

# САНКТ-ПЕТЕРБУРГ ЮБИЛЯРЫ

ПРЕСЫЩЕННЫЕ СВЯЗЬЮ / 16  
ПОЛНЫЙ БАК КОНКУРЕНТОВ / 20  
ЭВОЛЮЦИЯ ДЕВЕЛОПМЕНТА / 24

Понедельник, 30 ноября 2020 №219/П  
(№6940 с момента возобновления издания)  
Цветные тематические страницы №13–28  
являются составной частью газеты «Коммерсантъ»  
Зарегистрировано в Роскомнадзоре  
ПИ №ФС77-76924 9 октября 2019 года

**Коммерсантъ**  
в Санкт-Петербурге

# BUSINESS GUIDE

ПАРТНЕРЫ ВЫПУСКА



ООО «Балтийский лизинг»

# spb.kommersant.ru

ПЕТЕРБУРГСКАЯ  
ЛЕНТА НОВОСТЕЙ

**В ДВА КАСАНИЯ**

1.



ВОЙТИ | Регистрация

ГАЗЕТА

ПРИЛОЖЕНИЯ

ВЛАСТЬ

ДЕНЬГИ

ОГОНЁК

WEEKEND

НАУКА

**РЕГИОНЫ**

UK

FM93.6

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ**

ВОЛГОГРАД

ВОРОНЕЖ

ЕКАТЕРИНБУРГ

КАЗАНЬ

КРАСНОДАР

КРАСНОЯРСК

НИЖНИЙ НОВГОРОД

НОВОСИБИРСК

ПЕРМЬ

РОСТОВ-НА-ДОНУ

САМАРА

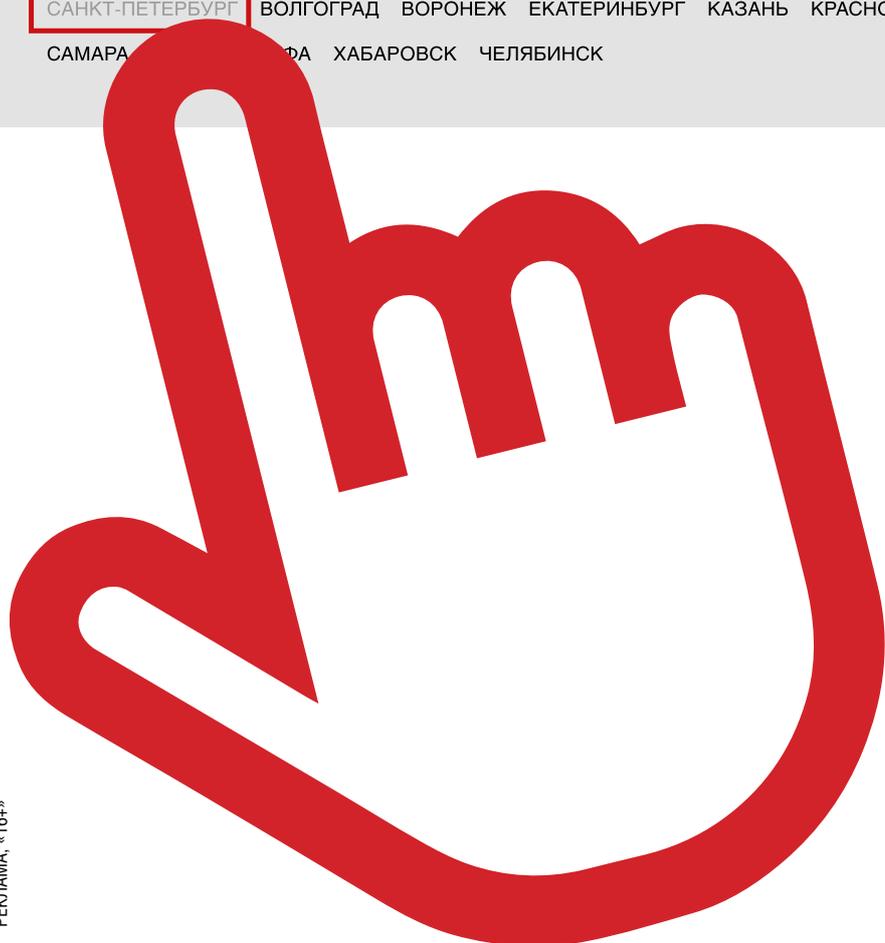
ТОЛЬЯТИ

УФА

ХАБАРОВСК

ЧЕЛЯБИНСК

2.





ВАЛЕРИЙ ГРИБАНОВ,  
РЕДАКТОР BUSINESS GUIDE  
«ЮБИЛЯРЫ»

## НОВЫЕ РОСТКИ НА МОГИЛЕ МАЛОГО БИЗНЕСА

Прошло более тридцати лет с тех пор, как в Петербурге, тогда еще Ленинграде, начали зарожаться рыночные отношения. С тех пор в городе многое поменялось, экономика мегаполиса пережила и кризисы, и периоды бурного, практически взрывного роста, и стагнацию.

Люди, стоявшие у истоков рынка, говорят, что некоторые сектора городской экономики изменились до неузнаваемости. Например, сегодня трудно поверить, но в начале 1990-х годов строить было невыгодно: стоимость жилья тогда была гораздо ниже себестоимости строительства.

Когда-то Петербург считался пивной столицей, производство этого напитка генерировало гигантские обороты, в городе работало множество производителей, а потребление напитка росло поразительными темпами. Последние годы потребление пива неуклонно сокращается.

Аналогичная картина и со связью: спустя семнадцать лет после первого в мире звонка по мобильному телефону в городе состоялся первый телефонный разговор по сотовой связи. Долгое время операторы развивались, не чувствуя конкуренции, за клиента не приходилось бороться, а за подключение к сети с абонентов на первых порах взималась плата в сотни долларов. Сегодня операторы зарабатывают не столько на сотовой связи, сколько на передаче данных.

Единственное, что за тридцать лет не претерпело существенного изменения, — это отношение властей к малому бизнесу. Каждый год в публичных выступлениях чиновники всех мастей признаются в любви к индивидуальному предпринимателю и малым фирмам, обещают льготы и избавление от внеплановых проверок. Но вот уже тридцать с лишним лет малый бизнес находится на грани выживания. Пандемия бросает новый вызов мелким предпринимателям, и очевидно, что многие бизнесы не переживут этот сложный период. Но отличительной чертой частного предпринимательства является то, что практически сразу на месте покинувшего бизнес появляется кто-то новый. Пожалуй, это и есть главное достижение последних тридцати лет: вопреки всему россияне не отчаялись и продолжают заниматься предпринимательством.



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

# БИЗНЕС С ИЗМЕНИВШИМСЯ ЛИЦОМ

## ПОРТРЕТ ТИПИЧНОГО РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ МЕНЯЕТСЯ ВМЕСТЕ С ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИЕЙ В СТРАНЕ: ЕСЛИ В НАЧАЛЕ 1990-Х НЕОБХОДИМА БЫЛА СМЕЛОСТЬ, ЧТОБЫ НАЧАТЬ СВОЕ ДЕЛО, СЕГОДНЯ ОНА НУЖНА, ЧТОБЫ ОСТАТЬСЯ В БИЗНЕСЕ.

АНЖЕЛИКА ТИХОНОВА

Сегодня типичный российский предприниматель, согласно исследованию «Глобальный мониторинг предпринимательства», которое проводили недавно ученые Санкт-Петербургского университета, выглядит так: мужчина 39 лет, имеет среднее, среднее специальное или высшее образование, семьянин, живет в крупном региональном городе или миллионнике. В бизнес пришел из работы по найму в 35 лет. Решил заниматься торговлей (в структуре предпринимательской активности, согласно Росстату, она занимает почти 35%). Главными проблемами, судя по опросу ВЦИОМ 2019 года, считает высокие налоги (так ответили 25% респондентов), бюрократию (22%) и нехватку денег на ведение бизнеса (16%).

Портрет среднестатистического петербургского предпринимателя не многим отличается от российского. Все тот же мужчина с семьей, но немного старше: по данным мониторинга малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге, средний возраст петербургского предпринимателя 43 года. Имеет высшее образование, компания небольшая — численностью до 15 человек.

В начале 1990-х, если судить по современной оценке предпринимателей того времени, опрошенных РwC в 2019 году, речь также шла о мужчине, риском (22%), находчивом (14%) и жестком (14%). Главной опасностью ведения бизнеса для него было оказаться убитым (82%), подвергнуться физическому насилию (80%), не суметь защитить семью и близких (75%).

**ВРЕМЯ НЕ ЩАДИТ** Андрей Яковлев, директор Института анализа предприятий и рынков ВШЭ в Москве, уверен, что изменения в портрете зависят во многом от социально-экономической ситуации в стране. «Я бы выделил три временных периода, — говорит Андрей Яковлев. — С 1990 по 1998 год: когда бизнес во многом строился на извлечении ренты из тех возможностей, которые предоставило время и которые оказались практически исчерпаны к моменту кризиса 1998 года. С 2000 по 2005 год: в это время благодаря тому, что государство наконец-то стало формулировать правила игры и создавать механизмы их соблюдения, появились возможности для людей, которые были готовы заниматься продуктивной предпринимательской деятельностью. То есть это было не перераспределение стоимости, как в 1990-е, а ее создание. Но затем с 2005–2006 годов возможности для бизнеса, открывшиеся ранее, постепенно начали схлопываться. Все большую роль стали играть личные связи с чиновниками на разных уровнях, и одновременно возник феномен силового



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

СЕЙЧАС В БИЗНЕСЕ ПРЕОБЛАДАЮТ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ НАЧИНАЛИ ЕГО В 2000-Е ГОДЫ ЕЩЕ МОЛОДЫМИ

давления на бизнес. Поводом для этого стали процессы огосударствления экономики и „дело ЮКОСа“ как пример избирательного применения права со стороны государства. Это безусловно было „политическое“ дело, но формальным основанием для него стали схемы оптимизации налогообложения. Такие схемы тогда использовали сотни компаний, однако наказали, причем жестко, только владельцев ЮКОСа. На средних и нижних этажах в правоохранительной системе это привело к тому, что многие полковники или майоры захотели получить свой „маленький ЮКОС“. С тех пор эта тенденция только усиливается».

В зависимости от периода менялся и портрет предпринимателя. Время 1990-х (в том числе благодаря государственному ТВ) сегодня прочно ассоциируются с олигархами, отмечает господин Яковлев. Но олигархи — очень небольшая группа людей, у которых был доступ к высшей власти, и превратились они в миллиардеров в первую очередь благодаря залоговым аукционам 1995–1996 годов. Массовое же предпринимательство 1990-х (а тогда бизнесом стали заниматься очень многие) формировалось по другим каналам. Первый — это вынужденное предпринимательство. Им занимались люди, которые еще вчера работали врачами, учителями, инженерами, а потом им пришлось занять-

ся «челночеством», чтобы прокормить семью. «Одалживали \$200–300, ехали кто в Турцию, кто в Китай за товарами и потом продавали их на вещевых рынках. Так формировалась значительная часть малого бизнеса, — говорит господин Яковлев. — Но были также, особенно среди бывших комсомольских функционеров, люди со связями. Они участвовали в приватизации, в чековых аукционах, играли с ваучерами, потому что имели доступ к информации. Свою роль в пополнении предпринимательства играли и действующие в то время чиновники».

В целом предприниматели 1990-х — это преимущественно молодые люди с неплохим образованием, которые в иной ситуации, возможно, занимались бы наукой или другой деятельностью, но ситуация заставила их уйти в бизнес. «Я говорю о молодых, потому что люди старших поколений (включая и людей из советской элиты) по большей части плохо вписывались в новую реальность», — уточняет господин Яковлев. Он добавляет, что без готовности на агрессивные действия в 1990-е заниматься бизнесом было сложно: слишком сильным было влияние криминальной составляющей того времени.

В 2000-е годы ситуация изменилась. С появлением в экономике стабильных рабочих мест многие из бывших челноков снова стали наемными работниками. → 16

ПОРТРЕТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

15 → В бизнесе остались те, кто хотел им заниматься, благо криминальные разборки постепенно сошли на нет. «Как раз в это время среди предпринимателей появилось довольно много представителей новой молодежи, которые сразу после окончания вуза пытались создать свой бизнес. Рост экономики и общие оптимистичные ожидания начала 2000-х способствовали этому», — говорит Андрей Яковлев. Но этот период оказался недолгим. Новый рост силового давления на бизнес после «дела ЮКОСа», когда рейдерскими захватами стали заниматься уже не бандиты, как в 1990-е, а правоохранители, привел к тому, что желающих завести свой бизнес поубавилось, особенно среди молодежи, которая теперь в ответах на соцпросы мечтала не о своем деле, а о работе в гос-секторе.

Эта тенденция продолжается и сегодня, считает господин Яковлев. По его словам, сейчас в бизнесе преобладают люди, которые начинали его в 2000-е годы еще молодыми, и это отражается на статистике, согласно которой возраст среднестатистического российского предпринимателя растет.

**ИЗ ПРОШЛОГО В БУДУЩЕЕ** «Перед тем как начать свой бизнес в 19 лет, я размышлял над тем, какие качества для этого нужны, — вспоминает Михаил Гончаров, основавший в 1998 году сеть ресторанов быстрого питания «Теремок». — Тогда пришел к выводу — и потом каждый раз находил подтверждения своим размышлениям, — что это ровно те качества, которые у тебя есть. Успеха в бизнесе добиваются совершенно разные люди: и жадные, и щедрые, и веселые, и хмурые, и трудолюбивые, и ленивые. Другой вопрос, как добиться успеха? А здесь без упорства, настойчивости и интеллекта не обойтись».

По словам владельца сети ресторанов «Евразия» и фитнес-клубов «Фитнес Хаус» Алексея Фурсова, открывшего свой первый общепит в 2001 году, для предпринимателя во все времена важно уметь чувствовать бизнес и «быть отцом, царем и богом» для людей, с которыми работаешь. «Если говорить о том, что поменялось, то, наверное, стоит сказать, что время дерзких и резких прошло и настало время осторожных и рассудительных», — уверен бизнесмен.

Марк Лернер, основавший в 2005 году группу компаний «Петрополь» (девелопмент, брокеридж, консалтинг), среди качеств, которые нужны были бизнесменам в то время, называет аналитичность, решительность. «Сегодня смелость нужна скорее, чтобы продолжать вести бизнес», — говорит он. — Бизнес-среда изменилась за последние годы. Очень сложно найти тех, кто держит слово, что раньше очень ценилось. Теперь каждый — хозяин своего слова: „захотел дал, захотел забрал обратно“. Те же, кто сегодня начинает свой бизнес, должны быть внимательны к деталям, осторожны и уметь просчитывать все риски»

Каков будет предприниматель в России еще через 30 лет, сегодня сказать трудно. Более половины респондентов (56%) опроса PwC, считают, что предстоящие три десятилетия российский бизнес будет, скорее всего, позитивно развиваться. Пятая часть опрошенных убеждена, что он обречен на деградацию, а еще столько же — что не изменится ровным счетом ничего. Причем, как замечают в PwC, больше всего скептиков среди бизнесменов из 1990-х. ■

# ПРЕСЫЩЕННЫЕ СВЯЗЬЮ

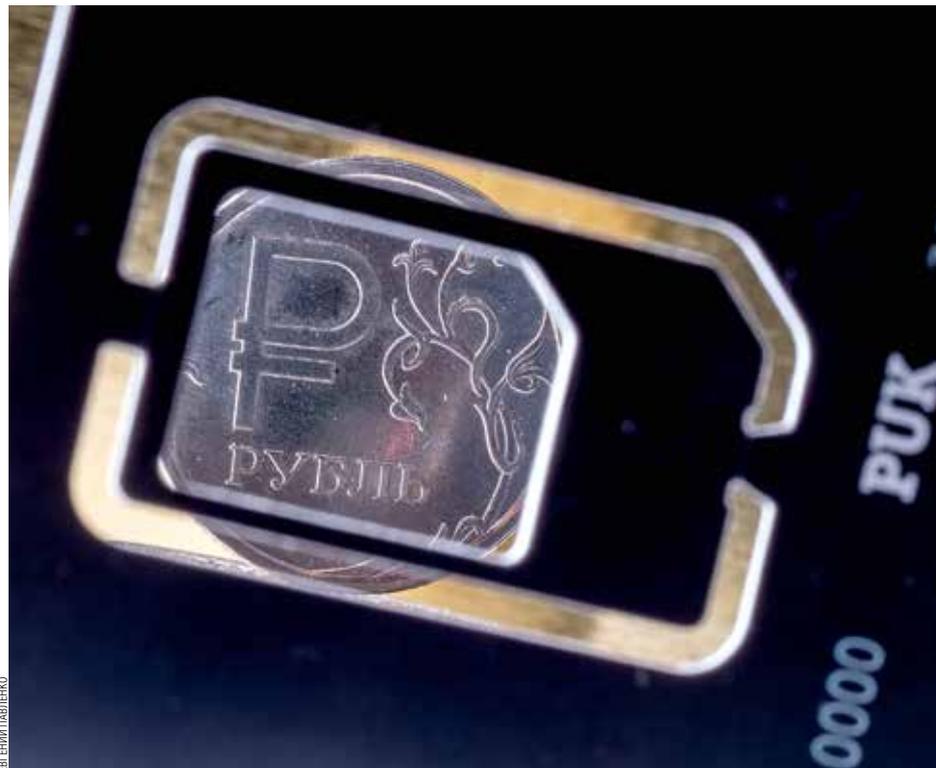
**ЗА ТРИДЦАТЬ ЛЕТ С МОМЕНТА ЗАРОЖДЕНИЯ РЫНОК СОТОВОЙ СВЯЗИ В РОССИИ УСПЕЛ ДОСТИЧЬ СТАДИИ ПЕРЕНАСЫЩЕНИЯ, И В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ СОТОВЫЕ ОПЕРАТОРЫ ЗАНЯТЫ ПОИСКОМ НОВЫХ ИСТОЧНИКОВ РОСТА. ПАНДЕМИЯ УСКОРИЛА ЭТОТ ПРОЦЕСС.** АНЖЕЛИКА ТИХОНОВА

Золотая эра сотовой связи закончилась в 2012 году. Тогда операторы большой четверки (МТС, «Мегафон», «Билайн» и Tele2) одновременно зафиксировали падение базы абонентов. Спустя год было упразднено «мобильное рабство», это на какое-то время дало операторам возможность расширять базу за счет переманивания абонентов лучшими предложениями. Затем компании сделали ставку на MVNO (Mobile Virtual Network Operator) — виртуальных операторов сотовой связи, которые должны были «раскачать» стагнирующий сотовый рынок. Так, на базе Tele2 заработали, например, виртуальные операторы «Сбермобайл» (Сбербанк), «ТТК Мобайл» (РЖД), «Тинькофф Мобайл» (Тинькофф-банк) и другие. Самую большую абонентскую базу в области MVNO собрал благодаря Yota «Мегафон». На сети МТС заработал виртуальный оператор МГТС. Но и здесь, судя по оценке экспертов, грандиозных успехов не случилось. Пока доля виртуальных операторов, как сообщал ранее «Ъ», немногим больше 1%, и серьезного влияния они не оказывают.

Тем временем проникновение сотовой связи усиливается. По итогам 2019 года в Петербурге и Ленинградской области, согласно данным консалтингового агентства Advanced Communications & Media, оно выросло до 263%. Погоня за долей в подключениях новой выручки не приносит, как, впрочем, не увеличивают ее и снижение цен на услуги, безлимитные тарифы, пакетные предложения с увеличенным объемом услуг.

«Сегодня рынок очень конкурентный», — говорит Алексей Титов, директор по региональному развитию ПАО «Мегафон», — чтобы удерживать свою долю рынка, его игрокам нужно максимально точно прогнозировать тренды покупательского спроса и быстро подстраиваться под новые тенденции. Инициативы операторов направлены на то, чтобы клиент был удовлетворен обслуживанием, получал персональные предложения. При этом базовые потребности клиентов остаются прежними, и операторам необходимо обеспечивать покрытие сети и качество связи, высокий уровень сервиса».

Чтобы соответствовать запросам времени, операторы в последние годы активно осваивают IT, медиа и другие смежные рынки. Практически у всех есть специальные предложения для любителей музыки, цифровое ТВ, OTT-сервисы, финансовые сервисы, Big Data, интернет вещей (IoT). «Еще до пандемии мы обновили собственную бизнес-стратегию, которая ориентирована на создание полноценной экосистемы диджитал-продуктов вокруг потребностей клиента», — сообщают в петербургском филиале ПАО «МТС». — Например, у МТС у единственной компании есть все среды передачи ТВ-сигнала: кабельное ТВ, IPTV, спутниковое и OTT. Одной из частей этой системы становится



**ОДНИМ ИЗ ПЛЮСОВ ПАНДЕМИИ СТАЛ ПЕРЕНОС НА ГОД ИСПОЛНЕНИЯ «ЗАКОНА ЯРОВОЙ», КОТОРЫЙ ОБЯЗЫВАЕТ ОПЕРАТОРОВ СВЯЗИ И ИНТЕРНЕТ-КОМПАНИИ ХРАНИТЬ ЗАПИСИ ТЕЛЕФОННЫХ РАЗГОВОРОВ, SMS И ИНТЕРНЕТ-ТРАФИКА ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ШЕСТЬ МЕСЯЦЕВ**

создание и дистрибуция эксклюзивного контента, что позволит укрепить конкурентное преимущество».

В среднем все эти дополнительные услуги (Value Added Services, VAS), благодаря которым сотовые операторы пытаются выйти за пределы традиционного телекома, совокупно составляют, по оценкам AC&M Consulting, до 13% от мобильной сервисной выручки (без учета передачи данных в сетях мобильной связи). «В диджитал-среду переходят и бизнес, и частные клиенты. Как итог — растет потребность в высоких скоростях передачи данных, объемах трафика и качестве связи. Бизнесу жизненно необходимы цифровые инструменты для организации работы в новых условиях. В выигрыше тот, кто придерживается этой стратегии», — уверен господин Титов.

Впрочем, ощутимые коммерческие успехи VAS — все-таки дело будущего. Пока рынок телекома замедляет рост. Если в 2017-м и 2018-м рост, по оценке аналитического агентства «ТМТ Консалтинг», составил 2,7 и 3,3% соответственно, то в 2019 году — всего 2,1%, а общий объем рынка составил 1,73 трлн рублей. И основную долю доходов отрасли пока формирует сегмент мобильной связи — до 60%.

По оценке Леонида Делицына, аналитика ГК «Финам», по итогам 2020 года выручка МТС вырастет на 2% и составит 502 млрд рублей. «Однако на статус крупнейшего по выручке российского оператора связи может претендовать и „Рос-

телеком“, который и увеличил выручку, и ускорил темпы прироста благодаря поглощению Tele2 («Ростелеком» и Tele2 начали слияние в мае 2019 года, в мае 2020-го сделка была закрыта. — **BG**), — поясняет господин Делицын. — Выручка госоператора по МСФО в третьем квартале выросла на 13% по сравнению с аналогичным кварталом предыдущего года, до 135 млрд рублей, а за девять месяцев составила 383,9 млрд рублей. Сама компания ожидает рост выручки по итогам года на 9%». По мнению аналитика, в оптимистическом сценарии выручка «Мегафона» возрастет на 2% по сравнению с прошлым годом, до 340 млрд рублей. Выручка же российско-го подразделения VEON может снизиться на 4,4%, до 279 млрд рублей.

«Телекоммуникации — крупнейший сектор глобального ИКТ-рынка, на долю которого приходится 37,6% всей выручки хай-тека. Однако Gartner ожидает снижения выручки в секторе в целом по итогам года на 3,3%, до \$1,326 трлн. В 2021 году сектор будет восстанавливаться, но компенсирует падение не полностью», — отмечает господин Делицын.

**УСКОРЕННЫЕ ПАНДЕМИЕЙ** И без того непростую ситуацию в отрасли, несмотря на ожидаемый рост отдельных игроков, обострила пандемия. Потери сотовых операторов в период с марта по май 2020 года агентство Content Review оценило примерно в 30 млрд рублей. Хотя помимо минусов, связанных с потерей роуминговых доходов из-за закрытия границ и 30–50% рознич-

ной сети, были и плюсы. «Пандемия вынудила предприятия перевести большую долю сотрудников на удаленку, а режим самоизоляции привел к росту спроса на онлайн-шопинг, развлечения и в целом к всплеску пользования цифровыми сервисами», — говорят в ПАО «Мегафон». Это повысило интерес к сервисам, которые до этого несколько лет развивали операторы. По данным МТС, анализ индекса цифровой активности на основе Big Data выявил, что популярность онлайн-кинотеатров и стриминговых сервисов у петербуржцев выросла в четыре раза по сравнению с прошлым годом. «Мы видим ускоренную трансформацию медиапотребления и понимаем, насколько актуальным становится выделение медиа в отдельное бизнес-направление», — говорят в ПАО «МТС».

Возможно, как плюс пандемии можно расценивать и перенос на год исполнения «закона Яровой», который обязывает операторов связи и интернет-компании хранить записи телефонных разговоров, SMS и интернет-трафик пользователей шесть месяцев. Точнее — отсрочку нормы о ежегодном увеличении на 15% емкости хранилищ трафика. Ранее операторы сообщали, во сколько им обойдется это хранение: так, с учетом размера бизнеса МТС оценивал свои расходы с 2018 по 2023 год в 60 млрд рублей, «Мегафон» — в 40 млрд, а «Билайн» — в 45 млрд.

**ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ** Большая надежда у операторов на 5G. Это практически мгновенный доступ к облачным сервисам, потоковому видео, многопользовательским облачным играм, покупкам в дополненной и виртуальной реальности, совместной удаленной работе в режиме онлайн и многое другое, говорят эксперты. «Для людей жизнь сосредоточилась в смартфоне: с его помощью общаются, работают, совершают покупки. Тренд на цифровизацию будет только углубляться, а потребности в телеком-сервисах расти. Масштабного возврата к офлайну после окончания пандемии уже не будет. Цифра с нами навсегда», — говорит господин Титов.

В июле 2020 года первым оператором, получившим лицензию на оказание услуг мобильной связи в новом формате, стал МТС. Однако и сама компания, и другие участники рынка, как писали СМИ, видят в выделенном для 5G диапазоне частот много проблем, которые не позволят пока создать коммерчески успешную сеть. Если проблемы с частотами будут решены, широкого применения 5G аналитики ожидают в России к 2025 году, когда технологией смогут пользоваться более 40 млн человек. До тех пор новый стандарт будет разворачиваться только в корпоративном сегменте, полагают эксперты.

Господин Делицын соглашается, что основным драйвером роста индустрии должно стать распространение стандарта 5G, но пока это, по его словам, относится к будущему. Дело ближайших лет — возможная консолидация рынка. «В текущем году на стоимости акций сильнее всего сказывалась удачная консолидация поглощенных компаний. К примеру, новости об успешной интеграции Sprint, как правило, ведут к повышению цены акций американской T-Mobile (TMUS). За год стоимость акции выросла на 59%, с \$80 до \$127. А в России за год на 10% подорожали акции „Ростелекома“, завершившего поглощение Tele2», — говорит эксперт. ■

# ТРИ ДЕСЯТКА ЛЕТ БЕЗ ПРОВОДА

## В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ СОТОВАЯ СВЯЗЬ В РОССИИ ОТМЕТИТ СВОЕ ТРИДЦАТИЛЕТИЕ. КОРРЕСПОНДЕНТ ВГ АНЖЕЛИКА ТИХОНОВА ВСПОМИНАЕТ ОСНОВНЫЕ ВЕХИ РАЗВИТИЯ

### 1991

- в сентябре в Петербурге создана компания «Дельта Телеком». Связь осуществлялась по аналоговому стандарту NMT-450 (стандарт 1G). Благодаря компании в России 9 сентября состоялся первый звонок по сотовому телефону, который весил 3 кг, между мэром города Анатолием Собчаком и мэром Сиэтла;
- в декабре в столице России создана сотовая компания «Московская сотовая связь». До 2005 года работа велась в стандарте NMT-450 (и NMT-450i).

### 1993

- в июне в Петербурге создан «Северо-Западный GSM» (с 2002 года — «Мегафон»);
- в августе создан «Би Лайн GSM», который проработал под этим именем до 2005 года, став «Билайном»;
- в октябре создан МТС.

### 1994

- в России появился американский стандарт AMPS (стандарт 1G). Как и NMT, AMPS был аналоговой технологией, но предлагал более высокую емкость сетей, что было важно в условиях растущего числа абонентов;
- в июне по постановлению правительства России для пользования мобильными телефонами нужно было получить разрешение Госсвязьнадзора. При его отсутствии штраф составлял от 15 до 70 МРОТ (от 1251 до 5838 рублей того времени);
- появление сетей стандарта GSM (2G), который принес роуминг между операторами и SIM-карты. До этого SIM-карт не существовало, смена оператора связи была возможна только через перепрограммирование телефона.

### 1998

- операторы отказываются от взимания платы за входящие вызовы.

### 2000

- отменена регистрация всех мобильных телефонов в Госсвязьнадзоре;
- GSM-операторы предоставляют возможность подключения к интернету по протоколу WAP.

### 2001

- появился GPRS (стандарт 2.5G) — первый массовый протокол соединения с интернетом.

### 2002

- число абонентов стационарной и мобильной связи в России сравнялось и составило 35–36 млн человек (всего 70–72 млн). При этом 30 тыс. населенных пунктов все еще не телефонизировано.

### 2003

- в России в стандарте GSM начинает работать Tele2 после покупки одноименным шведским холдингом российских активов Millicom, американско-шведской компании, которая с 1990-х создавала в российских регионах операторов сотовой связи по стандарту D-AMPS;
- на базе компаний «Дельта Телеком» и «Московская сотовая связь» создан «Скай Линк». Работает по технологии GSM и CDMA, которая развивается параллельно с GSM.

### 2004

- появление EDGE — технологии, которая считается дальнейшим шагом развития GPRS. Она помогла увеличить скорость передачи данных.

### 2006

- проникновение мобильной связи в России достигло 100%.

### 2007

- в мае в Москве появилась компания Yota — первый в России оператор, работающий на основе новой в то время технологии передачи данных — WiMAX;
- в октябре «Мегафон» вводит в действие первую сеть UMTS (3G) в стране на территории Петербурга.

### 2010

- Yota объявила о планах по переходу с технологии WiMAX на LTE (стандарт 4G). Год спустя в Новосибирске запущена первая LTE-сеть в России.

### 2012

- операторы «большой четверки» одновременно зафиксировали падение базы абонентов;
- «Вымпелком» («Билайн»), МТС и «Мегафон» подписывают соглашение о совместном развитии мобильной коммерции в России.

### 2013

- в декабре отменено «мобильное рабство»: абоненты могут переходить к любым операторам с сохранением номера телефона.

### 2014

- впервые за историю отрасли в России выручка сотовых операторов сокращается.

### 2016

- начало цифровой трансформации телеком-индустрии.

### 2018

- с 1 июля вступил в силу «закон Яровой», который требует от операторов связи хранить записи разговоров, переписку, видео, изображения и другую коммуникацию абонентов в течение шести месяцев.

### 2019

- с 1 июня отменен внутрисетевой роуминг.

### 2020

- в июле МТС получил первую в России лицензию на оказание услуг мобильной связи в формате 5G;
- «Ростелеком» закрыл сделку по покупке Tele2;
- в октябре правительство России отсрочило до сентября 2021 года норму «закона Яровой» о ежегодном увеличении на 15% емкости хранилищ трафика.

# ЦИКЛИЧНАЯ ПЬЕСА

## ТЕКУЩИЙ ГОД НЕ ПЕРВЫЙ СЛОЖНЫЙ В ИСТОРИИ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ И ПЕТЕРБУРГА: БЫЛ СПАД 2008–2009 ГОДОВ, КРИЗИС 2014 ГОДА. НА ФОНЕ ЭПИДЕМИОЛОГИЧЕСКОГО, ВАЛЮТНОГО И НЕФТЯНОГО КРИЗИСОВ БЮДЖЕТ ПЕТЕРБУРГА В 2020 ГОДУ СЕКВЕСТРИРОВАЛИ. ПРОГНОЗЫ НА 2021–2023 ГОДЫ ПО ДОХОДАМ И РАСХОДАМ ТАКЖЕ СОКРАТИЛИСЬ. ВПРОЧЕМ, ЭКСПЕРТЫ НАЗЫВАЮТ ЭКОНОМИКУ ГОРОДА ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ, ВСПОМИНАЯ ЕЕ РАЗВИТИЕ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ТРИДЦАТЬ ЛЕТ.

ЯНА ВОЙЦЕХОВСКАЯ

Самый низкий показатель индекса промышленного производства (ИПП) был зафиксирован в Санкт-Петербурге по итогам первого полугодия 2020 года — 94,1%, в Ленинградской области за этот же период — 97,2%, несмотря на стабильно положительную динамику последних лет. В 2019 году ИПП Петербурга составлял 104,1%, Ленобласти — 104,6%, что по темпам прироста почти в два раза выше общероссийского показателя. Значение для обоих регионов формируют обрабатывающие производства. Однако уже по итогам девяти месяцев 2020 года ИПП в Петербурге и Ленобласти составил 96,3 и 99,3% соответственно. Это самые высокие значения начиная с весны, когда экономика ощутила ограничения, связанные с эпидемией коронавируса.

Традиционный рост в кризисы показывают отрасли массового потребления: производство пищевых продуктов, напитков, табака, считают аналитики, отмечая негативные тенденции в автопроме и машиностроении. Среди важнейших видов машиностроительной продукции в Петербурге существенно снизилось производство легковых автомобилей. Примечательно, что в январе — августе 2020 года прибыль от деятельности промышленных предприятий Петербурга сократилась на 34,4% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года, составив 289,4 млрд рублей.

В ближайшие годы дефицит бюджета Петербурга станет рекордным за последние десять лет: по прогнозам Смольного, в 2020 году он составит 99,6 млрд рублей, в 2021-м — 89,6 млрд, в 2022-м — 54,4 млрд, в 2023-м — 39,9 млрд. Это, впрочем, пока не заставляет городское правительство отказываться от анонсированных планов по созданию триллионного бюджета города (в 2023 году доходы приблизятся к 760,1 млрд рублей). Вместе с этим правительство Петербурга признает, что экономическая обстановка замедляет темпы инвестиционной активности, требует пересмотра прогнозов и переоценки рисков по запланированным проектам. Развитие города, вероятно, также потребует большего времени.

**ЭТАПЫ И ДИНАМИКА** Руководитель филиала компании ЦКТ (предоставляет услуги для бизнеса) в Петербурге Алексей Биляк разделяет тридцатилетний период экономики города на три этапа: с 1990-х годов по 2000-е, с 2000-х по 2014 год и с 2014 года по настоящее время. На первом этапе рос только уровень инфляции и безработицы, говорит он. «Закрывались крупные производства, уменьшилось количество товарооборота в морском порту, снизилось количество привезенных и экспортируемых товаров в Пулковку — един-



**ЭКОНОМИКА ГОРОДА РОСЛА ОЧЕНЬ БЫСТРЫМИ ТЕМПАМИ ВПЛОТЬ ДО 2013–2014 ГОДОВ, КОГДА БЫЛИ ВВЕДЕНЫ САНКЦИИ. ЗА НИМИ ПОСЛЕДОВАЛО СОКРАЩЕНИЕ ИНОСТРАННЫХ ВЛОЖЕНИЙ, И ХОТЯ РОСТ ИНВЕСТИЦИЙ ФИКСИРУЕТСЯ И СЕЙЧАС, НО ДО УРОВНЯ 2012–2013 ГОДОВ ОН НЕ ДОХОДИТ**

ственным аэропорту города, везде наблюдался огромный спад, даже в продажах жилья и недвижимости. Строительство нового жилья в этот период было единичным, как правило, это были кооперативные дома», — рассказывает он.

С началом 2000-х годов в стране произошла смена президентской власти и экономического курса. В Петербург стали поступать инвестиции, наблюдался экономический рост, появились первые новостройки, открылись крупные предприятия, такие как General Motors с заводом Ford, отмечает эксперт. «Наконец, закончили строительство Кольцевой автодороги вокруг Петербурга, в том числе самый сложный участок, который идет по Финскому заливу. Она очень сильно разгрузила спальные районы и центр», — подчеркивает господин Биляк.

В 2007–2010 годах мы наблюдали начало глобальной стройки в Петербурге, вспоминает господин Биляк. Увеличились инвестиции, в том числе иностранные, также получили развитие крупные сетевые ритейлеры, многие из которых начали федеральную экспансию с Петербурга. Экономика города росла очень быстрыми темпами вплоть до 2013–2014 годов, когда были введены санкции. За ними последовало сокращение иностранных вложений, и хотя рост инвестиций фиксируется и сейчас, но до уровня 2012–2013 годов он не доходит, признает эксперт.

После перевода экс-губернатора Петербурга Валентины Матвиенко в Москву в городе начался кризис власти, отмечает

старший руководитель проектов группы компаний SRG Татьяна Козлова. В 2010 году объем инвестиций в основной капитал вырос в десять раз по сравнению с 2000 годом и составил \$13 млрд, приводит данные госпожа Козлова. Такой уровень сохранялся до 2014 года, но после завершения в 2013–2014 годах ранее начатых проектов к 2019 году объем инвестиций упал примерно на 30% в долларовом выражении, подчеркивает она.

Впрочем, уверен господин Биляк, городская агломерация стала больше, и люди с Урала, Сибири, из южных регионов России стали чаще приезжать в Петербург. «Здесь есть рабочие места и достойный уровень заработной платы, если не сравнивать его только с Москвой. Среди ярких примеров — один из самых больших заводов пивоварения, на котором трудится 12 тыс. человек», — говорит он, имея в виду «Балтику», также одного из крупнейших налогоплательщиков города. Петербург, по мнению эксперта, предоставляет все возможности для профессионального роста, кроме этого, активно развивается туристическое направление, заключает он.

**ПРОМЫШЛЕННАЯ ПЛАТФОРМА** Последние тридцать лет экономика Петербурга динамично развивалась, считает генеральный директор Регионального центра компетенций (РЦК) в сфере производительности труда Петербурга Ирина Голубцова. Во многом этому способствовал рост промышленных производств — вклад данного комплекса в формирование доход-

ной части бюджетов всех уровней по сравнению с другими секторами экономики города традиционно является наибольшим: только за январь — сентябрь 2020 года он составил 44,9%, подчеркивает эксперт.

Петербург с момента основания развивался как крупный промышленный узел, центр судостроения, а в дальнейшем и машиностроения, напоминает вице-президент инвесткомпания QBF Владимир Масленников. «1990-е годы город встретил как монополист в отдельных секторах промышленного производства. На 1991 год в промышленности города было занято 560 тыс. человек. В последнее десятилетие XX века данный показатель существенно снизился, а по итогам 2019 года промышленный сектор обеспечивал рабочими местами около 347 тыс. человек, то есть около 17% трудоспособных горожан», — делится он.

В 2000-е годы началось развитие новых для города отраслей промышленности — автомобилестроения и фармацевтической индустрии, говорит аналитик. В 2019 году каждый четвертый отечественный автомобиль был выпущен петербургскими заводами: всего за прошлый год они произвели 372 тыс. легковых автомобилей. Объем медицинских изделий и лекарственных препаратов, созданных в Северной столице, за последние четыре года вырос в 2,8 раза, добавляет господин Масленников.

К приоритетным для инвестирования отраслям экономики Петербурга сегодня относят IT, медицину и фарминдустрию, производство двигателей и электрооборудования, научные исследования и разработки, судостроение, сектор транспортно-средств. Динамично развиваются туризм и индустрия развлечений, согласен он. Стремительными темпами в Петербурге идет строительство жилья, подчеркивает он. По итогам 2019 года в эксплуатацию было введено более 3,4 млн кв. м жилой недвижимости, что превосходит даже Москву по показателю «ввод жилья в расчете на душу населения».

По мнению госпожи Голубцовой, Петербург привлекателен для инвесторов, чему способствуют выгодные условия, предусматривающие налоговые и таможенные преференции, что позволяет нивелировать издержки, сопровождающие запуск нового производства. За последние тридцать лет активное развитие показали несколько отраслей: традиционно обрабатывающее производство, на чью долю приходится до 80% от общего объема всего производства, оборонный сектор, машиностроение и фармацевтика, подчеркивает эксперт. На развитие города во многом повлияли активное формирование инфраструктуры и открытие новых производств и деловых центров, заключает она. ■



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО

# «НАМ УДАЛОСЬ СОЗДАТЬ УНИВЕРСИТЕТ ЕВРОПЕЙСКОГО УРОВНЯ»

В ПРЕДДВЕРИИ ТРИДЦАТИЛЕТНЕГО ЮБИЛЕЯ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО УНИВЕРСИТЕТА ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ В ДЕКАБРЕ 2020 ГОДА ЕГО РЕКТОР ОЛЕГ СМЕШКО РАССКАЗАЛ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВG МАРИИ КУЗНЕЦОВОЙ О ТОМ, КАК РУКОВОДСТВУ ВУЗА УДАЛОСЬ СОЗДАТЬ КРУПНЕЙШИЙ НЕГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СЕВЕРО-ЗАПАДА, РАБОТАЮЩИЙ ПОД НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИМ РУКОВОДСТВОМ ОТДЕЛЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННЫХ НАУК РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК, И О ПЛАНАХ НА БЛИЖАЙШЕЕ БУДУЩЕЕ.

**BUSINESS GUIDE:** Юбилей в текущем году приходится отмечать в непростой обстановке. Как она сказывается на ваших планах?

**ОЛЕГ СМЕШКО:** Поскольку пандемия случилась отнюдь не вчера, руководство университета еще весной прогнозировало, что эпидемиологическая обстановка к концу года может поменяться не в лучшую сторону. На этапе подготовки мы отработывали два сценария празднования нашего тридцатилетия: очный и дистанционный. В конце октября стало понятно, что торжественные мероприятия будут проводиться в дистанционном формате. Я уверен, что ни организационных, ни технических трудностей это вызвать не должно: в формате онлайн-трансляций, собравших десятки тысяч просмотров, мы уже проводили торжественный выпуск, а также День знаний 1 сентября. С учетом ограничений все мероприятия, приуроченные к нашему юбилею, будут проведены, за исключением разве что спортивных. Но в текущих условиях это самое верное решение: здоровье студентов, сотрудников, почетных профессоров и партнеров стоит превыше всего.

**BG:** Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики (СПБТУиЭ) — один из самых крупных негосударственных вузов Северо-Запада. Каково это — конкурировать с государственными университетами? В чем ваше преимущество?

**О. С.:** Я считаю, что основой успеха университета является правильность выбора генеральной линии, идеологии, которая у нас представлена концепцией так называемой «тройной спирали». Она основана на взаимодействии нашего вуза с ведущими предприятиями реального сектора экономики, Российской академией наук, а также с органами государственной и местной власти для обеспечения качественного образования и решения всех вопросов, связанных с организацией учебной деятельности. На выходе мы получаем квалифицированного и востребованного на рынке труда выпускника, способного выполнять поставленные задачи.

При этом с момента создания университета и при определении приоритетов его развития перед руководством вуза никогда не стояло задачи с кем-то соревноваться и кого-то побеждать, поскольку в этом случае многие другие

вопросы отошли бы на второй план. На первоначальном этапе основатель вуза и его первый ректор и президент Виктор Андреевич Гневко и его команда изучали опыт ведущих университетов России и мира, не слепо копируя их лучшие практики, методики и подходы, а применяя их с определенной степенью адаптации. Поскольку наш вуз имеет гуманитарную направленность, его руководство сосредоточилось на таких направлениях, как экономика, финансы, юриспруденция, менеджмент, и продолжает следовать этому курсу. Основное, что мы должны делать, — это качественно и правильно обучать студентов, а результаты скажут сами за себя. Я убежден, что нам удалось создать университет европейского уровня.

**BG:** Как университет трансформировал свою структуру под современные образовательные задачи?

**О. С.:** Как таковых революционных преобразований не происходило, наоборот, это были последовательные шаги. История развития университета начинается с курсов повышения квалификации и подготовки кадров с четко выраженной управленческой, экономической и юридической направленностью. Со временем было принято решение о создании на базе курсов института, который впоследствии развился и стал университетом. На определенном этапе мы осознали необходимость построения модели непрерывного многоуровневого образования: колледж, бакалавриат, магистратура, аспирантура. По моему мнению, создание подразделения среднего профессионального образования стало своевременным решением. Сегодня в нем проходит обучение более 1500 человек, что соизмеримо с количеством студентов в одном из институтов университета. Кроме того, в университете работает и аспирантура. Таким образом, выпускники, поступившие к нам после девятого класса, могут в процессе учебы дорасти до кандидатов наук.

**BG:** Как вы оцениваете уровень подготовки поступающих в университет?

**О. С.:** В настоящее время повышение уровня подготовки выпускников школ — общероссийская тенденция. С каждым годом средний балл выпускников становится все выше, и этот рост, в том числе, обеспечивается у нас и региональными абитуриентами.

Мы видим, что сейчас к нам приходят гораздо более целеустремленные ребята, с четким пониманием того, чего они хотят. С момента поступления студенты уже видят карьерную траекторию и планомерно двигаются по ней при непосредственном участии преподавателей колледжа и университета.

**BG:** Проводит ли университет адаптацию студентов после поступления?

**О. С.:** Эта работа осуществляется в основном по двум направлениям. Во-первых, это помощь иногородним студентам — а сегодня в университете их около 60% — в скорейшей адаптации к жизни и учебе в новом для них большом городе. Во-вторых, это «тонкая подстройка» первокурсников с точки зрения их содержательной готовности к учебе в вузе по избранному направлению подготовки. Здесь речь идет и об иностранном языке, если студенту предстоит поехать на стажировку в иностранный вуз, и о повышении уровня владения русским языком, если речь идет о студентах из зарубежья, и о математике и информатике, если нужно. Причем это происходит вне зависимости от того, учатся ли они в колледже или в самом университете.

**BG:** По каким программам поток обучающихся вырос в последние годы больше всего? С чем вы это связываете?

**О. С.:** На интерес к тому или иному направлению подготовки оказывают влияние конъюнктура рынка труда и внешняя среда. Сейчас растет интерес к профессиональному образованию в целом. И на уровне колледжа, и на уровне вуза востребованы IT-специалисты, которых мы обучаем работать в сферах экономики и менеджмента, устойчивым спросом пользуются лингвистика и педагогическое образование, а также направления подготовки в сфере рекламы и связей с общественностью. И, безусловно, сохраняется интерес к направлениям подготовки в области экономики, финансов и государственного управления, юриспруденции.

**BG:** В чем особенности президентской программы подготовки управленческих кадров, которая реализуется в вашем вузе?

**О. С.:** В настоящее время в Петербурге насчитывается всего шесть вузов, осуществляющих подготовку слушателей президентской программы подготовки управленческих кадров для предприятий

и организаций народного хозяйства РФ, и наш — в их числе. СПБТУиЭ более пятнадцати лет реализует собственную уникальную программу подготовки менеджеров высшей квалификации. За время реализации президентской программы нами было подготовлено около 1000 слушателей по проектно-ориентированной модульной программе. Но она, безусловно, не статична, так как Министерство экономического развития как заказчик периодически вносит коррективы с целью соответствия ее современным требованиям экономики РФ и внешней среды.

**BG:** Каковы планы у университета на ближайшие годы? Какие новые направления могут еще появиться в университете?

**О. С.:** Что касается направлений подготовки, то их перечень ежегодно анализируется и пересматривается: какие-то профессии уходят с рынка, какие-то, наоборот, появляются, становятся более востребованными. В соответствии с этим меняется и вуз, чтобы соответствовать веяниям времени. Где-то мы предугадываем и пытаемся работать на опережение, а впоследствии понимаем, что приняли верное решение. В текущем году перед нами стоит задача открыть новые образовательные программы: среднего профессионального образования «Право и судебное администрирование», «Информационные системы и программирование» и высшего образования бакалавриата «Управление персоналом», «Медиакоммуникации» и «Бизнес-информатика» и программа магистратуры «Государственное и муниципальное управление» и другие.

В будущем мы планируем закончить построение модели цифрового университета. Среди приоритетов также дальнейшее развитие международного сотрудничества. Уже сейчас в активе университета десятки соглашений о сотрудничестве с ведущими иностранными университетами, и мы будем продолжать работу в этом направлении. Также мы продолжим взаимодействие с Российской академией наук и будем наращивать сотрудничество с российскими вузами, предприятиями и организациями. И, конечно, мы планируем совершенствовать и развивать современную учебную инфраструктуру и материально-техническую базу, тем более что количество студентов университета постоянно растет. ■

# ПОЛНЫЙ БАК КОНКУРЕНТОВ

## В НАЧАЛЕ 1990-Х ГОДОВ ТОПЛИВНЫЙ РЫНОК СЕРЬЕЗНО ОТЛИЧАЛСЯ ОТ СОВРЕМЕННОГО. В ПЕТЕРБУРГЕ РАБОТАЛО 120 НЕЗАВИСИМЫХ ФИРМ. А НЕФТЯНЫЕ КОМПАНИИ ПРИШЛИ В ГОРОД ТОЛЬКО В НАЧАЛЕ 2000-Х.

АНЖЕЛИКА ТИХОНОВА

Президент НП «Нефтяной клуб Петербурга» Олег Ашихмин считает знаковыми для развития петербургского розничного топливного рынка, начиная с 1990-х годов, четыре события. Несомненно, важное значение для города имело появление в нем в 1990 году финской компании Neste. В тогдашнем Ленинграде было создано совместное российско-финское предприятие «Петро Сервис», акционерами которого стали Neste и «Леннефтепродукт». Как писали СМИ в то время, Neste вложила деньгами и ноу-хау (60%), а «Леннефтепродукт» — несколькими АЗС (40%). Первая реконструированная станция под брендом «Петро Сервис» была открыта год спустя на Васильевском острове, а построенные с нуля АЗС под брендом Neste запустили в 1993 году в Выборге. «Компания задала высокую планку работы АЗС, местные операторы были вынуждены подтягиваться под ее стандарт, и в итоге в городе создавались сети, которые не уступали европейским, а в некоторых моментах были даже лучше. Это сформировало одно из главных отличий петербургского рынка», — замечает господин Ашихмин.

Затем свое влияние, по словам первого вице-президента Российского топливного союза (РТС) Леонида Чурилова, оказали и другие западные компании, которые свой выход на российский рынок начинали с Петербурга, — Shell и Statoil (сегодня на рынке присутствует под именем Circle K после того, как в 2012 году ее приобрел один из ведущих международных ритейлеров Couche-Tard).

Другим значимым событием стало появление в начале 2000-х годов на петербургском розничном топливном рынке нефтяных компаний. «До того времени топливом город обеспечивали только частные компании, и надо сказать, они более или менее справились с этой задачей», — рассказывает Олег Ашихмин. — До конца 1990-х годов нефтяные компании решали свои проблемы по добыче и модернизации заводов, а потом обратили внимание на Петербург. Первыми из вертикально интегрированных нефтяных компания (ВИНК) в наш город пришли ЛУКОЙЛ, «Газпром нефть», «Роснефть», «Татнефть». С их приходом рынок претерпел ряд серьезных структурных изменений. Сегодня в Петербурге работают практически все нефтяные компании. Такого нет ни в одном регионе, потому что там доминирует та или иная ВИНК, замечает эксперт.

Вообще, высокая конкуренция всегда была характерной чертой петербургского рынка. Сначала в 1990-х, когда этим бизнесом занимались 120 независимых компаний, у которых было примерно 350 АЗС. Сегодня на рынке 26 компаний, среди которых доминируют ВИНК, и 496 АЗС, но все равно из-за присутствия всех основных нефтяных компания конкуренция сохраняется. «А поскольку рынок очень конкурентный, то владельцы вкладываются в развитие АЗС. Если сравнить наши



ЗА ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ РОЗНИЧНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ТОПЛИВНЫХ ПРОДУКТОВ ПЕРЕСТАЛА БЫТЬ ТАКОЙ РЕНТАБЕЛЬНОЙ, КАКОЙ ОНА БЫЛА В КОНЦЕ 1990-Х — НАЧАЛЕ 2000-Х

АЗС с некоторыми европейскими, то и по качеству обслуживания, и по самой АЗС мы можем дать фору. Где-нибудь в Испании заправка как стояла десятки лет без ремонта, так она и стоит. У нас это недопустимо, потому что компания начнет проигрывать рынок», — указывает господин Чурилов.

Еще одним важным событием эксперты считают появление своего лобби, которое помогало решать многие проблемы. По мнению господина Ашихмина, благодаря РТС — объединению розничных операторов нефтяных компаний и независимых — проблемы отрасли обсуждаются на уровне профильных ведомств, правительства, решен вопрос контроля качества топлива, методики определения недолива.

Наконец, еще одна знаменательная веха — создание в 2008 году Петербургской международной товарно-сырьевой биржи. Сегодня это основная площадка биржевых торгов нефтепродуктами в России. Она создавалась как защита независимой розницы от действий монополистов и обеспечения равного доступа к нефтепродуктам всем игрокам рынка. «Конечно, в этом биржевом механизме есть шероховатости, которые мешают нормально работать, тем не менее уже все нефтяные компании в обязательном порядке поставляют нефтепродукты на эту биржу, и любой трейдер, который работает на площадке, может купить любой объем», — говорит господин Ашихмин. — Другой вопрос — цена. Не всегда она бывает адекватной сегодняшнему дню и рынку, тем не менее этот механизм работает». По его словам, сейчас идут переговоры о том, чтобы сократить сроки поставки в договорах с 30 дней до 20. Это сократит длительность оборота денежных средств, поясняет смысл нововведения господин Ашихмин.

К числу достижений глава Нефтяного клуба относит и государственное регулирование розничных цен через демпферный механизм, который позволяет удерживать их рост в пределах инфляции. «Это позволяет не создавать панику на розничном рынке. Хотя оптовые цены при этом могут расти», — замечает Олег Ашихмин. Впрочем, отношение в отрасли к регулированию розничных цен неоднозначное. Летом 2020 года Независимый топливный союз предложил приостановить действие демпфера из-за резкого роста оптовых цен и снижения маржинальности независимых АЗС, но в профильных ведомствах заявили о нецелесообразности такого шага, ссылаясь на то, что при снижении цен на нефть доходы от демпфера дают возможность финансировать расходы бюджета, в том числе и социальные.

За последние годы розничная реализация топливных продуктов перестала быть такой рентабельной, какой она была в конце 1990-х — начале 2000-х. «Сейчас диспаритет цен опта и розницы не позволяет получать достаточную прибыль, и, к сожалению, это подталкивает многие частные компании уходить с рынка», — говорит Олег Ашихмин. — Для ВИНК это не так критично, потому что они считают консолидированную прибыль, и если розница убыточная, то прибыль за счет экспорта, переработки нивелирует потери розницы».

**ПОДДАТЬ ГАЗУ** Сегодня петербургский рынок переживает очередной виток трансформации. В прошлом году произошли две знаковые для рынка сделки. Петербургская топливная компания (ПТК) продала свои активы «Роснефти» — 141 АЗС в Петербурге и Ленобласти, в Великом Новгороде, Пскове, Твери, Мурманской области и в Карелии, а также

нефтебазы «Ручьи» и «Чудово». А компания Neste продала свой российский розничный топливный бизнес «Татнефти». В сделку вошли 75 АЗС на Северо-Западе и топливный терминал под Петербургом. В итоге конкурентная ситуация в городе изменилась в пользу ВИНК: сегодня они совокупно занимают свыше 80% рынка. Так, по данным НП «Нефтяной клуб Петербурга», в Петербурге «Роснефти» принадлежит 133 АЗС, ЛУКОЙЛу — 113, «Газпром нефть» — 61, «Татнефти» — 57, «Сургутнефтегазу» («Киришиавтосервису») — 25. Представителям независимых операторов, таким как Shell, — 48, «Линосу» (в том числе под брендом Nord Point) — 23, «Фаэтону» — 18, Circle K — 12.

Леонид Чурилов видит в снижении доли независимых компаний опасность для рынка, даже несмотря на конкуренцию среди ВИНК, потому что нефтяные компании придерживаются более или менее похожей сбытовой политики. Надеждой на усиление конкуренции между ВИНК и независимыми операторами может стать недавно анонсированный совместный проект сети «Линос» и нефтетрейдера «Ростехразвитие». Его цель — создать сеть примерно из 150 заправок. «Появление крупной частной компании, которая более мобильна в решениях, всегда усиливает конкуренцию, от чего в конечном счете выиграет потребитель», — уверен господин Чурилов. Обостряет сегодня конкуренцию и развитие автомобильных газонаполнительных компрессорных станций (АГНКС), или проще газозаправка. Недавно ПАО «Газпром» заявило о планах увеличить в городе количество АГНКС до 40, хотя еще недавно речь шла о 25 до конца 2023 года. «Многие автопарки переходят на газовое топливо», — отмечает господин Чурилов. — Автобусы на газу есть у «Питеравто», «Третьего парка», «Пассажиравтотранса». Заправка пропан-бутаном больше, метаном — меньше, потому что там выше вложения и его установку сложно согласовать. Но сегмент АГНКС будет развиваться, потому что у сжиженного газа цена ниже, высокая экологичность».

**ПЕРЕСТРОИТЬ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ** О том, что появление новых АЗС городу не нужно, эксперты регулярно повторяют последние несколько лет. Леонид Чурилов считает, что сегодня рынок уравновешен: «Практически нет АЗС, которые стоят без клиентов, и нет заправок, на которых стоят очереди». Такого же мнения придерживается и Олег Ашихмин: «Москва в свое время приняла решение, что расстояние между станциями должно превышать 1 км, Петербург выбрал другой критерий предоставления земельных участков под АЗС: деньги, которые поступят в казну города. В итоге у нас на одной улице на протяженности 100 метров могут стоять несколько заправок». По его мнению, если в ближайшие годы и открывать АЗС, то только в новых жилых районах и на новых трассах. → 22

ТЕМАТИЧЕСКИЕ  
СТРАНИЦЫ  
ГАЗЕТЫ

**Коммерсантъ**

15 декабря  
2020

РАЗМЕЩЕНИЕ РЕКЛАМЫ В ВЫПУСКЕ  
(812) 325 85 96, e-mail: reklama@spb.kommersant.ru

**Стиль рождество**

Формат — А3  
Распространяется  
с газетой «Коммерсантъ»

РЕКЛАМА, «16+»

20 → Особых перспектив освоения Ленинградской области эксперты тоже не видят. «В небольших городах области меньший объем реализации и большое значение имеет социальная составляющая, когда АЗС работает не на прибыль, а для того, чтобы обеспечить топливом находящиеся рядом небольшие населенные пункты. Крупным компаниям так работать неинтересно. Поэтому там больше частных, чем в городе», — говорит господин Ашихмин. С ним согласен господин Чурилов: «Маленькие областные города насыщены одиночными

операторами, где владелец сам себе начальник, бухгалтер и оператор. Крупным игрокам это неинтересно».

Если и говорить о перспективах, то они связаны только с появлением новых трасс федерального и местного значения. Все, что можно было построить в Ленинградской области, уже застроено, уверены эксперты. Сегодня 15,5% областного розничного топливного рынка принадлежит «Роснефти», 14,4% — «Сургутнефтегазу», 11,9% — ЛУКОЙЛу, 10,1% — «Газпром нефти», 11,5% — «Татнефти», 6,8% — Shell, 5,8%

— «Линосу». Поскольку дальнейший рост за счет новых АЗС маловероятен, остается вариант либо консолидации, либо улучшения сервисов. Последним заняты почти все игроки рынка, делая ставку на развитие продуктового ритейла и общепита на заправках. «Но пока наш рынок, в отличие от западного, характеризуется рынком топлива, а не сопутствующих товаров», — замечает Леонид Чурилов. — На Западе ритейл — отдельный сегмент, за счет которого и живет заправка. Там и доходы, и обороты от него намного боль-

ше, чем у нас, потому что люди заезжают, чтобы купить что-то, а потом заправиться, а не наоборот. У отечественных операторов доходность от продажи топлива и от ритейла в целом, за исключением некоторых компаний, несопоставимы. Сложно сказать, сколько сегодня ритейл занимает в доходах операторов. Многие специализируются на топливе и на корпоративных клиентах, а кто-то, как Neste, Shell, «Газпром нефть», делает ставку на ритейл, и у них пропорция доходов совсем другая». ■

## ЛОМАЯ СТЕРЕОТИПЫ КОЛИЧЕСТВО ЖЕНЩИН, РИСКНУВШИХ НАЧАТЬ СВОЕ ДЕЛО, ВЫРОСЛО С 15% В 1990-Е ГОДЫ ДО СОВРЕМЕННЫХ 34% ОТ ОБЩЕГО ЧИСЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ. УМЕНИЕ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ, ЭМОЦИИ И УПОРСТВО ПОЗВОЛЯЮТ УСТОЯТЬ В ПОСТОЯННО МЕНЯЮЩИХСЯ УСЛОВИЯХ И ДОБИТЬСЯ УСПЕХА. АНАСТАСИЯ ДЕМИЧЕВА

О предпринимательницах как явлении заговорили в 1990-х годах: женщины открывали бизнес, в условиях когда его могли не только отобрать, но и убить за него. «Споры и конфликты между заказчиками и подрядчиками решались по законам 1990-х, хорошо описанным в цикле очерков „Бандитский Петербург“ писателя и журналиста Андрея Константинова. Ты можешь быть каким угодно стойким оловянным солдатиком, но если твоей семье угрожает опасность, ты становишься просто женщиной и матерью, для которой благополучие ребенка стоит на первом месте», — говорит генеральный директор группы компаний «Геоизол» Елена Лашкова.

Петербурженка Зоя Винниченко, основавшая свою компанию в то время, вспоминает: «Мне как руководителю пришлось решать абсолютно не женские вопросы. Помню как чудом удалось урегулировать отношения с московскими партнерами, после того как воры взломали наш первый офис в 1994 году. Было такое время, что не помогли ни железные двери, ни три замка: нас тогда обокрали, выломав стену соседнего помещения, и вынесли все — помимо дорогостоящего оборудования, даже шариковые ручки. Или другой случай: ночью вызвали „на стрелку“ бандиты, и мне пришлось искать других, чтобы решить эту проблему. Тогда помог мой друг медик-травматолог, который лечил всех бандитов и у него были соответствующие связи».

Еще одна из предпринимательниц, начавшая бизнес в то время, на условиях анонимности рассказала, как в 1990-х у нее был склад бытовой химии и она начала сотрудничество с предпринимателями из Азербайджана. Сначала они предложили поставлять бытовую химию по очень выгодным ценам, потом договорились об аренде части склада, но на подписание документов в дополнение к нотариусу приехала «поддержка в спортивных костюмах», и ей пришлось полностью переписать компанию на партнеров. Милиция ничего не смогла сделать, так как документы были в порядке. Чтобы вернуть свой бизнес, женщине пришлось обращаться за поддержкой к «авторитетным предпринимателям», при участии которых вновь был вызван нотариус и все документы оказались переписаны обратно.



СПЕЦИАЛИСТЫ В ОБЛАСТИ ПСИХОЛОГИИ ГОВОРЯТ, ЧТО ГЕНДЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ В БИЗНЕСЕ ВЫДЕЛИТЬ СЛОЖНО. ОДНАКО САМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ, КАК МУЖЧИНЫ, ТАК И ЖЕНЩИНЫ, ПОЛАГАЮТ, ЧТО РАЗНИЦА В ВЕДЕНИИ ДЕЛ ВСЕ ЖЕ ЕСТЬ

Для отстаивания своих интересов и взаимопомощи петербурженки стали объединяться. Так, Зоя Винниченко вспоминает: «В 1997 году мы зарегистрировали Социально-деловой центр женских инициатив. В числе наших первых проектов была первая в стране выставка, объединившую более 600 женщин-предпринимателей из постсоветского пространства. Наш город все-таки увидел, что женский бизнес существует». Тогда удалось не только создать свою женскую организацию, но и выстроить диалог с властью. «Мы дружили с Владимиром Яковлевым. Он собирал

нас в Смольном, где мы говорили о задачах и проблемах, после таких встреч удавалось решить многие беспокоящие нас вопросы», — отмечает госпожа Винниченко. — С 2004 года, когда город возглавила Валентина Матвиенко и заработал совет предпринимателей при губернаторе, произошло еще одно важное событие. Тогда в совет вошли 35 человек, из них три женщины, включая меня. Помню, как долго коллеги игнорировали мое предложение создать отдельную комиссию по женскому предпринимательству, хотя я разработала положение, каждому написала личное

письмо о том, что гендер присутствует и в бизнесе. Однако после череды отказов я начала выступление со слов: „Сейчас мы перейдем к утверждению комиссии по женскому предпринимательству“, и на этом все сдались: „Пусть делает что хочет“. Вот так мне удалось создать первую женскую комиссию по предпринимательству в нашей стране».

**НЕТ РАЗЛИЧИЙ** С точки зрения науки сложно выделить гендерные особенности в предпринимательстве, говорит бизнес-консультант и психолог Ирина Бенетт. Однако она уверена, что женщина более эмоциональна, но когда «прокачивает» в себе эмоциональный интеллект, она становится более устойчива. Также у женщин больше вариативности во влиянии в обществе мужчин — она может улыбаться, быть обаятельной и может быть жесткой. «К примеру, в девелоперском и строительном бизнесе очень много грубости и агрессии, но если приходится этим постоянно заниматься, то эти качества приобретаются, вопрос в том, насколько это нужно прекрасной половине. Впрочем, я знаю пример, когда муж не справился с управлением в этой сфере и жене пришлось подхватить бизнес. Она ходила с охраной по поселку, который они строили, ругалась, увольняла, но в итоге все-таки вытянула этот бизнес-проект», — говорит госпожа Бенетт.

«На мой взгляд, особых гендерных различий при ведении бизнеса в 1990-е годы не было. Но был и остается социальный аспект. Когда женщина является генеральным директором, то ей приходится отдавать себя делу, подчас жертвуя даже тем временем, которое она могла бы посвятить воспитанию детей. К сожалению, бизнес требует твоего присутствия на работе по 12 часов в сутки независимо от того, про 1990-е годы идет речь или про сегодняшнее время. Однако в 1990-е годы ситуация усложнялась тем, что катастрофически не хватало детских садов. Приходилось нанимать няню, тратя до 60% дохода на ее услуги», — говорит госпожа Лашкова.

Сейчас власти официально признают, что женский бизнес в России представляет собой важную и быстро растущую часть малого и среднего предпринимательства. → 24

# РЫНОК ЛИЗИНГА ПОДДЕРЖИТ РОЗНИЧНЫЙ СЕГМЕНТ

«БАЛТИЙСКИЙ ЛИЗИНГ» СТОЯЛ У ИСТОКОВ ФОРМИРОВАНИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА ЛИЗИНГА ТРИДЦАТЬ ЛЕТ НАЗАД. О ТОМ, КАК ЗА ЭТО ВРЕМЯ ПОМЕНЯЛАСЬ ОТРАСЛЬ, И ОБ ОСОБЕННОСТЯХ ТЕКУЩЕГО КРИЗИСА В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВВГ МИХАИЛУ КУЗНЕЦОВУ РАССКАЗАЛ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ ДМИТРИЙ КОРЧАГОВ.



**BUSINESS GUIDE:** Как рынок лизинга изменился с момента создания компании?

**ДМИТРИЙ КОРЧАГОВ:** В 1990 году рынка еще не существовало, были только теоретические представления о лизинге. Основателям компании — Валерию Голощапову и Владимиру Наймарку — потребовалось приложить большие усилия, чтобы сформировать законодательную базу, доказать, что на лизинг есть спрос. Для этого приходилось идти к предпринимателям, объяснять, что такое лизинг, чем он отличается от кредита и какие у него есть преимущества. Поначалу к новому финансовому инструменту относились с недоверием, поскольку базовым механизмом привлечения заемных средств был кредит. Убеждать потенциальных клиентов на начальном этапе помогало то, что владельцем «Балтийского лизинга» был Промышленно-строительный банк (ПСБ), менеджеры которого говорили заемщиками, что такой формат действительно удобен, а нашей компании можно доверять. В 1994 году была создана Российская ассоциация лизинговых компаний, а в 1995 году было подписано постановление правительства «О развитии лизинга в инвестиционной деятельности», где были прописаны льготы, делающие этот инструмент выгодным для клиента. Затем, в 1998 году, благодаря поддержке Международной финансовой корпорации Группы Всемирного банка, был принят первый закон о лизинге.

**ВВГ:** Какие основные этапы в развитии компании можно выделить?

**Д. К.:** За тридцать лет «Балтийский лизинг» прошел путь от небольшой петербургской компании до одного из крупнейших игроков с сетью из более 70 филиалов по всей стране. Изначально мы скорее занимались инвестиционной деятельностью. Перед нами стояла задача найти клиента с интересным проектом, помочь ему сформировать бизнес-план и защитить его перед кредитным комитетом банка. С начала 2000-х годов по мере роста рынка мы начали выходить в регионы. Первые отделения открывались при филиалах ПСБ, и их зачастую возглавляли выходцы из банка. Окончательные контуры самостоятельного бизнеса оформились в 2005 году, когда владельцем компании стала группа ИСТ. В этот период мы начали развивать розничный бизнес, провели первые конвейерные сделки, создали собственные

службы управления рисками, финансами, экономической безопасностью.

**ВВГ:** Акционерами «Балтийского лизинга» были ПСБ, группа ИСТ, группа «Открытие». С кем из них вам работалось комфортнее?

**Д. К.:** Каждый из акционеров привнес в компанию что-то свое. ПСБ дал нам первый толчок к развитию, поделился своей клиентской базой, дал многое в плане экспертизы, проектов. Команда ГК ИСТ помогла нашему продвижению в регионах и активному внедрению новых технологий. Следующий владелец компании — банк «Открытие» — старался не вмешиваться в нашу деятельность, что свидетельствовало о полном доверии с его стороны. После санации «Открытия» Центробанком мы стали частью одноименной группы, но уже под эгидой государства. Это был непростой этап, поскольку мы познакомились с правилами государственного бюджетирования. Мы и раньше отвечали за каждую копейку перед акционерами, но теперь бюрократических процедур стало больше. Однако самое главное для нас то, что новые акционеры ставят перед нами задачу увеличения капитализации компании, что полностью отвечает нашему стратегическому видению.

**ВВГ:** Является ли текущий кризис наиболее тяжелым из всех, что вы прошли?

**Д. К.:** Череда кризисов научила нас видеть в них, с одной стороны, возможность для развития, с другой — проверку на прочность всех систем. Текущий кризис можно назвать особенным, поскольку на стагнацию в экономике наложилась пандемия. Другая его особенность — полная непредсказуемость развития ситуации. В первую волну пандемии пик был пройден в течение полутора месяцев, но вторая волна развивается быстрее, и при таких темпах в ближайшее время возможно введение еще каких-то ограничений, к которым мы, к слову, полностью готовы технически. В этих условиях клиенты сократили инвестиционные программы и сосредоточились на замене выбывающей техники.

**ВВГ:** В каком состоянии находится ваш портфель?

**Д. К.:** Портфель находится в хорошем состоянии. В нем не было таких пострадавших от кризиса отраслей, как авиаперевозки, железнодорожный транспорт, сфера услуг, но при этом он был диверсифицирован. В самом начале пандемии мы стали пересматривать риск-политику, но вско-

ре вернулись к старым канонам оценки клиентов. Этот подход оправдал себя, поскольку просрочка составила менее 1% от портфеля, размер которого по состоянию на 1 октября 2020 года достиг 75,5 млрд рублей. За отсрочкой оплаты платежей обратилось всего 8% наших клиентов, тогда как остальные справились собственными силами. Со второго квартала по сегодняшний день мы реструктуризировали всего 30 договоров, это крайне незначительная цифра в масштабах портфеля.

**ВВГ:** В первом полугодии лизинговый рынок в России упал на 22% к аналогичному периоду прошлого года. Что может смягчить спад?

**Д. К.:** Стимулировать хоть какой-то экономический рост сейчас способно только государство. От него зависит продолжение крупных инфраструктурных и национальных проектов. Пока эти проекты не остаются, малый и средний бизнес может участвовать в них на субподряде. Кроме того, продолжают действовать программы льготного лизинга Минпромторга РФ. Но в то же время прямая поддержка государством небольших предприятий, которые чувствуют себя хуже всего, минимальна. Результатом этого станет неизбежное сокращение клиентской базы и рост конкуренции.

**ВВГ:** Каких шагов от вас потребует ужесточение конкуренции?

**Д. К.:** Ситуация требует гибкости. Учитывая качество портфеля, мы можем позволить себе немного скорректировать привычную систему риск-менеджмента, например, снизить размер аванса. Но подобные шаги нужно делать осторожно. Параллельно с этим потребуются развитие дополнительных услуг (различных технических сервисов), продажа услуг партнеров (топливных карт, карт помощи на дорогах) для компенсации снижения процентных доходов.

**ВВГ:** Как скорректировались ваши целевые показатели?

**Д. К.:** Необходимости в их корректировке нет. Несмотря на падение спроса, нам удалось нарастить объем нового бизнеса на 8% в первом полугодии, по итогам девяти месяцев — на 15,7%, а по итогам года мы рассчитываем увеличить на 15%. Ключевые для нас сегменты легкового, легкого коммерческого транспорта и спецтехники пострадали меньше других и быстрее восстановились, именно они и будут в ближайшее время поддерживать рынок. Нам

удалось оперативно перестроить работу в период ограничений, перейдя на онлайн-формат заключения сделок всего за неделю. Сейчас на интернет-канал приходится 25–30% от всех сделок. Поддержку бизнесу оказали стабильные отношения с поставщиками и наличие накопленной клиентской базы, поскольку более 60% наших сделок — повторные. На следующий год у нас более консервативные ожидания: рост на 10%. Какая из отраслей позволит нам показать такую динамику, пока прогнозировать сложно, но сбалансированность по отраслям и регионам позволяет нам строить такие прогнозы.

**ВВГ:** Наносит ли вам ущерб наличие псевдолизинговых компаний, которые под видом возвратного лизинга занимаются потребкредитованием населения?

**Д. К.:** Подобные схемы наносят огромный репутационный урон всей отрасли в целом. Микрофинансовые организации, которые этим занимаются, фактически обирают граждан под прикрытием возвратного лизинга. Но к лизингу, который не предполагает наличия залога и передачи физлицами своего имущества, это никакого отношения не имеет. Пока за псевдолизинговыми компаниями не налажен контроль, имеет смысл запретить им предоставлять подобные услуги физлицам.

**ВВГ:** В следующем году государство должно определиться с параметрами реформы рынка. Имеет ли для вас значение, кто станет регулятором отрасли — ЦБ или Минэкономразвития?

**Д. К.:** Преимущественно лизинговые компании поддерживают проект Минэкономразвития (МЭР) и МЭР в качестве регулятора лизингового рынка. Проект регулирования ЦБ предполагает уклон в сторону жесткого контроля и регулирования, что лишь усилит нагрузку на бизнес. К тому же ЦБ не прислушивается к мнению участников рынка, и программа, подготовленная ЦБ в 2016 году, несмотря на огромное количество консультаций и встреч, практически не претерпела изменений. Регулятор в лице МЭР лучше для отрасли и с той точки зрения, что его задачей является активизация экономического роста, который невозможен без поддержки инвестиционной активности, которую стимулируют и финансируют лизинговые компании. Поэтому именно МЭР, с моей точки зрения, способен найти правильный баланс между регулированием и развитием. ■

22 → В частности, председатель Совета федерации Валентина Матвиенко отмечала, что с 1990-х годов количество предпринимательниц выросло с 15% до 34%, при этом более половины женщин, работающих по найму, хотели бы начать свой собственный бизнес.

Несмотря на дискуссии по поводу целесообразности полового вопроса в бизнесе, сами предпринимательницы считают, что существуют принципиальные различия в бизнес-моделях и подходах.

«Мужчины достаточно часто конфликтуют между собой, и от этого никуда не деться, а женщины куда менее склонны к грубому выяснению отношений, в том числе и экономических. Я лично как предприниматель чаще договариваюсь с женщинами без решения споров в арбитражном суде, чем с мужчинами», — делится Сергей Федоров, президент Ассоциации промышленников и предпринимателей.

**ВЫРВАТЬСЯ ЗА ПРЕДЕЛЫ** София Кофманн, основательница и CEO лайф-стайл-платформы HiPO, экс-генеральный директор «Tom Tailor Россия», считает, что самое эффективное предпринимательство соединяет и женские, и мужские инструменты воедино. «В сегодняшнем мире мы уже очень сильно вырвались за пределы стереотипов и продвинулись в отношении менеджмента и управления. Если идти в очень утрированное разделение по гендеру, то можно сказать, что у женщины часто преобладает эмоциональное лидерство. Она создает уют и комфорт в команде, созидает продукт, вкладывает душу в то, что делает, и фокусируется на процессе. В таком подходе много от материнского архетипа», — говорит она.

Однако, помимо отношения к бизнесу, у женщин есть и специфические трудности: до сих пор большинство мужчин не готово воспринимать женщину-партнера серьезно. По мнению экспертов, это отражается в этикете, домогательствах и сексистских высказываниях.

Ощущают на себе участницы женского бизнес-сообщества и давление, связанное с представлениями о роли женщины в семье. Ирина Бенетт говорит: «Я вижу момент неравноправия в том, что на женщину перекладывается слишком много задач. В России осталась исторически неравномерное распределение родительских обязанностей и дел по дому. Поэтому женщине важно понять, что она самореализуется, и выбирать себе партнерские отношения, когда муж не ищет себе обслуживающий персонал, а понимает, что рядом с ним личность, которая хочет развиваться. Впрочем, сейчас отношения меняются, и мужчины начинают больше заниматься детьми и домом. Кроме того, часть дел, которые мы не успеваем делать, теперь возможно делегировать, и это очень хорошо работает. При этом создается еще несколько ниш для развития бизнеса других людей, например, клининга или доставки готовой еды».

София Кофманн добавляет: «Часто общественно-воспитательные нормы гасят инициативность и уверенность в девочках, воспитывают послушание и скромность. В бизнесе это часто не дает женщине расти по зарплате или делать большие карьерные рывки. В этом плане мужчинам немного проще, так как их с детства ориентируют на действие и на успех», — резюмирует она. ■

# ЭВОЛЮЦИЯ ДЕВЕЛОПМЕНТА

**РЫНОК СТРОИТЕЛЬСТВА В ПЕТЕРБУРГЕ НАЧАЛ ЗАРОЖДАТЬСЯ НЕ СРАЗУ С НАСТУПЛЕНИЕМ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ. ДО СЕРЕДИНЫ 1990-Х ГОДОВ, КАК ВСПОМИНАЮТ ЭКСПЕРТЫ, СТРОИТЬ БЫЛО НЕВЫГОДНО: КВАДРАТНЫЙ МЕТР БЫЛ ДЕШЕВЛЕ СЕБЕСТОИМОСТИ. ПОНАЧАЛУ НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ ГЛАВНОЙ ДВИЖУЩЕЙ СИЛОЙ БЫЛИ РИЕЛТОРСКИЕ УСЛУГИ.** ЮЛИЯ МАРТЫНЕНКО

Александр Шарапов, президент Besar Asset Management, стоял у истоков петербургского рынка недвижимости. Он вспоминает, что первые годы новых рыночных отношений самым выгодным занятием оставалась риелторская деятельность. «Весной 1992 года открылся Besar, а спустя несколько месяцев началась приватизация жилья. До этого продавать можно было только квартиры жилищно-строительного кооператива. Для продажи квартиру надо было обменять на квартиру ЖСК. Все упростилось с приватизацией. Достаточно было взять справку в бюро технической инвентаризации и из паспортного стола о прописке, а сделку — совершать у нотариуса. Никакой Федеральной регистрационной службы не существовало, она появилась лишь в 1998 году. Из-за упрощенной схемы продажи квартиры тут же возникло множество мошенничеств, а документы на квартиру нередко подделывались. Развелось множество «черных» маклеров, которые целенаправленно занимались криминалом на рынке недвижимости. Поэтому заключать сделки с недвижимостью предпочитали только через агентства», — рассказывает господин Шарапов.

К осени 1992 года в Besar работало всего 30 агентов, и владельцу агентства недвижимости приходилось уговаривать их взять нового покупателя, потому что спрос на услуги был огромен. «Уже через год у меня работало 300 человек. Люди активно вкладывались в недвижимость. В 1992 году однушка в Петербурге стоила \$3 тыс., а в Москве — \$5 тыс. При этом в 1992 году инфляция в рублях составила 2500%, а в следующем — 840%. Но цены на квартиры росли тогда не только в рублях, но и в

долларах — процентов на тридцать за год. В общем, квартиры тогда за год подорожали в несколько десятков раз», — с ностальгией вспоминает господин Шарапов.

Он признает, что риелторская деятельность была одним из самых выгодных занятий в те времена — наряду с поставкой компьютеров. Но при этом брокерская деятельность не требовала никакого начального капитала, замечает эксперт.

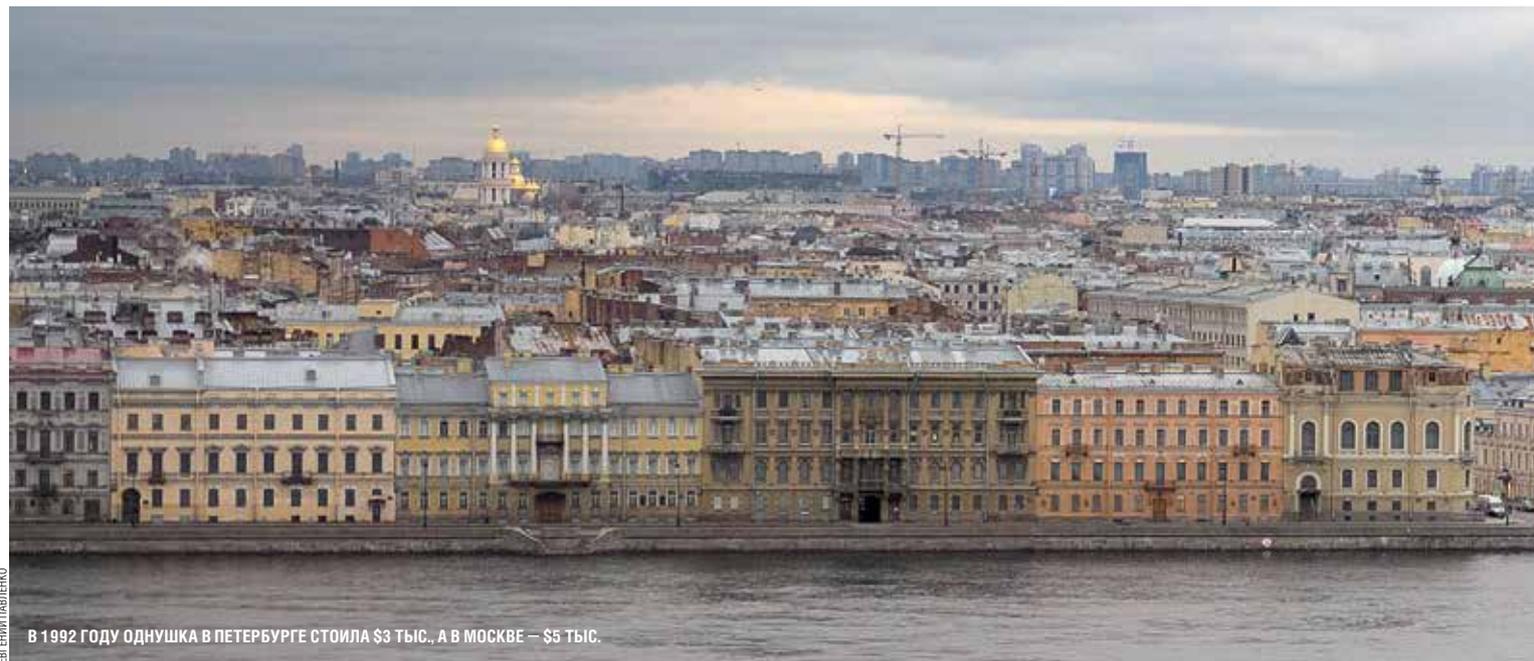
«Я считаю, что за тридцать лет российский рынок недвижимости не только прошел детский сад (до 1998 года) и школу, но и окончил университет. Сегодня процесс регистрации недвижимости в России — один из самых современных в мире. Наша система даже лучше и совершеннее, чем во многих европейских странах. Фактически за тридцать лет мы из младенчества вышли в передовики по формам регистрации», — радуется владелец Besar.

Стоит признать, отмечает он, что благодаря советам американских консультантов, которые рекомендовали побыстрее затеять приватизацию, пришлось забыть об общем имуществе жилых домов и о каких-либо обязанностях собственника, например, о капитальном ремонте дома. «В результате в России необязательно быть членом товарищества собственников жилья. Из-за этого у нас наблюдаются некоторые перекосы. Например, мы имеем право на собственность квартир, но общие площади остались без присмотра. Нам кажется, что о них должно заботиться государство. Кроме России и еще нескольких бывших республик СССР, такого перекося, конечно же, больше нигде нет. Владея квартирой, необходимо отвечать за весь дом и нести ответственность за общедомовое имущество. Фактически мы

сейчас живем в домах, являющихся кондоминиумами, но при этом договоренности о том, как мы распоряжаемся общим имуществом, у нас нет. В этом отношении у нас еще большой законодательный пробел, который предстоит преодолеть. Впрочем, эта ситуация постепенно выправляется», — говорит господин Шарапов.

**УХОД ОТ ДОЛЛАРА** По его словам, примерно до 1994 года строить новое жилье в городе было невыгодно. «Себестоимость строительства превышала стоимость недвижимости. С 1994 года ситуация стала выправляться. Пусть это были и небольшие объемы», — вспоминает господин Шарапов. В 1996 году в городе впервые после длительного перерыва была преодолена отметка в 1 млн кв. м построенного жилья. По словам господина Шарапова, тогда стоимость недвижимости определялась в долларах. И когда в 1998 году доллар вместо 6 рублей, стал стоить 24 рубля, девелоперы очень хорошо заработали.

Несмотря на то, что цены в долларах упали, в рублях они выросли примерно в два раза. В Петербурге квадратный метр подешевел с \$600 до \$250, в Москве — с \$1300 до \$500. Спустя полгода экономика начала восстанавливаться, возобновился рост цен. В период с 1999 по 2008 год экономика непрерывно росла. Очень успешен был и девелопмент. «Например, в 2007 году рынок недвижимости Москвы был признан одним из самых перспективных для инвестиций в Европе. К сожалению, в следующем году он серьезно обвалился, после чего уже не выходил на первые позиции по рекомендациям для инвесторов», — сетует эксперт.



В 1992 ГОДУ ОДНУШКА В ПЕТЕРБУРГЕ СТОИЛА \$3 ТЫС., А В МОСКВЕ — \$5 ТЫС.

Николай Пашков, генеральный директор Knight Frank St. Petersburg, вспоминает, что пришел в эту отрасль в 2000 году и первичный рынок тогда был абсолютно другой. С одной стороны, рынок продажи квартир за деньги уже существовал и был более или менее развит. С другой стороны, было несколько принципиальных отличий. Во-первых, практически не было частного рынка земли. Подавляющая доля многоквартирных домов строилась на участках, предоставленных городом в аренду на инвестиционных условиях. Сейчас, наоборот, большинство проектов в Петербурге и ближайших пригородах реализуется на земельных участках, приобретенных у частных собственников. Это разные механизмы формирования девелоперского портфеля.

Во-вторых, не было ипотеки. Безусловно, отдельные случаи по индивидуальным договоренностям с банками бывали, но массового инструмента для рядового покупателя не существовало. В начале нулевых даже рассрочку давали не все девелоперы, а если и давали, то только до окончания строительства.

В-третьих, проектное банковское финансирование девелоперских проектов находилось в зачаточном состоянии. Девелоперы в тот период практически всегда строили за свой счет, за счет денег дольщиков или за счет подрядчиков, с которыми часто расплачивались не деньгами, а квартирами, поэтому были очень распространены ситуации, когда в доме, помимо застройщика, продавали квартиры его подрядные компании. При этом правового регулирования взаимоотношений дольщика и застройщика на первичном рынке тогда не было, 214-ФЗ появился только в конце 2004 года. Это значило, что дольщик тогда трактовался как соинвестор проекта, а в случае возникновения проблемных ситуаций его риски трактовались как некие коммерческие риски соинвестора.

В-четвертых, в начале нулевых девелоперов в сложившемся мировом понимании этого слова, по сути, еще не было, то есть эта отрасль деятельности, ее принципы и подходы только начинали формироваться. Большинство застройщиков на тот момент были строительными трестами или выросли из строительных трестов советского периода и, по большому счету, были больше строителями, чем девелоперами. Поэтому в основном их деятельность и внимание были сосредоточены именно на строи-

тельных вопросах, а маркетинг, продажи, финансовое планирование и менеджмент тогда были чем-то второстепенным. В силу слабого финансового менеджмента в отсутствие каких-то кризисов случались уходы с рынка довольно крупных компаний, например, таких как УНР-86 или «Виадук».

В-пятых, общий объем строительства, особенно масштаб проектов, был несопоставимо меньше нынешнего. Построив один большой дом, девелопер мог войти в топ-5 или топ-3 компаний по итогам года, сейчас же для этого нужно строить уже сотнями тысяч квадратных метров и целыми кварталами.

**НОВАЯ ЖИЗНЬ** Виталий Бахарев, собственник и директор управляющей компании «Альфа Фаберже», говорит, что за последние пятнадцать лет отрасль претерпела ряд серьезных изменений. С каждым годом нормативы только ужесточаются. Снижился коэффициент использования территории, высотный регламент ограничил максимальную высоту на уровне 40 метров, увеличились нормативы по озеленению. «Если в далекие 2000-е годы на участке площадью в гектар можно было построить чуть ли не 60 тыс. кв. м жилья, то сейчас хорошо, если получится возвести ЖК на 17 тыс. кв. м», — указывает он.

Борис Мошенский, генеральный директор Maris в ассоциации с CBRE, говорит, что в конце 1990-х — начале 2000-х единого закона, который бы регламентировал «долевку», не было, поэтому каждый застройщик «упражнялся» в договорах так, как считал нужным. «Это было время, когда начали формироваться большие корпорации, такие как „ЛенСпецСМУ“, „Стройтрест“, несколько компаний, которые впоследствии зашли под „зонтик“ ЛСР („Возрождение“, ГДСК). Подавляющее большинство этих компаний также вышло из советского периода, пройдя путь приватизации и положив начало новой форме девелопмента Петербурга», — вспоминает он.

«В 1998 году, перейдя работать в сферу коммерческой недвижимости, в частности, в офисный сегмент, я наблюдал за тем, как формировался девелопмент коммерческих объектов. Крупных проектов по строительству офисных зданий „с нуля“ не было совсем, а те проекты, которые представляли собой полную реконструкцию зданий, можно было сосчитать на пальцах одной руки: Малая Морская, 23, Невский, 12, Невский, 25, Мойка, 36.

Еще пара зданий от скандинавской компании Skanska Development: Шведский переулок, 1, и Казанская улица, 44. Основная же масса офисов — это приспособление различных старых зданий НИИ и гостиниц путем проведения поэтапных косметических ремонтов. Это было самым востребованным товаром и вполне укладывалось в желаемую расчетную окупаемость собственников таких зданий, которые жили перспективой максимум двух-трех лет», — рассказывает эксперт.

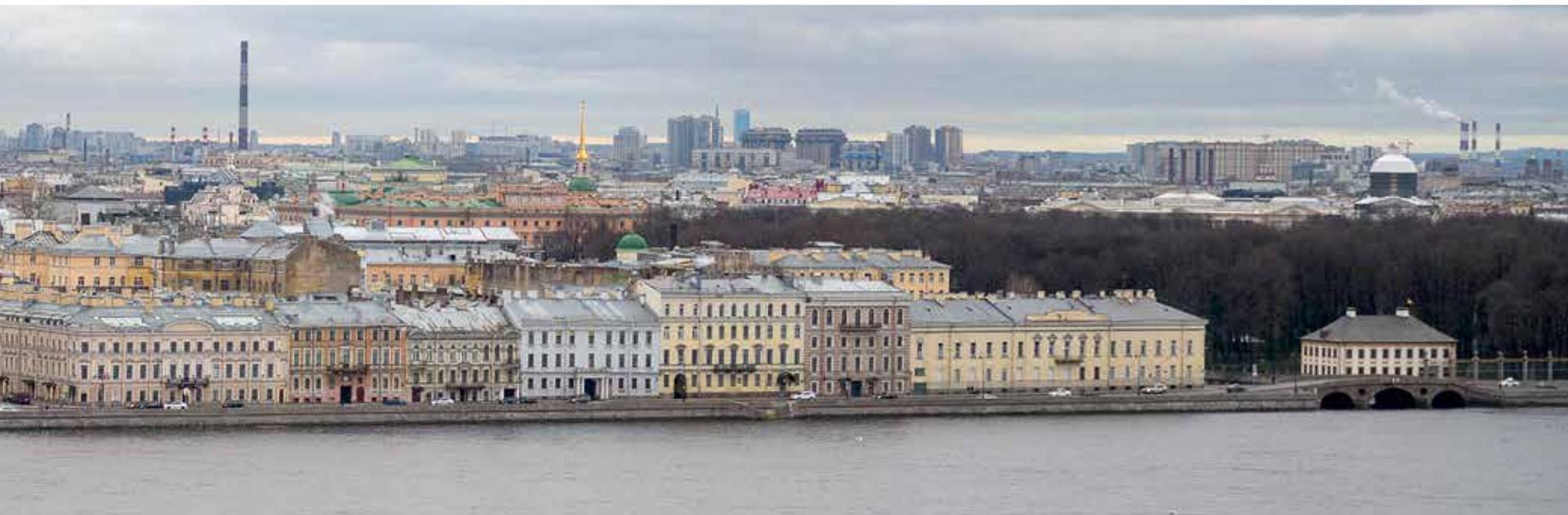
Алексей Федоров, руководитель отдела рынков капитала и инвестиций в недвижимость Maris в ассоциации с CBRE, полагает, что рынку недвижимости вообще свойственна цикличность и девелоперский бизнес в Петербурге полностью этому соответствует. «В нулевые рынок рос бурно, в какой-то момент превысив очевидные возможности экономики и потребности рынка. В 2007–2008 годах девелоперам был свойственен „гигантизм“ — обсуждались проекты на 100–200–300 тыс. кв. м офисной недвижимости в самых неочевидных районах. Невероятная потенциальная доходность кружила голову, и в этот бизнес стремились войти все подряд, независимо от опыта в строительстве и эксплуатации недвижимости. Кризис 2008 года поставил крест на этих проектах и многих из этих бизнесменов, но есть подозрение, что без кризиса их судьба была бы еще более печальна. Потом потерянная пятилетка 2010–2015 годов, когда заложились основы нынешнего структурного дефицита офисов в Санкт-Петербурге. И более или менее ровное развитие 2015–2020 годов, когда на рынке остались только профессионалы, а каждый проект скрупулезно просчитан с учетом всех возможных пертурбаций в экономике», — говорит он.

Андрей Вересов, генеральный директор компании «Бронка Девелопмент», полагает, что наиболее важным для рынка событием можно считать первую масштабную реформу сферы жилищного строительства, в состав которой входил закон о долевом строительстве. Новый закон в большинстве своем решил проблему двойных продаж, но не обеспечил защиту покупателей от недобросовестных застройщиков. «В 2012 году застройщиков обязали перечислять страховщикам 1% от договоров долевого участия, позже был создан Фонд защиты дольщиков, куда строители перечисляют 1,2% с каждого договора долевого участия. Но проблема

оставалась и была решена кардинально только в 2019 году с введением специализированных расчетных счетов у застройщиков», — считает он.

Александр Брега, генеральный директор корпорации «Мегалит», отмечает: «Принципиально изменилось несколько вещей. Глобально — еще несколько лет назад проектное финансирование было незрелым инструментом, и обращались к нему редкие компании. Предполагаю, что без политической воли мы бы долго не увидели его широкого распространения. Если говорить о региональном уровне, то ранее несовершенство законов компенсировали руководители, курирующие стройку. Принципиально важно то, что на своем уровне у них была возможность для маневра. Сегодня такой возможности нет, а законы не стали сильно ближе к совершенству. Поэтому я бы сказал, что профессиональным девелоперам по-прежнему непросто работать».

Есть среди экспертов те, кто считает, что лучшие времена для городского девелопмента — в прошлом. Валерий Трушин, руководитель отдела исследований и консалтинга IPG.Estate, с ностальгией вспоминает время, когда губернатором города была Валентина Матвиенко. «Сейчас процесс получения разрешительной документации или утверждения проектов в Петербурге происходит как на качелях. Когда губернатором была Валентина Матвиенко, строительный сегмент в целом и девелопмент коммерческой и жилой недвижимости в частности испытывали подъем. Тогда глава города выступала за развитие стратегических для Петербурга проектов — например, так появилась „Невская ратуша“. Однако с приходом нового губернатора на определенный период разрешения на строительство перестали выдавать в принципе. Сейчас петербургские застройщики переживают не лучшие времена. Я бы назвал нынешнюю ситуацию „девелопментом постольку-поскольку“: компании пытаются реализовывать проекты, но не получают такой мощной поддержки, как при Матвиенко. На мой взгляд, если власти заинтересованы в развитии города и появлении новых проектов, то процедура получения разрешений на строительство будет простой и прозрачной. Однако если у чиновников сейчас другие приоритеты, то отрасль девелопмента отойдет на второй или третий план по важности», — говорит господин Трушин. ■





# «СЕЙЧАС УЖЕ НЕДОСТАТОЧНО ПРОСТО СМЕШАТЬ СПИРТ И ВОДУ»

УМЕНИЕ РАЗБИРАТЬСЯ В АЛКОГОЛЕ И ЕГО ИСТОРИИ С КАЖДЫМ ГОДОМ СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЕЕ НЕОБХОДИМЫМ И ПОЧТИ СТАНОВИТСЯ В ОДИН РЯД, НАПРИМЕР, СО ЗНАНИЕМ ПРАВИЛ ЭТИКЕТА. О ФОРМИРОВАНИИ КУЛЬТУРЫ ПОТРЕБЛЕНИЯ, ЖЕЛАНИИ ПОКУПАТЕЛЯ ЧУВСТВОВАТЬ ПРИЧАСТНОСТЬ К ПРОЦЕССУ ПРОИЗВОДСТВА АЛКОГОЛЬНЫХ НАПИТКОВ И РОССИЙСКОМ ВИНЕ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВВ МАРИНЕ ЦАРЕВОЙ РАССКАЗАЛ ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ LADOGA ВЕНИАМИН ГРАБАР.

**BUSINESS GUIDE:** Расскажите о ключевых изменениях в технологиях производства за последние 25 лет.

**ВЕНИАМИН ГРАБАР:** Если говорить о русском крепком алкоголе и водке в частности, то они прогрессировали, стали более сложными и инновационными. Много внимания отдается сырью — происхождению зерновых, подготовке, многоуровневой и многоэтапной очистке воды и спирта как по отдельности, так и уже водно-спиртовой смеси, используются секретные нанофильтры. Российские производители сейчас выпускают продукты, изготовление которых в советские и постсоветские годы было просто невозможным из-за отсутствия должных компетенций. Ассортимент был достаточно ограничен. А сейчас мы в России выпускаем и виски, и ликеры, и различные аперитивы, и джестивы. При этом наша продукция не уступает мировым брендам в качестве, а иногда в некоторых компонентах даже превосходит. К примеру, в натуральности продукта, что очень ценится российским потребителем. Это регулярно подтверждается наградами на мировых дегустационных конкурсах в Лондоне, Брюсселе, Шанхае и Сан-Франциско. Использование в напитках ингредиентов аутентичного российского происхождения делает наш продукт уникальным для потребителей всего мира. Поэтому наши бренды успешны не только на российском, но и на различных экспортных рынках.

**ВВ:** Как за это время изменилась компания?

**В. Г.:** За 25 лет присутствия на рынке из небольшой дистрибуторской компании Ladoga выросла в серьезного игрока на алкогольном рынке страны. Нас до сих пор некоторые ассоциируют исключительно с крепким алкоголем и брендом «Царская», а между тем с 2015 года мы стабильно входим в десятку импортеров вин и занимаем лидирующие позиции в ряде категорий. Из последних достижений — мы, по сути, возродили в стране джин как категорию. Благодаря выпуску на рынок джина Barrister — нашей собственной торговой марки — сама категория выросла более чем в два раза, а нам удалось стать ее безоговорочным лидером.

**ВВ:** Чем отличается потребитель 25 лет назад и сейчас?

**В. Г.:** Если говорить о потребителе водки, то тут все логично вытекает из истории с

изменением технологии. Сейчас уже недостаточно просто смешать спирт и воду, как в начале 1990-х. Потребитель хочет знать, что производитель позаботился о нем, его здоровье, постарался максимально минимизировать вред за счет работы с сырьем, фильтрации, новейших технологий. Хочет видеть продукт в стильной таре и упаковке. И отдает предпочтение тому бренду, который смог при вышеуказанных условиях предложить наиболее выгодную цену.

**ВВ:** А если говорить о других напитках?

**В. Г.:** Что касается вина и импортного крепкого алкоголя, то потребитель напитков этих категорий перестал «пить этикетки». Он не боится пробовать новые вина, открывать для себя новых маленьких производителей, любить экспериментировать. Для многих важную роль играет, если винодел следует органическому или биодинамическому методу, а то и вовсе делает вино для веганов. Потребителю важно чувствовать свою причастность к процессу, поэтому он хочет знать, чем живет винодел, о чем думает, какие истории рассказывает о своем вине, как зовут его собаку и на какой машине он ездит.

Отдельная история про российское вино. Если еще десять лет назад покупка российского вина была либо случайным выбором, либо «голосованием рублем», то сейчас процент осознанных решений стал гораздо больше. Ряд потребителей намеренно покупает российское вино, стоящее дороже французского, например.

**ВВ:** Можно ли говорить о том, что в России за это время сложилась или хотя бы начала формироваться культура потребления алкоголя?

**В. Г.:** Да, конечно. И это несмотря на практически полную информационную блокаду потребителя. Я имею в виду запрет на рекламу. Винолюбам приходится приложить немало усилий, чтобы найти необходимую информацию. Порой приходится обращаться к иностранным источникам. Но тяга к знаниям и прекрасному побеждает и способствует развитию культуры потребления. Все реже мы видим молодых людей на скамейках в парках с сомнительным алкоголем. И все чаще — на дегустациях, винных ужинах, в винных барах и за партами школ сомелье. Я верю, что средиземноморская культура потребления может и должна со временем прижиться в нашей стране, и любая дея-

тельность нашей компании должна этому поспособствовать.

**ВВ:** Как коронавирус сказался на состоянии алкогольного рынка в России?

**В. Г.:** Главной проблемой стала приостановка работы заведений HoReCa. Алкогольным компаниям, которые специализируются на работе с этим сегментом, пришлось несладко. Нам удалось частично компенсировать падение продаж в общепит за счет роста продаж в ритейл. Потребитель не отказался от вина и алкоголя полностью, а перешел на домашнее потребление. И это не только продукция, которая потребляется в чистом виде, но и компоненты для простых коктейлей. Так, к примеру, продажи джина Barrister по итогам восьми месяцев этого года выросли на 230% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года.

**ВВ:** Как чувствует себя отечественный рынок алкоголя сейчас?

**В. Г.:** Пандемия и коронакризис не могли не сказаться и на этой отрасли. Нашей компании удалось сохранить штат и войти в высокий сезон в хорошей форме. Но в целом рынок испытал потрясения. Помимо вышеуказанных проблем в сегменте HoReCa, стоит сказать о давлении на доходы населения, возникшем в связи с неопределенной экономической обстановкой. Стремясь сократить расходы, некоторые россияне обратились к контрафакту, к сожалению. Но большинство все же осталось в легальном секторе — здесь продукты premium и low-premium уступили место «эконому» или в лучшем случае smart value — продукции с самым удачным соотношением цены и качества.

Если говорить о крепком алкоголе, то россияне сохраняют лояльность к категориям «водка» и «бренди», а импортные спиртные напитки — виски, джин — продолжают замещать более доступными российскими аналогами, многие из которых уже не уступают в качестве.

**ВВ:** Вы планируете провести ребрендинг сети винотек «Монополь». С чем это связано? Как из-за этого изменится концепция?

**В. Г.:** Все верно. Первая винотека под новой вывеской Ladoga Wine уже работает в Воронеже. В ближайšie недели под новым брендом откроется винотека в Петербурге. Уже работающие винотеки в ближайшие полгода ждет ребрендинг. Сейчас настало время для прямого диа-

лога с конечным потребителем. В связи с жестким государственным регулированием рынка алкогольной продукции и, в частности, с полным запретом на рекламу для виноторговых компаний практически единственным способом заявить о себе конечному потребителю является взаимодействие с ним на своей территории. Бренд Ladoga давно зарекомендовал себя среди потребителей — как среди начинающих ценителей, так и среди искушенных профессионалов отрасли — и ассоциируется с честным, понятным, качественным продуктом. Это именно те принципы, которые лежат в основе обновленной концепции винотек Ladoga Wine. Мы дорожим своим именем и, предоставляя в рамках развития розничных продаж фирменное наименование Ladoga Wine частным ритейлерам по франшизе, гарантируем высокое качество реализуемой ими продукции. В винотеках по-прежнему будет продаваться все лучшее из Старого и Нового Света. Мы не только продолжаем развивать импортный ассортимент, но и всесторонне стараемся поддержать развитие российского виноделия, регулярно пополняя наш портфель выдающимися отечественными производителями, такими как «Кубань вино», «Усадьба Дивноморское», «Новый Свет», «Инкерман». В винотеках Ladoga Wine представлено суммарно около 1300 наименований алкогольной продукции.

**ВВ:** Какие города, помимо Москвы и Петербурга, вы рассматриваете для расширения? Вероятно, это будут города-миллионники. Тем не менее будете ли вы при этом как-то учитывать региональные аспекты?

**В. Г.:** В основном это Петербург и Москва. Из регионов наиболее активный диалог сейчас действительно с потенциальными франчайзи именно из городов-миллионников. И региональные аспекты, безусловно, учитываются. Например, мы получили уже не один запрос из Казани, но в Татарстане действует обязательная повторная сертификация, без прохождения которой прямые продажи в регион невозможны. Также мы оцениваем интегрированность винной культуры в каждом конкретном регионе. Мы смогли проанализировать этот показатель в ходе нашего регионального дегустационного проекта для профессионалов Ladoga Wine Pro и исходя из активности клиентской базы по результатам мероприятий в каждом регионе. ■

## ПРОДОЛЖАЕТСЯ ПОДПИСКА НА ГАЗЕТУ «КОММЕРСАНТЪ»

Ищите нас в официальном каталоге Почты России  
«Подписные издания»

### Коммерсантъ (понеделник-пятница)

П5553 - на год

П5554 - на полугодие

П5547 - на любой срок

### Коммерсантъ (суббота)

П4672 - на любой срок

Вы также можете обратиться  
в агентства альтернативной подписки:

— ООО «СЗА „Прессинформ“» (тел. 337-16-26),

— ООО «Урал-Пресс СПб» (тел.: 378-66-44, 677-32-07).

**ПОДПИСЫВАЕМСЯ ПОД КАЖДЫМ СЛОВОМ.  
ПОДПИШИТЕСЬ И ВЫ.**

# МАЛООХТИНСКИЙ 68

НОВЫЙ ПРОЕКТ LEGENDA BUSINESS



АВТОРСКАЯ КОЛЛЕКЦИЯ ПЛАНИРОВОК  
КВАРТИРЫ С ВИДОМ НА НЕБУ  
ПАНОРАМНЫЕ ТЕРРАСЫ

10 ЛЕТ  
**LEGENDA**

677-00-00  
LEGENDA-DOM.RU



ФИНАНСИРОВАНИЕ  
СТРОИТЕЛЬСТВА  
АО «Банк ДОМ.РФ»

Реклама. Легенда Бизнес. Застройщик: АО «ЛЕГЕНДА МАЛООХТИНСКОГО». Строительный адрес объекта: Санкт-Петербург, Малоохтинский проспект, д. 68. Проектная декларация размещена на <https://наш.дом.рф>. Предложение ограничено.