

A professional portrait of Shavarsh Alvercjan, a man with short dark hair, wearing a dark blue suit, white shirt, and patterned tie. He is looking off to the right with a thoughtful expression. The background is a modern office interior with glass walls and a potted plant.

**Шаварш Алврцян
(«Газпром-Медиа Холдинг»):
Финансовая дисциплина
нужна даже в самой
креативной среде**

О нетипичном карьерном переходе из банковского сектора в медиабизнес, о том, как опыт работы в МДМ-банке, СберБанке и Газпромбанке оказался востребован в управлении цифровыми активами, а также о задачах финансовой функции в условиях трансформации рынка в интервью «Б.О.» рассказал финансовый директор — глава финансовой дирекции «Газпром-Медиа Холдинга» Шаварш Алврдян

Текст

СВЕТЛАНА ОРЛОВА,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

— Шаварш, вы в 2024 году пришли в «Газпром-Медиа Холдинг» в качестве финансового директора цифровых активов. До этого времени вы строили карьеру в банковском бизнесе. Почему так резко решили изменить свой карьерный трек?

— До прихода в «Газпром-Медиа Холдинг» я уже некоторое время работал в периметре Группы «Газпром» — в Газпромбанке, в подразделении, занимавшемся государственно-частными партнерствами (ГЧП) и концессиями. Команда банка, без преувеличения, считается одной из лучших на рынке. Несмотря на то что я проработал там менее года, этот опыт дал мне очень многое: я попробовал себя в работе именно с государственными органами и регионами, познакомился с большим количеством региональных государственных служащих вплоть до руководства регионов. Моя сеть профессиональных контактов существенно расширилась: если раньше я в основном взаимодействовал с коммерческими компаниями, то здесь мне удалось получить полноценный опыт работы с государственным сектором.

Затем меня пригласили возглавить финансовую дирекцию цифровых активов «Газпром-Медиа». Мне всегда было интересно все, что связано с медиа и технологиями. Когда я получил предложение занять эту позицию, у меня словно сошлись все звезды: все, к чему я стремился, объединилось в одной роли. Эта сфера мне действительно близка, и, кроме того, здесь я смог применить свои профессиональные компетенции, полученные за годы работы в банковской сфере. Честно говоря, я долго не раздумывал, сразу принял это предложение и ни разу не пожалел о своем решении.

— Как ваш прошлый банковский опыт помог работе в новой сфере?

— На мой взгляд, приход в управление финансами из банковского сектора — в целом, один из самых логичных профессиональных путей. Банковский опыт помогает мне понимать, как устроена работа банков, каким образом выстраиваются финансовая дисциплина, анализ и риск-менеджмент. Благодаря этому опыту я могу системно смотреть на вещи и быстро вникать в детали.

В банке мне постоянно приходилось работать с несколькими клиентами, а на позициях, которые я занимал в последнее время, — вообще управлять целыми направлениями: IT, девелопментом и другими. Поэтому необходимо глубоко разбираться в сути бизнеса большого количества клиентов и подразделений. Это, в свою очередь, помогает очень быстро изучать как конкретную компанию, так и отрасль в целом.

Став финансовым директором цифровых активов «Газпром-Медиа», по сути, я возглавил это направление не в одной компании, а сразу в группе из восьми юрищ. И здесь от меня требовалось максимально быстро во все погрузиться, потому что времени на длительное, плавное вхождение в дела просто не было.

— Вы кажетесь очень структурным человеком. Наверное, работа с медиа для вас сильно отличалась от опыта в предыдущих компаниях?

— Да, прежде всего нужно было выстроить систему, в первую очередь финансовую дисциплину. Медиа — это креативная индустрия, что, безусловно, накладывает свой отпечаток на работу компании. Здесь, с одной стороны, важно действовать достаточно мягко, а с другой — все-таки последовательно делать свое дело, потому что, несмотря на творческую составляющую, бизнес должен быть прибыльным.

При этом в первую очередь мы работаем с людьми: генеральными продюсерами, лидерами креативных и продуктовых направлений и другими профессионалами. В этом мне очень помог мой предыдущий банковский опыт, потому что и в начале карьеры, и позже я много работал с клиентами. И здесь как нигде необходимо обладать высочайшими навыками коммуникации и уметь слышать разные точки зрения, аргументы и понимать реальные потребности бизнеса и нашей аудитории.

— А чего, наоборот, не хватало из опыта в банковском секторе и чему пришлось учиться?

— Медиабизнес, по сути, состоит из нескольких ключевых направлений: контент, продюсирование, маркетинг, продукт, IT, где объединены и разработка, и инфраструктура. Если в области технологий у меня уже был соответствующий опыт, то в маркетинг и контент пришлось погружаться во многом с помощью коллег.

При этом мне было действительно интересно разбираться в том, как устроено производство контента, как принимаются решения о запуске того или иного проекта. И только разобравшись в этих процессах, я смог внедрить в компании инструменты, связанные с более рациональным использованием финансовых средств и управлением бюджетированием.

— У вас большой банковский послужной список: МДМ-банк, Промсвязьбанк, Сбер-Банк, МКБ. Чем различается корпоративная культура этих организаций и отличается ли она от той, что сложилась в компаниях Группы «Газпрома», в том числе в Газпромбанке и «Газпром-Медиа Холдинге»?

— Банковская сфера и финансовые структуры в целом зачастую «зарегламентированы». Если сравнивать банки с медиакомпаниями, то в медиа решения принимаются значительно быстрее, и, в целом, эта среда гораздо более динамичная. Если же говорить о различиях между самими банками, то, работая в Газпромбанке, я был приятно удивлен. До этого я никогда с этим банком не соприкасался, даже в качестве клиента. Но оказалось, что мне очень близки его подходы и команда, которая там работает. И сейчас, взаимодействуя с Газпромбанком уже в роли финансового директора холдинга, я вижу, что это действительно важная для нас опора и поддержка.

— За год работы на должности финансового директора цифровых активов «Газпром-Медиа» вы сделали многое: оптимизировали финансовую модель, внедрили усовершенствованную систему аналитики, повысили точность прогнозирования показателей...

— На самом деле параллельно с моим приходом в цифровых активах уже наметился тренд на объединение платформ. И ключевая задача, которая стояла и была реализована, — это унификация подходов. Нам было важно, чтобы во всех активах мы действовали одинаково на всех уровнях: использовали единые подходы к управлению контентом, к управлению маркетинговыми компаниями и общие стандарты финансового менеджмента.

Рассуждая о единой финансовой модели, мы говорим о том, как использовать средства так, чтобы достигать максимального синергетического эффекта на нескольких платформах одновременно. Выстраивая единую маркетинговую кампанию и единый подход к контентной стратегии, можно не только экономить, но и добиваться лучших результатов по сравнению с ситуацией, когда каждая платформа развивается отдельно, будь то

“

Технологические компетенции видеосервисов мы объединили в IT-хабе RUTUBE TECH. Это не только команды разработки, но и единая экспертиза по архитектуре, данным, ИИ, видеотехнологиям и платформенным сервисам



Фото: Руслан Самигуллин

онлайн-кинотеатр Premier или видеохостинг RUTUBE.

Основной пласт работы заключался именно в этом: я находил точки оптимизации, опираясь на свои навыки финансиста, и подсказывал бизнесу, где можно улучшить процессы, упростить решения или сократить затраты.

Главной целью было оптимизировать расходы таким образом, чтобы пользователь, от которого напрямую зависят доходы платформ, никак не пострадал; более того, чтобы взаимодействие с платформой приносило ему удовольствие, было прозрачным, а контент был интересным и полезным. Я считаю, что нам это удастся.

— Сейчас вы говорите о консолидации цифровых активов под брендом RUTUBE?

— Я бы пока назвал это технологическим объединением платформ. Сегодня Premier и RUTUBE объединены подпиской, но в целом, этот процесс я бы охарактеризовал как объединение вокруг бренда RUTUBE, поскольку это действительно сильный бренд, несмотря на существующие различные точки зрения относительно него. При этом полностью Premier как бренд точно не исчезнет. Но повторю: сейчас все находится в стадии обсуждения: мы анализируем, тестируем и смотрим, как лучше выстроить эту модель.

Технологические компетенции наших видеосервисов мы объединили в IT-хабе RUTUBE TECH. Это не только команды разработки, но и единая экспертиза по архитектуре, данным, ИИ, видеотехнологиям и платформенным сервисам. Хаб отвечает за всю технологическую основу видеоплатформ «Газпром-Медиа Холдинга», их стабильную работу, масштабируемость и надежность сервисов.

— В конце 2025 года вы пошли на повышение и стали финансовым директором всего холдинга через год после прихода в «Газпром-Медиа Холдинг». С чем, на ваш взгляд, связан такой быстрый карьерный рост?

— Мне кажется, сегодня холдинг в целом делает серьезную ставку на цифровые активы и технологичные продукты. Они должны стать флагманом развития всего холдинга и обеспечить дополнительную добавленную стоимость. И это абсолютно обоснованно, потому что все больше людей потребляют контент именно через интернет. Работая в этом направлении, мы формируем новую экономику внимания вокруг «цифровых потребностей» аудитории.

Говорить о том, что телевидение теряет позиции — неправильно, но активный переток

аудитории в онлайн — это факт. И нам важно бороться за внимание пользователей и следовать за ними. Вероятно, именно потому мой опыт работы с цифровыми активами сыграл здесь ключевую роль.

Вторая причина — это внедрение унифицированных подходов. Цифровые активы развиваются очень динамично, и те новые процессы, которые удалось выстроить в этом сегменте бизнеса, можно масштабировать на весь холдинг. При этом я ни в коем случае не умаляю ту работу, которая была проделана ранее, она была очень серьезной и высокоэффективной. Просто все в разное время требует изменений, и как следствие — изменений, дальнейшего развития.

— Есть ли особые задачи, которые перед вами ставят руководство и акционеры?

— Как финансовый директор я отвечаю за формирование и реализацию финансовой стратегии всего «Газпром-Медиа Холдинга». Это включает в себя бюджетирование, финансовое планирование, контроль отчетности и, что немаловажно, взаимодействие с «Газпромом» — нашей головной компанией-акционером.

Одна из моих ключевых задач — обеспечить устойчивость бизнеса и прозрачность финансовой функции в целом. Мы продолжим работать над повышением экономической эффективности, искать точки синергии, поскольку активы холдинга очень тесно связаны между собой.

По сути, передо мной стоит та же задача, что и в направлении цифровых активов: найти рациональный подход к использованию средств и обеспечить максимальный доход. Это, пожалуй, главный фокус моей работы.

— Как в нынешних условиях высокой стоимости фондирования с финансовой точки зрения чувствует себя бизнес «Газпром-Медиа Холдинга»?

— Сейчас непростое время — не только для нас, но и для всех компаний на рынке. В этой ситуации мы делаем особый акцент на эффективность: сокращение расходов, рост прибыли, прогнозирование и управление денежными потоками. Как и в цифровых активах, мы будем уделять большое внимание финансовой модели приоритизации запуска новых разработок и проектов.

Если раньше мы могли позволить себе больше экспериментировать, то сейчас подходим к этим вопросам значительно более рационально и строго с финансовой точки зрения, детально оцениваем проекты и их бизнес-потенциал. Таковы реалии текущего времени.

— Не скучаете ли вы по банковской сфере?

— Честно говоря, я вообще не помню, чтобы мне когда-либо было скучно в «Газпром-Медиа Холдинге». Банковская сфера действительно дала мне очень многое, это отличная школа. В каждом банке и у каждого руководителя, с которым я работал, я перенял лучшие практики и определенный образ мышления. И все это очень хорошо ложится на креативную среду, где, как ни парадоксально, именно финансовая и управленческая дисциплина особенно важна, потому что цель компании — это все-таки устойчивое получение дохода и развитие бизнеса.

При этом, возвращаясь к вашему вопросу, отвечу: я как финансовый директор не прекращаю взаимодействие с банками и общение с бывшими коллегами. И здесь мне очень помогает то, что мы говорим на одном языке: я понимаю, как они мыслят и как видят работу с нами — компаниями.

БО