroy.ru/novosti> (дата обращения: 01.02.2018)
106. Официальный сайт строительной компании «Л1» / Создание компании / Раздел: О компании // URL: <https://www.l1-stroy.ru/o-kompanii> (дата обращения: 01.02.2018)
107. Официальный сайт строительной компании «Л1» / Создание компании / Раздел: О компании / // URL: <https://www.l1-stroy.ru/o-kompanii> (дата обращения: 01.02.2018)
108. Официальный сайт строительной компании «Л1» / Компания сегодня / Раздел: О компании // URL: <https://www.l1-stroy.ru/o-kompanii> (дата обращения: 01.02.2018)
- 109.
110. Официальный сайт компании «Л1» / Начало процедуры предварительного осмотра квартир // URL: <https://www.l1-stroy.ru/novosti/podrobnee/863> (дата обращения: 01.02.2018)
111. Тематический блог строительной компании «Л1» // URL: <http://lec-blog.livejournal.com/profile> (дата обращения: 01.02.2018)
112. Сайт LIVEJOURNAL / Дни открытых дверей / Блог новостей строительной компании «Л1» // URL: <http://lec-blog.livejournal.com/289100.html> (дата обращения: 01.02.2018)
113. Сайт LIVEJOURNAL / Как шведы питерские стройки осматривали / Блог новостей строительной компании «Л1» // URL: <http://lec-blog.livejournal.com/293455.html> (дата обращения: 01.02.2018)

114. Сайт LIVEJOURNAL / Встречи на стройке / Блог новостей строительной компании «Л1» / 27 декабря 2011 // URL: <http://lec-blog.livejournal.com/163765.html> (дата обращения: 01.02.2018)
115. Сайт LIVEJOURNAL / Компания «Л1» участвует в конкурсе на премию «Рекорды рынка недвижимости» / Блог новостей строительной компании «Л1» // URL: <http://lec-blog.livejournal.com/588377.html> (дата обращения: 01.02.2018)
116. Сайт LIVEJOURNAL / «Премьер Палас» компании «Л1» признан лучшим жилым комплексом Санкт-Петербурга / Блог новостей строительной компании «Л1» / 11 июня 2013 // URL: <http://lec-blog.livejournal.com/433896.html> (дата обращения: 01.02.2018)
117. Сайт LIVEJOURNAL / Компания «Л1» показала студентам, как строится жилье / Блог новостей строительной компании «Л1» / 11 марта 2015 // URL: <http://lec-nik.livejournal.com/17993.html> (дата обращения: 01.02.2018)
118. Интернет-газета «Деловой Петербург» / Автор: Наталья Ковтун / Fort Group присоединился к борьбе за строительную компанию «Л1» / Новости компаний / 23 ноября 2015 // URL: http://news.nb.dp.ru/a/2015/11/22/Nachalo_vtorogo_raunda/ (дата обращения: 01.02.2018)
119. Информационный сайт «Разумная Недвижимость» / Л1: главное в работе с дольщиками — абсолютная открытость / Городская недвижимость / 12 октября 2016 // URL: <http://razned.ru/urban-property/article/11-the-main-thing-in-working-with-real-estate-investors-an-absolute-transparency/> (дата обращения: 01.02.2018)
120. Единый строительный портал Северо-Запада «Ктостроит.ру» / Дольщики ЖК «Классика» и сотрудники компании «Л1» посадили деревья на территории жилого комплекса / Раздел: Новости / 23 октября 2012 // URL: <https://ktostroit.ru/news/189861/> (дата обращения: 01.02.2018)
121. Сайт «Дом Контроль» / Компания «Л1» запускает конкурс «РИАЛ — квартира-студия мечты!» / Раздел: Строительные компании / 14.09.2012 // URL: <http://www.domkontrol.ru/news.php?id=5772> (дата обращения: 01.02.2018)

122. Информационный портал «Витринановостроек.рф» / МЧС провели учения на объекте компании «Л1» / Рубрика: Интересное / 24 октября 2016 // URL: <http://vitrinanovostroek.ru/spb/novosti/interesnoe/mchs-proveli-ucheniya-na-obekte-kompanii-l1/> (дата обращения: 01.02.2018)
123. Интернет-издание «Комсомольская правда» / Жилые комплексы Л1 вышли в финал Urban Awards 2013 /Раздел: Недвижимость / 11 ноября 2013 // URL: <http://www.kompravda.eu/daily/26157.5/3045068/> (дата обращения: 01.02.2018)
124. Интернет-телевидение Piter.TV / Автор: Роман Романов / Павел Андреев: Хочу, чтобы дольщики стали нашими акционерами / Рубрика: каналы + диалоги / 23 ноября 2001 // URL: http://piter.tv/event/Pavel_Andreev_Hochu_chno/ (дата обращения: 01.02.2018)
125. Информационный сайт «Вновостройке.ру» / ЛЭЖ ребрендингуется на Л1 / 19.12.2011 // URL: <http://vnovostroike.ru/spb/news/651> (дата обращения: 01.02.2018)
126. Интернет-издание «Деловой Петербург» / Автор: Наталья Ковтун / Строители без «ЛЭЖа» / Рубрика: Петербургский рынок недвижимости / 17 ноября 2011 // URL: https://www.dp.ru/a/2011/11/17/Stroiteli_bez_LJEKa/ (дата обращения: 01.02.2018)
127. Сайт «РБК» / В «Макромире» увольняют первых лиц / 11 ноября 2008 // URL: http://www.rbc.ru/spb_sz/11/11/2008/5592c1969a79473b7f4bb37d (дата обращения 01.02.2018)
128. Сайт Gazeta.spb / У Новодевичьего монастыря незаконно строят высотку / 23 сентября 2008 // URL: <http://www.gazeta.spb.ru/75812-0/> (дата обращения 01.02.2018)
129. Сайт «Стройка. Санкт-Петербург» / Прокуратура Санкт-Петербурга расследует незаконное использование труда иностранных рабочих на стройплощадке ООО «ЛЭЖ Интейт Строй» / Раздел: Новости / 14.11.2008 // URL: <http://news.stroit.ru/v-text/i-7184.html> (дата обращения 01.02.2018)

130. Информационного агентства NEWS / Жалобы на «ЛЭК» заполнили интернет / Рубрика: общество / 15 июля 2009 // URL: <https://ianews.ru/articles/156/> (дата обращения 01.02.2018)
131. Официальный сайт газеты «Ведомости» / Авторы: Надежда Зайцева, Елена Зборовская, Глеб Крапец / ЛЭК начала увольнения / 10 октября 2008 // URL: <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2008/10/10/ljek-nachala-uvolneniya> (дата обращения: 01.02.2018)
132. Интернет-издание «Деловой Петербург» / Дольщики «Лондон Парка» митингуют в Петербурге / Раздел: Санкт-Петербург / 26 февраля 2012 // URL: https://www.dp.ru/a/2012/02/26/Dolshhiki_London_parka_m/ (дата обращения: 01.02.2018)
133. Интернет-издание «Фонтанка» / Автор: Елена Алексеева / ЛЭК пошел по судам / Раздел: Строительство / 01.02.2013 // URL: <http://www.fontanka.ru/2013/02/01/172/> (дата обращения: 01.02.2018)
134. Сайт интернет-газеты «Коммерсантъ» / Автор: Яна Карпова / ЛЭК подвергся удлинению / 17.07.2009 // URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1205138> (дата обращения: 01.02.2018)
135. Сайт газеты «Московский Комсомолец» / Автор: Наталья Ламбоцкая / Компания Л1: итоги года – повышенный спрос и рекорды продаж / Раздел: Общество / 28.12.2016 // URL: <http://spb.mk.ru/articles/2016/12/28/kompaniya-l1-itogi-goda-povyshennyu-spros-i-rekordy-prodazh.html> (дата обращения: 01.02.2018)
136. Интернет-газеты «Деловой Петербург» / Автор: Мария Мокейчева / Компания «Л1» вышла на докризисный уровень сдачи жилья / 30.10.17 // URL: https://www.dp.ru/a/2017/10/30/Kompanija_L1_vishla_na_do (дата обращения: 01.02.2018)
137. Сайт электронной базы недвижимости «Квадрат.ру» / Строительная компания «Л1» / Структура компании // URL: <http://www.kvadrat.ru/companies/11#bilder-structure> (дата обращения: 01.02.2018)
138. Интернет-газета «Метро» / Л1: начало лета радует петербургских новоселов // URL: <http://www.metronews.ru/partners/novosti-partnerov->

25/reviews/11-nachalo-leta-raduet-peterburgskih-novoselov-1149006/ (дата обращения: 01.02.2018)

139. Сайт Редакции «Деловой Петербург» / Автор: Татьяна Климова / ЛЭК простился с президентом / Раздел: Новость / 4 марта 2009 // URL: https://www.dp.ru/a/2009/03/04/LJEK_prostilsja_s_prezident/ (дата обращения: 01.02.2018)

140. Сайт электронной базы недвижимости «Квадрат.ру» / Строительная компания «Л1» / История компании // URL: <http://www.kvadrat.ru/companies/11#bilder-structure> (дата обращения: 01.02.2018)

141. Автор: обманутый пайщик / Дольщиков ЖК "Силы Природы" не пустили в офис компании-застройщика / Рубрика: обновление петиции / 2015 / Сайт change.org // URL: <https://www.change.org/p/заставьте-достроить-дома-жк-силы-природы-помогите-тысячам-людей-не-остаться-на-улице/u/14163694?recruiter=32847449> (дата обращения 01.02.2018)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Экспертное интервью 1

Дата проведения: 05.11.17

ФИО эксперта: Васильев Евгений Олегович

Должность эксперта: коммерческий директор ООО «Сервис Недвижимость»

Телефон эксперта: +7 (911) 111 15 75

Стенограмма интервью:

Вопрос 1. Расскажите, с чего началась Ваша карьера в сфере недвижимости?

Ответ: поступил в университет на юридический факультет и преподаватель, будучи юридическим консультантом одного из агентств недвижимости, пригласила меня с ней работать, а в 98-ом году пошел работать в «СтройМонтаж». Поэтому скоро 20 лет как я в строительной сфере.

Вопрос 2. Чем вы занимались на своем новом месте работы? Юридическим консультированием?

Ответ: Где там. Это никому не надо. Тупо продажами! Молодой мальчик 21-ого года от роду, который бежит и все продает, все, что можно было.

Вопрос 3. На момент наступления кризиса в 2008 году Вы работали там же?

Ответ: Нет. К 2008-му году я уже работал в компании «СтальСеть». Там я уже работал в статусе Руководителя отдела продаж по Санкт-Петербургу.

Вопрос 4. Чем Вы сейчас занимаетесь?

Ответ: Сейчас я директор во всем, я собственник. Мы осуществляем консалтинг в области создание и продвижения девелопмента. В рамках компании существует отдел маркетинга, который состоит из трех подразделов, это отдел статистики, аналитики и криейтинга. Дальше у нас есть отдел PR и рекламы, и возглавляет все это дело один человек — Руководитель отдела продаж.

Вопрос 5. Как Вы оцениваете эффективность отделов? Продажи — понятно, приносит ли результаты PR-деятельность?

Ответ: А продаж не будет, если толком не поставлен PR. Пока ты не знаешь, кто ты, ничего не получится. Увеличивается и ликвидность проектов всегда и цитируемость застройщика. В качестве примера можно взять как раз компанию «СтальСеть», в которой не было отдела PR, всё делалось «на коленках».

Вопрос 6. Как вы считаете, какие направления PR являются наиболее преимущественными? Быть может это отношения со СМИ, работа в Интернет-пространстве или же ивент-активность?

Ответ: В нашей компании отражены все три эти аспекта в еженедельном плане у каждого сотрудника, просто каждый отвечает за свое направление. То есть всегда задействовано очень много всего. Например, когда я работал в «ГородСтрое», ЖК «Ёлки Виллэдж», мы взаимодействовали с людьми посредством круглых столов, очень большой пул занимала именно SMM-работа. Очень хорошим инструментом была выставка «Ярмарка Недвижимости», детская комната. Можно было залепить всем, чем только угодно всю ярмарку, а можно было просто обозначить детям место и соответствующим образом его брендировать.

Вопрос 7. Были ли на вашем опыте другие нестандартные примеры?

Ответ: Мои ребята, коллеги из рейдерского агентства No Comments делали очень интересный PR-ход для компании Seven Suns пару лет назад. Они устраивали арт-пространство порядка двух гектар земли, полностью построенный город внутри, тематический. Была огромная фотосессия, хороший отклик общественности.

Вопрос 8. Seven Suns занимает сейчас одну из лидирующих позиций на рынке. При этом, я правильно понимаю, что они относительно недавно вошли в отрасль?

Ответ: Да. Лидер рынка сейчас «ЛСР», потом идет Setl City, «ЦДС», «ЛенСпецСМУ» и «Лидер Групп». Seven Suns находится во втором эшелоне вместе с «Северным Городом», «СтройТрестом», «ГлавСтрой СПб», «РосСтройИнвест» это по объемам ввода.

Вопрос 9. Объем ввода является критерием рейтинга надежности застройщиков. Какие еще весомые критерии в этом смысле вы бы обозначили?

Ответ: Это срок существования в принципе самой компании, штат, единомоментное введение объектов. Например, у компании Setl City два КОТа, это комплексное освоение территорий.

Приложение 2

Экспертное интервью 2

Дата проведения: 10.02.18 (в рамках 62-ой Выставки «Жилищный проект»)

ФИО эксперта: Мария Бент

Должность эксперта: руководитель Центра оценки и аналитики ГК «Бюллетень Недвижимости»

Телефон эксперта: +7 (921) 920 1 333 / +7 (931) 225 75 84

Стенограмма интервью:

Вопрос 1. Вот уже много лет «БН» выступает организатором Выставки «Жилищный Проект». Скажите, существует какой-либо критерий отбора участников? И бывает ли перенасыщенность запросов на участие?

Ответ: Вы знаете, для нас, как для организаторов с многолетним опытом, очевидно, что по мере трансформации строительного рынка Санкт-Петербурга (и не только), тем не менее, наблюдается баланс его участников. Кто-то уходит, кто-то приходит, и это касается не только застройщиков, но и финансовый и юридический рынок. Это можно назвать, если хотите, некой «текучестью кадров». Конечно, с учетом неплохой осведомленности о состоянии строительства, мы зачастую заранее прогнозируем возможный состав участников, соотношение представленных отраслей строительства и тд. Однако, ежегодно на нашей площадке появляются новые лица, заявившие о себе на рынке впервые, и мы всегда этому рады и всегда даем возможность показать себя.

Вопрос 2. И, тем не менее, наверняка «постоянный гости» имеют привилегированные позиции, что не противоречит законам бизнеса?

Ответ: Вы знаете, в данном случае условия (разумеется, негласные) определяет повышенная конкуренция рынка. Сегодня уже нет никакого «блата» или каких-то закулисных устных договоренностей. Те застройщики (а это, как правило, именно застройщики), которые уже традиционно занимают на Выставке свои «места под солнцем», заботятся о бронировании стенда настолько своевременно, насколько им это позволено репутацией бренда. Сейчас

успешность игроков рынка в огромной степени определяют такие категории как «имидж» и «репутация». И хочу Вам сказать, в процессе организации «Жилищного проекта» это отслеживается особенно четко.

Вопрос 3. По мере роста масштабов компаний, наблюдается ли их стремление расширить свои позиции в рамках Выставки?

Ответ: Здесь все сугубо индивидуально. Это зависит от амбиций участника. Но необоснованных захватов площадей мы не наблюдали никогда. Просто разместиться на большом стенде — это не залог выигрыша, и это понимает каждый, кто имеет представление о ходе мероприятия. Если участник приходит к тому, что может позволить себе более масштабную локацию, это всегда сопровождается не просто расширением, но и сменой позиции стенда, с учетом его проходимости. Первое, что приходит сейчас в голову в качестве хорошего примера, - это стенд Setl City в феврале 2017 года. Хочу сказать, что наша стойка базировалась рядом, и мы действительно наблюдали за тем, как застройщик срывает куш. Экспозиция была продумана таким образом, что к ней был возможен подход с любой стороны прохода. Где бы не заплутал посетитель (как комментировали сами посетители), выходил он на стенд Setl City — массивный круглый стол, на котором базировались 3D модели строительных объектов застройщика, а в центре круга сотрудники компании, будучи максимально мобильными, не упускали ни одного потенциального клиента.

Вопрос 4. Как, тем не менее, на стадии проектирования экспозиций Вам удается распределить участников проекта таким образом, чтобы были максимально охвачены все представители рынка?

Ответ: Увы, тут нет никаких хитростей организации с нашей стороны, так как, оформляя заявки на участие, компании сами стараются сохранить гармоничность своего присутствия на Выставке, соотнося свои силы, позиции конкурентов и тд. С учетом разношерстности наших участников, баланс размещения компаний происходит стихийно. С нашей стороны существуют только заранее обозначенные площадки проведения мастер-классов, залы

презентаций и тематическое зонирование. В остальном — желающие выставиться — вольны. Могу сказать только одно, вот уже на протяжении нескольких лет численность участников Выставки составляет порядка 300 компаний. Сюда входят действующие застройщики, риелторские агентства, банки и кредиторы, юридические организации, все игроки строительного рынка.

Вопрос 5. Насколько «Жилищный проект» отвечает ожиданиям посетителей на ваш взгляд? Получают ли они интересующую их информацию или, наоборот, становятся заложниками информационного шума?

Ответ: для посетителей «Жилищный проект» является безусловным источником полезной и, главное, достоверной информации. Именно здесь они могут получить то, что непосредственно их интересует, от представителей разных отраслей рынка, от незаинтересованных, но компетентных спикеров, при этом имея возможность сопоставить полученные данные, что называется «не отходя от кассы». Я понимаю, что вы намекаете на очевидное наличие здесь коммуникационной борьбы за потенциального клиента. Но Выставка потому и предлагает не только выставочные стенды с заманчивыми предложениями застройщиков, но и экспертные лекции (мастер-классы), где каждый найдет ответ именно на свой вопрос, и уже с этим ответом пойдет исследовать предложения на стендах. Что же касается «нелюбознательного» посетителя, информационный шум выставки не отразится на его собственных шумах в голове.

Вопрос 6. Можно ли сказать, что образовательная (назовем ее так) программа Выставки с каждым годом только совершенствуются?

Ответ: Бесспорно! Наша первостепенная задача — это ориентация на добросовестность любых процессов, происходящих на строительном рынке. Конечно, в первую очередь, - это уникальная площадка для ознакомления наших посетителей (чаще всего являющихся обывателями в данном вопросе) с тонкостями и подводными камнями строительной отрасли. Чем более

компетентным будет каждый из нас, (а каждый из нас, прошу заметить!, - потенциальный покупатель недвижимости), тем более чистым и прозрачным будет процесс взаимодействия субъектов рынка. Сегодня прогрессируют технологии возведения жилья, вводятся спорные регламенты строительства, развиваются PR-технологии: создаются виртуальные модели будущих домов, выявляются новых критерии надежности застройщиков... Мы из года в год меняем состав спикеров, следим за любыми нововведениями в строительной отрасли и транслируем только актуальную, полезную информацию!

Вопрос 7. Насколько для застройщиков полезен опыт участия в таком мероприятии?

Ответ: Более чем. Нужно всегда понимать по каким правилам играешь не только ты, твои подрядчики и конкуренты, но и по каким правилам играют те, кто может неожиданно оказаться более гибким и дальновидным.

Вопрос 6. Как вы считаете, насколько эффективен на сегодняшний день такой инструмент продвижения, как участие в профессиональных выставках?

Ответ: Я считаю, что любой инструмент продвижения эффективен тогда, когда ты правильно умеешь им пользоваться. Возвращаясь к вышесказанному, я могу сказать, что Выставка — это исключительная площадка возможностей. Здесь ты можешь понаблюдать за методами продвижения других игроков рынка, что-то почерпнуть, что-то окончательно отмести, здесь можно завести новые полезные знакомства, можно заключить сделку, а можно умудриться отвернуть всех своих клиентов... Скажу одно! - Выставка «Жилищный проект» - это площадка для профессиональных встреч всех игроков строительной сферы. А с учетом различия интересов и целей каждого из них, в коммуникационном потоке, в конечном счете, пробивается истина, и для каждого своя. Далекое не все застройщики считают нужным участвовать в проекте, и это их право!

Приложение 3

Экспертное интервью 3

Дата проведения: 20.08.17

ФИО эксперта: Калашникова Надежда Анатольевна

Должность эксперта: директор по развитию «Л1»

Телефон эксперта: +7-931-281-66-91

Стенограмма интервью:

Вопрос 1. Расскажите, как вы пришли в компанию «Л1»? Как ли у вас ранее опыт работы в сфере недвижимости?

Ответ: Это очень интересная история. Со строительством я не пересекалась совершенно никаким образом, ровно до тех пор пока не приобрела недвижимость у компании «Л1». Моя история знакомства с тогда еще «ЛЭК» ничем не отличается от историй наших многих дольщиков. И надо сказать, именно поэтому мне так или иначе всегда удавалось поддерживать с дольщиками диалог и находить какие-то компромиссы в решении нашей общей проблемы.

Вопрос 2. С учетом сегодняшних позиций компании, что является первостепенным направлением вашей работы? Что в целом подразумевает деятельность директора по развитию «Л1»?

Ответ: Конечно, нет смысла отрицать, что уже на протяжении долгого времени вокруг нас царят разбирательства и споры. Недовольные дольщики — наша первоочередная забота. Однако, что касается сегодняшних позиций компании на рынке, - все постепенно становится на свои места и «Л1» демонстрирует хорошие результаты. Наши дольщики, также как и потенциальные покупатели, видят, что мы упорно продолжаем вести работы на наших объектах и не отказываемся от ответственности за существенные задержки.

Вопрос 3. Вы упомянули, что вам удается находить общий диалог с недовольными дольщиками на предмет вашей Общей проблемы. Прокомментируйте, пожалуйста.

Ответ: Совершенно верно! Будучи на месте каждого из них, я сама испытала на себе всю полноту непонимания и несогласия с ситуацией задержек по срокам сдачи жилья. И именно сейчас, являясь структурным звеном компании, зная всю обстановку изнутри, я настаиваю на том, что для решения проблемы нам нужно объединиться и действовать сообща.

Если данный вопрос делать судебным разбирательством, каким путем и пошли некоторые дольщики, - это только тормозит все процессы разрешения вопроса. Каждый из нас, вкладывая средства в недвижимость, в любом случае идет на осознанный риск. Когда в 2008-ом грянул экономический кризис, строительный рынок оказался наиболее уязвим, чем многие другие отрасли. Огромное число игроков сошли с дистанции. «Л1» -вчисле тех немногих, кто сумел выстоять в кризисных условиях, что говорит о стабильности, о прочности застройщика. О готовности вести работы, незирая на большие трудности! Мы не бросили ни одного дольщика, не заявили о банкротстве, не опустили руки! Но последствия кризиса коренным образом повлияли на ход работ. Темпы строительства сократились в разы. До сих пор мы старались выровняться и на это ушли долгие и очень непростые годы непрерывной работы!

Только терпение дольщиков и осознания себя в одной лодке с нами даёт нам возможности и гарантии на завершении начатых построек. Я без утрирования говорю о том, что я со многими покупателями лично разговаривала, пытаюсь все это объяснить и добиться хотя бы малейшей лояльности. Но, к сожалению, далеко не многие готовы проявить терпение.

Вопрос 4. Градус конфликтов вокруг «Л1» действительно высок. Скажите, как удастся маневрировать в такой атмосфере?

Ответ: Когда-то еще очень давно я поняла, что, если ты уверен в своих силах и ты идешь к своим целям, видя и веря в успех, - весь негатив, приходящий извне, не способен тебе помешать. Каждый из нас прекрасно знает, что время все расставит на свои места. Нужно просто идти вперед, и всё получится!

Вопрос 5. Говоря в третьем лице, вы очевидно имеете ввиду команду «Л1»? Как директор по развитию, вы могли бы говорить о целостности

внутреннего коллектива компании? Какова организационная структура компании сегодня?

Ответ: Что касается организационной структуры «Л1», я могу сказать, что у нас есть все необходимые для жизнедеятельности компании подразделения. Одним из них является раздел по развитию компании, где главенствующим лицом являюсь я. В подчинении у меня на данный момент есть два PR-специалиста, задачи которых в основном заключаются в ведении интернет-площадок. Проблемы, идеи, вопросы любого характера, имеющие отношение к развитию «Л1», я обсуждаю непосредственно с Генеральным директором. При этом взаимодействие с другими подразделениями происходит у нас на постоянной основе.

Более того, я могу смело заявить о несомненной целостности коллектива! Здесь немалую роль играет открытость и доступность топ-менеджмента. Павел всегда готов ответить на любые вопросы сотрудников. Также, абсолютно весь наш состав участвует в создании ежемесячных выпусков корпоративного издания. Мы всегда держим всю внутреннюю общественность в курсе происходящих в компании процессов. Каждый месяц в зависимости от стараний сотрудников, мы определяем лучших и стимулируем на дальнейший результат.

Вопрос 6. В вашей очередном номере издания мысль о лидерстве «Л1» сквозит на каждой странице. Это отражение корпоративной философии или скорее ориентация на внешнее позиционирование?

Ответ: Я бы сказала, - это отражение внутреннего духа компании и смелая заявка на неизменность наших стремлений к первенству на рынке недвижимости. Мы не отступаем от нашего слогана — строительная компания № 1, и всеми силами стараемся его оправдывать.

Вопрос 7. В 2009 году был проведен ребрендинг компании. Удалось ли произвести отстройку от репутации бывшего «ЛЭК»?

Ответ: Конечно, никаких существенных изменений в восприятии нас под другим названием не произошло. Это была на тот момент вынужденная мера, которую мы просто озаменовали красивым словом «ребрендинг». Я и по сей

день замечаю, как в просторах Интернета нас упоминают, как «ЛЭК», чаще всего контекст этих упоминаний негативный.

Вопрос 8. Как вы боролись с потоками негатива в сторону «Л1» на страницах Интернета?

Ответ: Это была одна из самых сложных задач. Информация в сети интернет, стихийно распространялась, не имея никаких доказательств. На самом деле те митинги, о которых так бурно писали журналисты, были мелкими сборами недовольных дольщиков, с которыми я лично, приезжая на места событий, садилась за стол переговоров, и мы улаживали конфликт. Более того, раз в месяц мы стабильно организовывали собрания дольщиков, на которых я и Павел Андреев отвечали на все задаваемые нам вопросы.

Тех же судебных разбирательств, состоявшихся, - было считанное количество. За наш счет, предлагая свои бесконечные юридические консультации, заработало денег огромное число мошенников. Тогда на каждой странице можно было видеть рекламу адвокатского бюро, предлагающего решить проблемы обманутых дольщиков.

Да и, к слову, конкуренты не всегда используют честные, белые методы продвижения.

Приложение 4

Таблица 1 – Рейтинг надежных застройщиков Санкт-Петербурга по объему введенного в эксплуатацию жилья на 2016 год (*на основе данных отдела аналитики строящейся недвижимости ГК «Бюллетень Недвижимости»)

Застройщики	Ввод жилья в Санкт-Петербурге, тыс. кв. м.
ЛСР-Недвижимость	495,0
Setl City	270,0
Seven Suns Development	190,0
ЦДС	177,3
БФА-Девелопмент	123,3
Балтийская жемчужина	106,5
Меридиан Девелопмент	96,4
ЮИТ	81,3
РосСтройИнвест	51,8
Главстрой-СПб	До 50

Приложение 5

Таблица 2 – Рейтинг застройщиков Санкт-Петербурга по объему строящегося жилья на конец 2016 года

Застройщик	Количество строящихся домов	Доля на рынке (%)	Общая площадь жилых помещений
Группа «ЛСР»	118	21,7 %	1.787.895
Холдинг Setl Group	30	3,9 %	1.137.050
ГК «Дальпитерстрой»	23	2,6 %	510.966
Главстрой-СПб	26	4,6 %	505.247
Холдинг RVI	15	2,3 %	344.670
Лидер Групп	9	1 %	319.064
СПб-Реновация	19	4 %	308.658
Л1	21	4,4 %	305.013
ГК «Эталон»	12	2,6 %	301.691
СУ-155	9	0,9 %	292.251
Seven Suns Development	12	2,2 %	258.901
Холдинг «ЮИТ»	25	5,5 %	227.399
ГК «Ойкумена»	9	1 %	180.913
Абсолют Строй Сервис	12	2,6 %	129.693
LEGENDA Intellegent Developments	3	0,5 %	120.954
Glorax Development	7	1,6 %	120.448

ГК «ЦДС»	4	0,6 %	113.257
ГК «РосСтройИнвест»	6	1,1 %	107.896
ГК «ПРОК»	3	0,5 %	103.124
«Строительный трест»	3	0,5 %	86.825

(Продолжение Таблицы 2)

Приложение 6

Таблица 3 – SWOT-анализ строительной отрасли 2008 года

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Освоение более экономных технологий; • внедрение организационно-экономических инноваций; • реструктуризация игроков рынка; • сотрудничество с отечественными поставщиками строительных материалов; • снижение маркетинговых затрат и лишних издержек. 	<ul style="list-style-type: none"> • Банкротство многих игроков рынка; • ипотечный кризис; • высокий уровень транзакционных издержек; • сокращение численности профессиональных участников рынка; • нестабильность экономической среды; • нарастание износа основных фондов; • поглощение мелких компаний крупными.
Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • наличие местного сырья для стройиндустрии • господдержка рынка ипотеки • равновесие между спросом и предложением; • соответствие цены на рынке уровню платежеспособного спроса. 	<ul style="list-style-type: none"> • Снижение продаж; • низкая доходность населения; • формирование отложенного спроса; • низкая ликвидность строительных объектов; • большая зависимость строительной отрасли от банков-кредиторов; • отсутствие финансов для выполнения генпланов поселений; • трудности с привлечением инвестиций; • снижение деловой активности; • нехватка опытных управленцев; • нехватка коммуникаций между участниками рынка.

Приложение 7

Таблица 4 – SWOT-анализ строительной отрасли 2016 года

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение новых технологий высотного строительства, освоение подземного пространства; • безопасные юридические схемы заключения сделок; • внедрение иных видов и форм кредитования; • развитие института страхования в строительстве; • развитие новых моделей бизнеса. 	<ul style="list-style-type: none"> • Неблагоприятная политика правительства; • изменение потребностей и вкуса потребителей; • изменение экономической ситуации: инфляция, курсы валют; • ограничение по высоким ставкам со стороны банков-кредиторов; • изменение системы контроля в строительстве; • высокая степень контроля бизнеса государством.
Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Усиление конкуренции среди застройщиков, дифференциация предложения по цене и качеству; • наличие местного сырья для стройиндустрии; • высокие объемы строительства, богатый рынок предложений; • квалифицированные строители; • увеличение норм обеспеченности социальной инфраструктурой; • господдержка ипотеки; • тенденция к укрупнению больших игроков рынка. 	<ul style="list-style-type: none"> • Большое количество обманутых дольщиков; • тенденция задержек по срокам сдачи объектов; • рост себестоимости строительства; • дефицит земельных участков в черте города, особенно с градостроительной документацией; • ограниченный доступ к заемному финансированию.

Приложение 8

Таблица 5 – Взаимодействие субъектов рынка недвижимости

<u>Стадия замысла</u> (постановка цели) и оформления документов	<u>Взаимодействие 1:</u> Инвестор, задумавший проект, ведет поиск застройщика		<u>Взаимодействие 1а:</u> Застройщик, задумавший проект, ведет поиск инвесторов		<u>Взаимодействие 2:</u> Получение разрешения на строительство, отвод земельного участка, регистрация права собственности или договора аренды, госэкспертиза проектной документации	
	Субъекты взаимодействия <i>(возможность партнерства)</i>		Субъекты взаимодействия <i>(возможность партнерства)</i>		Субъекты взаимодействия <i>(возможность партнерства)</i>	
	Инвестор	Застройщик	Застройщик	Инвесторы	Застройщик	Органы исполнительной власти, Федеральная регистрационная служба
<u>Стадия проектирования и строительства</u>	<u>Взаимодействие 3:</u> Застройщик самостоятельно выполняет функции заказчика и лиц, выполняющих инженерные изыскания и осуществляющих подготовку проектной документации и строительство, проводит поиск исполнителей		<u>Взаимодействие 3а:</u> Застройщик привлекает специализированного заказчика		<u>Взаимодействие 3б:</u> Заказчик осуществляет поиск исполнителей, проводит тендерные конкурсы	
	Субъекты взаимодействия <i>(возможность партнерства)</i>		Субъекты взаимодействия <i>(возможность партнерства)</i>		Субъекты взаимодействия <i>(возможность партнерства)</i>	
	Застройщик	Поставщики, Посредники, Транспортные предприятия, Предприятия стройиндустрии	Застройщик	Заказчик	Заказчик Тендерный комитет	Лица, выполняющие инженерные изыскания и осуществляющие подготовку проектной документации и строительство
	<u>Взаимодействие 4:</u> Организация выполнения работ, поставки оборудования и стройматериалов		<u>Взаимодействие 5:</u> Работа с органами инфраструктуры, энерго-, водо- и теплоснабжения		<u>Взаимодействие 6:</u> Координация и контроль исполнения работ	
	Субъекты взаимодействия <i>(возможность партнерства)</i>		Субъекты взаимодействия <i>(возможность партнерства)</i>		Субъекты взаимодействия <i>(возможность партнерства)</i>	
	Заказчик; лицо, осуществляющее строительство	Субподрядчики, Поставщики, Посредники, Транспортные предприятия, Предприятия стройиндустрии	Застройщик, Заказчик, Лицо, осуществляющее строительство	Органы исполнительной власти, Органы инфраструктуры	Лицо, осуществляющее строительство, Субподрядчики	Инвестор, Застройщик, Заказчик, Лицо, осуществляющее строительство, Органы исполнительной власти
<u>Стадия завершения строительства</u> и ввода объекта недвижимости в эксплуатацию	<u>Взаимодействие 7:</u> Получение разрешения на ввод объекта в эксплуатацию, постановка на государственный учет		<u>Взаимодействие 8:</u> Запуск и прием в эксплуатацию объекта недвижимости		<u>Взаимодействие 9:</u> Реализация замысла (цели) – использование объекта недвижимости для собственных нужд или продажи	
	Субъекты взаимодействия <i>(возможность партнерства)</i>		Субъекты взаимодействия <i>(возможность партнерства)</i>		Субъекты взаимодействия <i>(возможность партнерства)</i>	
	Застройщик	Органы исполнительной власти, Органы инфраструктуры	Застройщик, Заказчик	Инвестор	Инвестор	Конечный покупатель, риелтор
						Формирование следующего замысла – новая цель

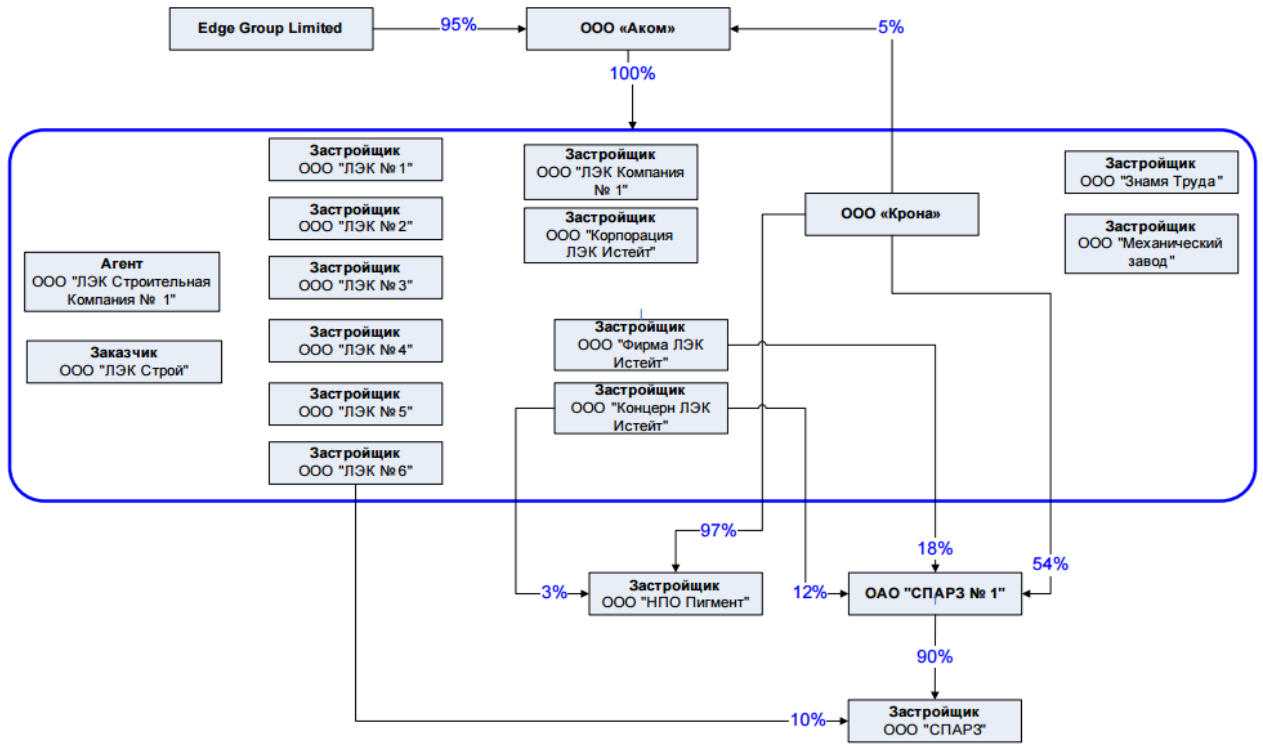
Приложение 9

Таблица 6 – Классификация эффективных каналов продвижения на различных сегментах рынка первичной недвижимости в 2016 году (*по данным агентства qb.digital)

Сегмент рынка недвижимости	Наиболее эффективные каналы продвижения
<p>Масс-маркет (эконом-класс, комфорт-класс)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Контекстная реклама; • ресурсы о недвижимости с большим охватом (metrprice.ru, novostroy-m.ru, mirkvartir.ru, novostroyki.org и т.д.); • форумы покупателей жилья; • SEO («органика»); • размещение медийных объявлений по технологии RTB.
<p>Дорогой сегмент (бизнес-класс, премиум-класс, элит-класс)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Размещение медийных баннеров на имиджевых площадках (realty.rbc.ru, kommersant.ru, forbes.ru и т.д.); • размещение медийной рекламы на массовых ресурсах о недвижимости с большим охватом (дополнительно к размещению на имиджевых площадках).

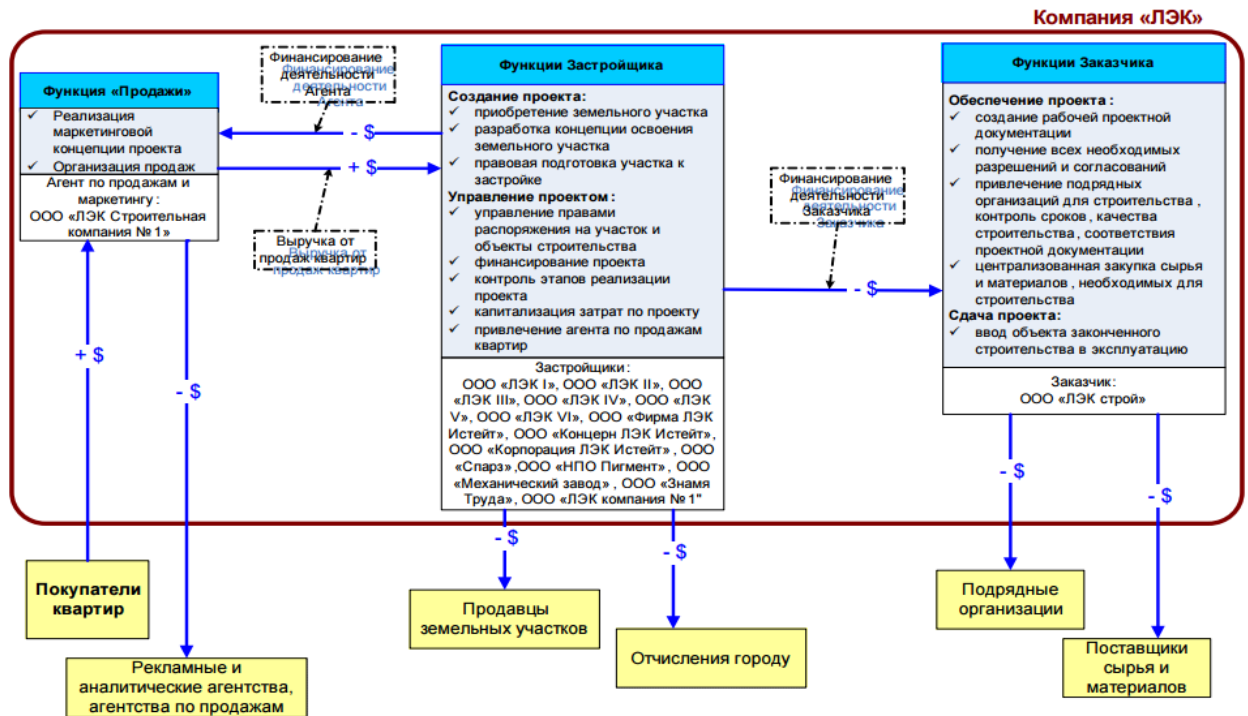
Приложение 10

Схема 1 – организационная структура «ЛЭК» в 2007 году (*по данным информационного меморандума ООО «ЛЭКСтрой»)



Приложение 11

Схема 2 – Функциональная структура «ЛЭК» в 2007 году (*по данным информационного меморандума ООО «ЛЭКСтрой»)



Приложение 12

Таблица 7 – SWOT-анализ строительной компании «Л1»

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА		
Параметры оценки	Преимущества компании «Л1»	Недостатки компании «Л1»
1	2	3
1. стратегический менеджмент и администрирование	<ul style="list-style-type: none"> • корпоративная культура • система стимулирование сотрудников • сплоченность коллектива за счет личностных качеств генерального директора и руководящих звеньев • многолетний опыт компании, отлаженная схема работы • наличие функциональной стратегии • компетентность в бизнес-процессах строительной сферы • способность адаптироваться к изменениям внешней среды • лидирующие позиции на рынке (высокая доля рынка) • планомерная система ввода в эксплуатацию строительных объектов • управление тендеров и подряда 	<ul style="list-style-type: none"> • сложная зонтичная организационная структура • дублирование функций • неразвитость партнерств, обеспечивающих доступ к инновационным технологиям, навыкам производства • арбитражная практика

	<ul style="list-style-type: none"> • участие в конкурсах • реализация программы социальной ответственности • осуществление полного цикла работ, выступая в качестве застройщика, инвестора и генподрядчика в одном лице • выстроенные взаимоотношения с правительством 	
<p>2. услуги, продукты и технологии</p>	<ul style="list-style-type: none"> • приоритетное направление работ - квартальная застройка • возведение домов по кирпично-моноконтурной технологии • первыми вывели на рынок квартиры студии и квартиры с европланировками • интересные архитектурные решения проектов • обширный земельный банк • специализация на востребованных сегментах рынка: комфорт и бизнес-класс • благоустроенность, привлекательность местонахождений объектов недвижимости • высокий ассортимент 	<ul style="list-style-type: none"> • большое количество долгостроев

	<ul style="list-style-type: none"> • большинство объектов в высокой стадии готовности или сданы 	
3. сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> • стабильность кадров высшего звена • программа мотивации персонала • квалифицированный персонал • командный дух, общность ценностей 	<ul style="list-style-type: none"> • недоступность информации о структуре компании
4. маркетинг и продажи	<ul style="list-style-type: none"> • продажа жилья не по ФЗ-214, а по ЖСК (предоставление длительной рассрочки платежа, использование средств компании и деньги пайщиков) • узнаваемость бренда • система стимулирования сбыта • индивидуальные условия оплаты, рассрочки и возможность приобрести жилье в ипотеку • сотрудничество с ведущими банками РФ • уникальные условия для иногородних граждан (возможность заключения дистанционного договора) • ориентация на потребителя • сотрудничество с 	<ul style="list-style-type: none"> • продажа жилья не по ФЗ-214, а по ЖСК (возможность переноса сроков строительства – отталкивает покупательский спрос) • существенная зависимость от рынка потребителей • слабый приток новых клиентов • испорченная репутация компании – результат стереотипного восприятия потребителями

	<p>ведущими агентствами недвижимости Санкт-Петербурга</p> <ul style="list-style-type: none"> • сотрудничество с региональными брокерами • разработанная программа лояльности (постпродажное сервисное обслуживание) • гибкая ценовая политика • принцип информационной открытости (наличие на всех объектах стройки он-лайн веб-камер) • наличие офисов продаж и консультационных пунктов 	
5. финансовые показатели	<ul style="list-style-type: none"> • изначальный большой уставный капитал • доступ к кредитным или заемным финансовым ресурсам 	<ul style="list-style-type: none"> • ни одно юридическое лицо в составе холдинга «Л1» не предоставляет данные о финансовых показателях в Росстат • отрицательная кредитная история
6. производство, логистика, контроль качества	<ul style="list-style-type: none"> • нет необходимости в закупке большого объема строительных материалов, в силу высокой стадии готовности объектов • доступ к сырьевым ресурсам и 	<ul style="list-style-type: none"> • низкая степень соблюдения договорных обязательств • низкая удовлетворенность дольщиков • постоянная

	<p>строительным материалам</p> <ul style="list-style-type: none"> • запуск новых проектов в рамках существующих комплексов • соответствие современным тенденциям инженерного оснащения • развитая социальная, коммерческая и транспортная инфраструктура в местах застроек • девелопмент промышленных территорий любой сложности • вертикально-интегрированная бизнес-модель, позволяющая контролировать все процессы производства • наличие местных поставщиков строительного сырья 	задержка сроков сдачи объектов
ВНЕШНЯЯ СРЕДА		
Параметры оценки	Возможности компании «Л1»	Угрозы компании «Л1»
1. законодательные и регулирующие силы	<ul style="list-style-type: none"> • общенациональная государственная программа «доступное жилье» 	<ul style="list-style-type: none"> • повышение налогообложения • изменения в законодательстве • непроработанность вопроса о проектном финансировании • ужесточение государственного регулирования

		<p>строительной отрасли</p> <ul style="list-style-type: none"> • нововведения правительства, влияющие на инвестиции и спрос потребителя
2. общественность и спрос	<ul style="list-style-type: none"> • появление новых потребительских сегментов • повышение разнообразия портретов потребителя • проработка систем ипотечного кредитования • постоянная информационная доступность и открытость • активность в коммуникационном пространстве строительного рынка • развитие системы стимулирования сбыта • мониторинг вкусовых предпочтений потребителя • совершенствование клиентского сервиса 	<ul style="list-style-type: none"> • стереотипное мышление потребителя • возрастание влияния поставщиков и покупателей • несоответствие позиционирования компании ее поведению на рынке
3. производство и технологии	<ul style="list-style-type: none"> • появление новых технологий в строительстве • развитие электронной коммерции • освоение подземного пространства • освоение новых 	<ul style="list-style-type: none"> • преждевременный износ оборудования • несовершенство строительных регламентов и нормативов • устаревание технологий • низкое предложение

	<p>сегментов рынка</p> <ul style="list-style-type: none"> • растущие региональные рынки • забота об улучшении качества строительства 	<p>на рынке труда высококачественной рабочей силы</p> <ul style="list-style-type: none"> • жесткая зависимость от трудовых ресурсов
4. экономические факторы	<ul style="list-style-type: none"> • быстрый рост отрасли • высокие темпы развития экономики в целом • приток частного и иностранного капитала в строительную отрасль • увеличение располагаемого личного дохода населения • партнерство с банками 	<ul style="list-style-type: none"> • смена денежно-кредитной политики, повышение ставки процента • повышение уровня инфляции • изменения курса обмена валют • снижение уровня доходности населения
5. конкуренция	<ul style="list-style-type: none"> • ослабление позиций фирм-конкурентов • мониторинг рынка, выявление преимущественных возможностей • создание уникальных предложений • диверсификация (освоение новых видов производств) 	<ul style="list-style-type: none"> • высокая конкуренция на рынке первичной недвижимости, избытие предложений • появление новых сильных игроков рынка • переход клиента к более дешевым и доступным предложениям
6. экологические факторы	<ul style="list-style-type: none"> • наличие новых привлекательных географических рынков • минимизация отходов производства • проведение 	<ul style="list-style-type: none"> • неконтролируемый выброс строительных отходов • провокация жалоб местного населения строительных объектов в связи с

	социальных мероприятий в поддержку экологии (посадка деревьев на территории строительных объектов)	постоянным ходом работ
--	--	------------------------

(Продолжение Таблицы 7)

Приложение 13

Таблица 7 – матрица возможностей строительной компании «Л1»

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	<ul style="list-style-type: none"> • постоянная информационная доступность и открытость • развитие системы стимулирования сбыта • мониторинг вкусовых предпочтений потребителя • совершенствование клиентского сервиса • создание уникальных предложений 	<ul style="list-style-type: none"> • активность в коммуникационном пространстве строительного рынка • растущие региональные рынки 	<ul style="list-style-type: none"> • развитие электронной коммерции • развитие подземного пространства • проведение мероприятий в поддержку экологии
Средняя	<ul style="list-style-type: none"> • проработка систем ипотечного кредитования • появление новых технологий в строительстве 	<ul style="list-style-type: none"> • освоение новых сегментов рынка 	<ul style="list-style-type: none"> • минимизация отходов производства
Низкая	<ul style="list-style-type: none"> • появление новых потребительских сегментов • ослабление позиций фирм-конкурентов 		

Приложение 14

Таблица 8 – матрица угроз строительной компании «Л1»

Вероятность реальной угрозы	Последствия		
	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	<ul style="list-style-type: none"> • несоответствие позиционирования компании ее поведению на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> • Ужесточение государственного регулирования строительной отрасли • Смена денежно-кредитной политики • Появление новых сильных игроков на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> • Стереотипное мышление потребителя • Высокая конкуренция • Переход клиента к более дешевым и доступным предложениям
Средняя	<ul style="list-style-type: none"> • Преждевременный износ оборудования • Провокация жалоб местного населения строительных объектов 	<ul style="list-style-type: none"> • Несовершенство строительных регламентов и нормативов 	<ul style="list-style-type: none"> • Неконтролируемый выброс строительных отходов
Низкая	<ul style="list-style-type: none"> • Устаревание технологий 	<ul style="list-style-type: none"> • Жесткая зависимость от трудовых ресурсов 	