

СОБСТВЕННОСТЬ И КАПИТАЛ В ПЕРИОД ИСПЫТАНИЙ. ОБЗОР 360 ГРАДУСОВ

НОВОЕ РЕЙДЕРСТВО: НЕ ПОПАДИТЕСЬ
В РАССТАВЛЕННУЮ СЕТЬ | **ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ
РИСКИ:** «ЦИФРА» ОТБИРАЕТ РЫНОК У
БАНКОВ | **ПЕТЕРБУРГСКИЙ АРХИТЕКТУРНЫЙ
СТИЛЬ:** «ДВОРЯНСКИЕ ГНЕЗДА» ХОРОШО
ПРОДАЮТСЯ | **НЕСТАНДАРТНЫЕ
ИНВЕСТИЦИИ:** ВИНОГРАДНИК —
НАДЕЖНЫЙ АКТИВ



ЯЛТИНСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ

Ялтинский международный экономический форум (ЯМЭФ) – это ежегодное деловое международное мероприятие в экономической сфере, проводимое в Крымском федеральном округе. Организаторы форума – Правительство Республики Крым, Фонд "Ялтинский международный экономический форум" при поддержке Администрации Президента Российской Федерации.

www.forumyalta.com



ЕЛЕНА КРОМ,
РЕДАКТОР ПРОЕКТА
«БУДУЩИЙ ПЕТЕРБУРГ»

О БЕЗЗАКОНИХ И ЮРИДИЧЕСКОЙ ГИГИЕНЕ

Этот выпуск посвящен смелым людям – предпринимателям и инвесторам – степени рисков, которые они сейчас на себя принимают, и способам снизить уровень угроз. Бесстрашный швейцарец Рено Бюрнье в 1990-е годы решил сделать долгосрочную инвестицию в России – посадить виноградник и построить винодельню. Имел ли он твердую гарантию того, что силовые структуры «по беспределу» не отберут его предприятие, или вообще будет объявлено о возврате социализма и экспроприации капиталистической собственности? Такой гарантии у него не было. Предприниматель пренебрег гипотетическими рисками и – бросил все силы на защиту от реальной угрозы, которая заключалась в том, что право собственности на землю будет юридически спорным. Отечественные бизнесмены редко бывают такими дотошными. Дают землю на 15 лет аренды вместо необходимых 50 лет – надо брать, рассуждают они, а там видно будет. Хуже того, ведь часто бывает в российском девелопменте, что на этой земле вообще нельзя строить то, что инвестор захотел построить – скажем, жилые здания, а он строит. Ничем не прикрытое беззаконие по отношению к бизнесу в нашей стране совершается относительно редко – как правило, оно прикрывается пачкой подлинных документов. Поэтому лучшее средство защиты – юридическая гигиена. Сейчас актуален тот тип смелости, который демонстрирует Рено Бюрнье – не бояться гипотетических рисков и быть юридически безупречным по отношению к рискам реальным.

«РБК + ПЕТЕРБУРГ» № 1 (1) МАЙ 2016
(16+)

Главный редактор: Елена Марковна Кром (Беляева)
ekrom@rbcs.ru

Коммерческий директор: Ольга Атаева
oataeva@rbcs.ru

Директор по распространению: Юлия Танаисова
jtanaiso@rbcs.ru

Дизайн и верстка: Креативное маркетинговое
агентство ONLY air welcome@onlyair.ru

Обложка: ONLY air

Корректор: Надежда Тимофеева

Прием рекламы: Тел: (812) 611-1022, 458-8951,
oataeva@rbcs.ru

Учредитель и издатель: ООО «БизнесПресс СПб»

Адрес редакции: 191187, Санкт-Петербург, ул.
Чаиковского, д. 17, БЦ «Литерный двор»
Тел: (812) 611-1022, 458-8951

Все товары и услуги, рекламируемые в журнале «РБК+ Петербург» имеют необходимые лицензии и сертификаты. Полное или частичное воспроизведение материалов, опубликованных в журнале «РБК+ Петербург» допускается только с разрешения редакции.

Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях и сообщениях информационных агентств.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ТУ78-01827 от 26.02.2016 г.
Выдано Управлением Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Северо-Западному федеральному округу.

Отпечатано: ООО «ЛД-ПРИНТ», Санкт-Петербург, пос. Салерный, территория предприятия «Балтика», лит. «Ф»

Отправлено в печать: 06.05.2016

Дата выхода в свет: 16.05.2016

Тираж: 10 000 экз.

СЛЕДИ ЗА СОБОЙ. БУДЬ ОСТОРОЖЕН. ЗАКЛАДЫВАЙ АКТИВЫ

ЕСЛИ ВАШ БИЗНЕС УСПЕШЕН, ПОСТРОЙТЕ ВОКРУГ НЕГО НЕСКОЛЬКО РЯДОВ УКРЕПЛЕНИЙ, — СОВЕДУЮТ КОРПОРАТИВНЫЕ ЮРИСТЫ. ОЛЬГА ЗАРУБИНА, ЕЛЕНА КРОМ



ИВАН СМИРНОВ,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
КОМПАНИИ «ЕГОРОВ, ПУГИНСКИЙ,
АФАНАСЬЕВ И ПАРТНЕРЫ»:

«Нормальная кредитная нагрузка является формой страховки бизнеса. Если основные активы заложены банку, то, какой бы прибыльный бизнес ни вела компания, потенциальные захватчики теряют к нему интерес».



СЕРГЕЙ ВАРЛАМОВ,
ПАРТНЕР КОМПАНИИ
«ДЕЛОВОЙ ФАРВАТЕР»:

«Предприниматель вынужден не только отбиваться от рейдеров, кредиторов, взыскивать долги с дебиторов, но и пытаться сохранить бизнес в условиях общего спада в экономике. Как раз такое положение облегчает задачу рейдерам».



АНДРЕЙ ГУСЕВ,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
В РОССИИ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ
«БОРЕНИУС»:

«Даже если налоговые соображения диктуют необходимость объединения бизнесов, следует разделять активы между операционными компаниями, а также парковать в разных компаниях активы и бизнес по их управлению».

Поскольку доходность практически во всех отраслях резко упала, прибыльные компании становятся объектом охоты. Число желающих заимствовать успешный бизнес растет пропорционально росту неуспешных бизнесов», — емко формулирует основную угрозу, создаваемую кризисом, управляющий партнер компании «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» Иван Смирнов. С рыночными рисками талантливый бизнесмен может справиться посредством интуиции, опыта и хорошей команды; к политическим рискам предприниматели просто привыкают, но риски потери собственности — назовем их правовыми — ставят под вопрос саму возможность осуществления экономической деятельности. В этих условиях корпоративный юрист становится не просто консультантом по нормативным актам и представителем в судебных спорах, а защитником устоев рыночной экономики.

МУТИРУЮЩИЙ ВИРУС РЕЙДЕРСТВА

Правовых рисков для бизнеса в данный момент существует множество: неожиданные требования налоговых органов, банкротства дебиторов и подрядчиков, жесткая позиция банков в отношении востребованной просрочен-

ной задолженности и так далее. Но среди них особо выделяется главный риск — потеря собственности вследствие намеренного покушения на нее. Ряд экспертов даже говорят о ренессансе рейдерства.

«Во время кризиса возникают все новые и новые схемы рейдерства, приспособленные к изменяющемуся законодательству», — говорит партнер компании «Деловой фарватер», руководитель направления по защите прав предпринимателей независимого экспертного центра «Общественная Дума» Сергей Варламов. По его словам, сегодня можно выделить кредитное, долговое рейдерство, а также рейдерство через оценку.

«Суть первого способа: предприниматель берет кредит в банке под залог активов. Банк, в свою очередь, создает условия, приводящие к невозможности погасить долг. Как следствие, активы передаются банку в качестве обеспечения исполнения обязательств либо реализуются на торгах», — поясняет С. Варламов.

При долговом рейдерстве вместо банков действуют долговые агентства. Третью схему рейдерства можно отнести к одной из разновидностей кредитного, отмечает юрист, предприниматель обращается за кредитом в банк, а тот выдвигает в качестве условия сделки проведение оценки залога собственными силами. Иногда залоговая оценка банка составляет всего 20–30%

реальной рыночной стоимости актива. «Усугубляет ситуацию то обстоятельство, что предприниматель вынужден отбиваться не только от рейдеров, кредиторов, взыскивать долги с дебиторов, но еще и пытаться сохранить активы предприятия в условиях общего спада в экономике. Как раз такое положение отчасти и облегчает задачу рейдерам», — говорит С. Варламов. Впрочем, по мнению Ивана Смирнова, рейдерство как таковое не слишком распространено, по крайней мере в крупных городах. «Противозаконный захват бизнеса, проводимый с помощью силовых организаций, сейчас встречается редко; в моей практике последних нескольких лет не встречался ни разу», — утверждает он. — Это затухающий тренд». Попытки перехватить привлекательный актив, воспользовавшись брешами в юридической защите компании, в кризисной реальности предпринимателям приходится постоянно. «Но переход собственности, происходящий в рамках правового поля, не является рейдерством», — уточняет И. Смирнов.

ПРАВИЛА БЕЗОПАСНОЙ ПАРКОВКИ

В каких терминах ни описывайте такие попытки, от них необходимо защищаться, принимая упреждающие меры, поскольку прекратит уже начавшийся процесс захвата собственности бывает затруднительно, — в этом единодушны все эксперты. Главную



СЕРГЕЙ СПАСЕННОВ,
ПАРТНЕР «ПЕПЕЛЯЕВ ГРУПП»:

«Если речь идет о новом контрагенте, то в договоре с ним нужно обязательно предусмотреть оплату аванса за услуги/товары, а также для снижения «градуса недоверия» можно организовать оплату через банковский безотзывный аккредитив. И ни в коем случае не стоит заключать договоры с только что зарегистрированными фирмами».

упреждающую меру обозначила управляющий партнер компании Legal to Business Светлана Гузь: необходимо навести полный юридический порядок в делах. «Все активы должны быть надлежащим образом оформлены, все договоренности с партнерами закреплены положениями межакционерных соглашений и нормативных документов компании», — говорит она.

Второй способ защиты называется управляющий партнер в России юридической фирмы «Борениус» Андрей Гусев: не складывать яйца в одну корзину. «Даже если налоговые соображения диктуют необходимость объединения бизнесов, следует разделять активы между операционными компаниями, а также парковать в разных компаниях активы и бизнес по их управлению. Это касается в том числе и объектов интеллектуальной собственности», — советует он.

ОТРАВЛЕННАЯ ПИЛЮЛЯ

Одно дело — разделить активы самостоятельно, и другое — когда это делает захватчик. Принцип «Разделяй и властвуй» с веками не теряет своей эффективности; трещина в отношениях между бизнес-партнерами, акционерами, топ-менеджерами грозит падением всего корпоративного дома. Отсюда следует несколько выводов: во-первых, уделять пристальное внимание отношениям и внутрикорпоративному климату. Во-вторых, что уже кратко упоминалось, стоит провести аудит внутрикорпоративных нормативных актов. «Еще несколько лет назад собственникам бизнеса было затруднительно воспользоваться в России институтами защиты, действующими в английском праве, — положениями о порядке голосования участников акционерного общества, установлением опционов, положений tag- и drag-alone, — развивает свои тезисы Светлана Гузь. — Сейчас это сделать можно».

Андрей Гусев рекомендует также обременять активы в пользу акционеров и аффилированных лиц в качестве обеспечения внутригрупповых займов и, соответственно, наполнять внутригрупповыми займами наиболее интересные компании. «В свете последних изменений в законодательстве я стал задумываться о применении в России «тактики отравленной пилули». Суть идеи сводится к тому, чтобы дать существовавшим акционерам и кредиторам компании ряд прав, которые они смогут реализовать (или которые реализуются автоматически) в случае попытки недружественного поглощения», — добавляет он.

У КРЕДИТОРОВ ПОД КРЫЛОМ

Отношение к задолженностям, которые обслуживает компания, у корпоративных юристов двойное. С одной стороны, в связи с популярностью применения банкротных технологий для отчуждения собственности Андрей Гусев предостерегает от роста обязательств перед третьими лицами. «Если обязательства все же значительны по объему, необходимо добросовестно обслуживать долги и следить, не консолидируются ли они в одних руках», — говорит он. «Левый долг (уровень долга) нужно во что бы то ни стало сократить в два раза от докритического уровня», — считает Светлана Гузь.

С другой стороны, банки, как правило, являются цивилизованными участниками рынка, и они, в отличие от других заинтересованных, стремятся сохранить бизнес достойного клиента при возникновении у него проблем. «Банки дорожат хорошими должниками, не позволяя себе агрессивных действий, потому что сейчас достойных заемщиков днем с огнем не сыщешь», — констатирует Иван Смирнов. Поэтому наличие кредита в цивилизованном банке может быть не только бизнес-необходимостью, но и способом защиты собственности. «Нормальная кредитная нагрузка является страховкой бизнеса, — считает И. Смирнов. — Если основные активы заложены банку, то, какой бы прибыльный бизнес ни вела компания, потенциальные захватчики теряют к нему интерес».

Но если сама компания стала крупным кредитором, то это не очень приятная ситуация, отмечают юристы: поведение должников не стало более цивилизованным со времени предыдущего кризиса — скорее, наоборот. «Основной инструмент ухода от ответственности по оплате долгов — банкротство, и оно используется очень активно, — рассказывает Иван Смирнов. — В ход идут любые средства, вплоть до того, что к банкротству готовятся за несколь-

ко лет: заранее создают видимость хозяйственной деятельности, прогоняют деньги, составляют документы. Если же должнику необходимо срочно прибегнуть к банкротству, то он может даже изготовить поддельные документы задним числом; в моей практике случается такое наблюдать». Только опора на сильного кредитора, если такой имеется, помогает добиться хотя бы частичного возврата денег. «Если среди кредиторов есть один главный — желательны опытный в борьбе с такими схемами, — то есть и надежда. Если же несколько кредиторов действуют вразнобой, то недобросовестный должник уйдет от ответственности», — утверждает И. Смирнов.

БОЙТЕСЬ КОНТРАГЕНТОВ, ПРОБЛЕМЫ СОЗДАЮЩИХ

Крупные долги перед компанией, не важно, созданные специально или возникшие силой обстоятельств, способны ее обрушить — и сегодня это вторая по значимости, после риска перехвата активов, угроза существованию бизнеса. В эту же группу стоит отнести риск срыва обязательств со стороны контрагентов — деньги отданы, а работы не выполнены или товар не получен.

Как отмечает партнер «Пепеляев Групп» Сергей Спасеннов, число ситуаций, когда предприниматели пытаются решать свои проблемы за чужой счет, в последнее время сильно возросло. По его словам, предложение перезаключить долгосрочный договор до истечения его срока должно насторожить. «Вполне вероятно, что в него «случайно» попадет техническая ошибка, повышающая вашу ответственность или освобождающая контрагента от обязательств», — предостерегает С. Спасеннов. Он указывает, что такие инструменты, как банковская гарантия под договор поставки, персональная гарантия (поручительство) учредителя и директора, могут снизить угрозу остаться без товара и денег. «Если речь идет

ЭВОЛЮЦИЯ РЕЙДЕРСТВА

КАК РАССКАЗЫВАЕТ ПАРТНЕР КОМПАНИИ «ДЕЛОВОЙ ФАРВАТЕР» СЕРГЕЙ ВАРЛАМОВ, НАЧАЛО РЕЙДЕРСКОЙ ПРАКТИКИ В 1990-Е ГОДЫ ОЗНАМЕНОВАЛОСЬ ДОСТАТОЧНО ПРИМИТИВНЫМИ СПОСОБАМИ: СИЛОВЫМИ МЕТОДАМИ ЗАСТАВЛЯЛИ «ПЕРЕПИСЫВАТЬ» ВСЕ ИМУЩЕСТВО КОМПАНИИ ИЛИ САМУ КОМПАНИЮ НА ПОДСТАВНОЕ ЛИЦО

Однако с течением времени методы рейдерства усложнились: появились так называемое «размывание» контрольного пакета акций, «похоронные команды» — организации, профессионально банкротившие понравившиеся предприятия. К схемам рейдерских захватов можно отнести и судебные обеспечительные меры, когда они изначально планируются с целью захвата собственности, и недружественные поглощения в рамках M&A (с этим связана и деятельность гринмэйлеров). С реформами законодательства почти все рейд-схемы 1990-2000-х годов стали невозможны, но основная опасность кризиса заключается в возникновении новых схем. Рейдерство, подобно вирусам, умеет мутировать.

о новом контрагенте, то в договоре нужно обязательно предусмотреть оплату аванса за услуги/товары, а также для снижения «градуса недоверия» можно организовать оплату через банковский безотзывный аккредитив», — разъясняет юрист.

Среди схем мошенничества при поставке товара, по словам С. Спасеннова, популярна следующая: мошенники просят отгрузить товар в адрес третьей фирмы (якобы входящей в тот же холдинг). При этом инструкции поступают с частного ящика электронной почты или по телефону. «Впоследствии в суде очень сложно доказывать, что ваш контрагент применил схему, позволяющую «кинуть» поставщика и попутно не заплатить налоги. Скорее всего, Арбитражный суд даже откажется рассматривать такой спор; разрешить конфликт при помощи следственных органов также будет трудно», — поясняет юрист. Он резюмирует: «Отгружать товар можно только тому, с кем заключен договор и кто будет непосредственно его оплачивать».

ЛИНИИ ОБОРОНЫ

Итак, главные оборонительные рубежи должны проходить по основным линиям коммуникаций компании: внутрикорпоративные и межакционерные связи, отношения с кредиторами, контракты с поставщиками и покупателями и, наконец, отношения с государством. Последняя область, в которой, безусловно, возникают серьезные правовые риски, не рассматривалась здесь по простой причине: эксперты не могут предложить эффективную линию защиты. Как отмечали собеседники РБК, право сильного априори сильнее всего — если компания вступит в острый конфликт с государством, ей, скорее всего, придется проиграть. В других случаях своевременно принятые упреждающие меры, разработанные с опорой на сильную экспертизу — юридическую, финансовую, организационную, — дают хорошие результаты.

 **БАНК
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ**

ВЭД от А до Я

Тарифный план ВЭД

- **скидка до 40%**
на валютные операции
- **бесплатный пакет услуг**
в рублях и валюте



/812/ 332 7878

www.bspb.ru

«НИКТО НИ ВО ЧТО НЕ ВЕРИТ. ВСЕ ВСЕГО БОЯТСЯ»

ИНТЕРВЬЮ С УПРАВЛЯЮЩИМ ПАРТНЕРОМ LEGAL TO BUSINESS СВЕТЛАНой ГУЗЬ О ЗАЩИТЕ БИЗНЕСА В ПЕРИОД КРИЗИСА. [ОЛЬГА ЗАРУБИНА](#)



По этой причине значение квалификации и опыта корпоративных юристов существенно возросло. К обычной для юриста задаче минимизации риска убытков добавляется важная функция — помочь сторонам договориться. Страх и пессимизм — вот основные сегодняшние проблемы. При этом, конечно, не стоит думать, что безудержный оптимизм и готовность рисковать — это ключи к успеху. Во всем нужно чувство меры.

— **Актуален ли для бизнеса вопрос расторжения договоров из-за изменения курса рубля?**

— Очень сложный вопрос, и он скорее из области морали. Наверное, такая практика актуальна. Тем не менее она порочна, так как ставит стороны в заведомо неравные позиции. Почему бы тогда не лишать сверхприбыли тех, кто удачно купил опцион на валюту? Расторжение сделки выгодно пострадавшей от роста курса стороне, но не возвращает стороны в изначальное состояние. К примеру, арендодатель мог бы сдать свой объект недвижимости по более высокой цене, если бы знал, что этот арендатор оставляет за собой возможность расторгнуть сделку. С другой стороны, государство, чувствуя свою ответственность за резкую девальвацию рубля, имеет очевидное желание помочь пострадавшим.

ЛУЧШЕЕ СРЕДСТВО ЗАЩИТЫ — ПОРЯДОК В ДЕЛАХ

— **Какие методы защиты собственности и инвестиций вы считаете наиболее эффективными в период кризиса?**

— Лучшее средство защиты собственности и инвестиций — это порядок в делах. Во-первых, все активы должны быть надлежащим образом оформлены, все договоренности с партнерами закреплены положениями межакционерных соглашений и нормативных документов компании. Формы работы «на доверии» и «по привычке» должны быть системно устранены.

Один из методов защиты — оптимизация организационной структуры холдингов. Эффективная структура, с одной стороны, позволяет разделить риски между различными подразделениями компаний, а с другой стороны, описывает порядок урегулирования дедлоков. В частности, целесообразно описать порядок принятия важных для компаний холдинга решений, ввести запреты на продажу

«НЕПЛАТЕЖИ ОПАСНЫ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПЕССИМИЗМОМ. НИКТО НЕ ЗАХОЧЕТ ВКЛАДЫВАТЬ ДЕНЬГИ В РЫНОК, НА КОТОРОМ РИСК ПОТЕРЯТЬ — ВЫШЕ, ЧЕМ ШАНСЫ ЗАРАБОТАТЬ»

долей участия и акций третьим лицам. На текущий момент гражданское законодательство позволяет решить данные проблемы в рамках российского права. Еще несколько лет назад собственникам бизнеса было затруднительно воспользоваться в России институтами защиты, действующими в английском праве (в том числе положениями о порядке голосования участников, установлением опционов, положений tag- и drag-alone). Также важна реальная возможность контроля корпоративным центром решений, принимаемых «в недрах» холдинга.

Во-вторых, необходимо достичь естественного соотношения своих доходов и расходов. Лeverидж (уровень долга) нужно во что бы то ни стало сократить в два раза от докризисного уровня, даже если придется похоронить часть бизнеса и отказаться от нескольких вождеденных амбициозных проектов. В-третьих, стоит обратить внимание на выбор партнеров. Ценность отношений с теми из них, кто готов честно и качественно работать, сейчас чрезвычайно высока. К тому же всегда нужно помнить пословицу: «Лучше с умным потерять, чем с дураком найти».

Безусловно, стратегия защиты собственности и инвестиций должна разрабатываться с привлечением профессиональной команды юристов, финансистов, антикризисных управляющих, которые могут предложить комплексные мероприятия для каждой конкретной ситуации.

ЗАЕМЩИК НЕ УБЕГАЕТ — БАНК НЕ ДОГОНЯЕТ

— **Как изменились отношения банков и заемщиков, а также бизнес-партнеров по сравнению с предыдущими кризисами? Сформировалась ли, на ваш взгляд, культура разрешения споров?**

— Безусловно, с каждым новым кризисом приходят новые знания и навыки. Сейчас многие банки стараются смотреть на дефолт заемщика как на задачу, которую необходимо решать совместно. В принципе, есть две возможные модели поведения — «заемщик убегает, банк догоняет» и «заемщик-партнер», когда заемщик добровольно реализует залоговое имущество с целью удовлетворения требований банка. С учетом последних нововведений в российском законодательстве в части защиты прав кредитора, а также с учетом наличия у банка априори большего количества ресурсов первая модель редко бывает успешной и, как правило, приводит к общим экономическим потерям сторон. Вторая модель, основанная на ответственности и сотрудничестве, пока еще выглядит экзотично в глазах мно-

«ВСЕ АКТИВЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ НАДЛЕЖАЩИМ ОБРАЗОМ ОФОРМЛЕНЫ, ВСЕ ДОГОВОРЕННОСТИ С ПАРТНЕРАМИ ЗАКРЕПЛЕНЫ ПОЛОЖЕНИЯМИ МЕЖАКЦИОНЕРНЫХ СОГЛАШЕНИЙ И НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ КОМПАНИИ. ФОРМЫ РАБОТЫ «НА ДОВЕРИИ» И «ПО ПРИВЫЧКЕ» ДОЛЖНЫ БЫТЬ СИСТЕМНО УСТРАНЕНЫ»

гих предпринимателей. Но именно она позволяет обеим сторонам в конечном итоге прийти к максимальным выгодам. Часто в таких ситуациях не обойтись без грамотных консультантов-медиаторов, обладающих экономическим и юридическим бэкграундом. Думаю, за такой моделью урегулирования споров — будущее.

— **Какие изменения в законодательстве о банкротстве, в том числе о личном банкротстве, вы считаете наиболее важными? Какие проблемы они позволяют решить, а какие, напротив, усугубляют?**

— Очевидно, что правовая модель заемщик-кредитор сейчас выглядит более сбалансированной, чем раньше. Позитивным изменением в законодательстве стало положение о возможности банкротства заемщика по инициативе банка без получения судебного решения. Это позволяет банкам оперативно реагировать на возникновение просроченной задолженности. При этом следует отметить, что и банкам, и заемщикам чаще бывает невыгодно возбуждать процедуру банкротства. Любое банкротство влечет за собой неумолимый рост числа кредиторов. В том числе налоговые органы лоббируют внесение изменений, которые позволили бы получить удовлетворение требований налогового органа в первоочередном порядке. И в данной ситуации резко выделяется конфликт публичного и частного интереса.

— **Какой интерес, на ваш взгляд, нужно поддержать в этом конфликте?**

— На мой взгляд, предоставление налоговому органу подобного рода полномочий негативно скажется на экономической ситуации в стране в целом, поскольку в отличие от иных кредиторов у налогового органа нет заинтересованности в реструктуризации задолженности должника.

Что касается появления института банкротства физических лиц, то это изменение тоже относится к числу положительных, поскольку позволяет «очиститься» от долгов. Ранее физические лица находились в более уязвимой ситуации, так как в их отношении могли неоднократно возбуждаться исполнительные производства, применяться меры по аресту имущества, ограничению выезда, при этом далеко не всегда эти меры могли принести практическую пользу. Впрочем, нельзя исключать, что и со стороны физических лиц будут практиковаться злоупотребления, направленные на создание ситуаций искусственного банкротства.

ОСНОВНЫЕ РИСКИ АССОЦИИРУЮТСЯ С ГОСУДАРСТВОМ

— **Как трансформируется рейдерство в новых правовых реалиях? Видите ли вы способы снижения рисков потери бизнеса?**

— Многие согласятся со мной в том, что основные риски утраты бизнеса сейчас ассоциируются, так или иначе,

«ЛЕВЕРИДЖ НУЖНО СОКРАТИТЬ В ДВА РАЗА ОТ ДОКРИЗИСНОГО УРОВНЯ, ДАЖЕ ЕСЛИ ПРИДЕТСЯ ПОХОРОНИТЬ ЧАСТЬ БИЗНЕСА И ОТКАЗАТЬСЯ ОТ НЕСКОЛЬКИХ ВОЖДЕДЕННЫХ АМБИЦИОЗНЫХ ПРОЕКТОВ»

с государством в лице контролирующих и правоохранительных органов. Эффективных средств защиты от таких рисков в пределах действующей юрисдикции нет и не может быть по определению. Рассуждать на тему того, как это неправильно, считают бессмысленным. Право сильного — очевидно и безальтернативно, как сила притяжения. Просто на развитых рынках сила находится в руках общества, которое твердо стоит на таких «китах», как культура, традиции и законы. А на развивающихся рынках регулирующие функции выполняют органы исполнительной власти. Это не хорошо, но это естественно в существующих условиях.

— **Как вы оцениваете перспективы развития в России рынка онлайн-юридических услуг? На что потребителям таких услуг следует обращать внимание?**

— В первую очередь стоит обращать внимание на качество услуг, причем вне зависимости от формата их предоставления. На юридическом рынке сложно измерить качество в момент оказания услуги. Чаще всего измерение отложено во времени, поэтому характеристики качества существуют в форме рекомендаций, имиджа и репутации компании на рынке. Возвращаясь к специфике сегмента онлайн, скажу, что спектр услуг, которые могут предоставляться в такой форме, сильно ограничен. Это скорее подходит малому бизнесу, которому нужны онлайн-консультации или решения типовых задач по низкой цене, причем ценовой фактор является решающим. Но это не наш сегмент.

Когда джентльмен проигрывает, он меняет правила игры. Похоже, что немало российских бизнесменов взяли на вооружение этот принцип. Юристы, занимающиеся корпоративными спорами, констатируют увеличение числа случаев, когда предприниматели не платят контрагентам, оправдывая это девальвацией рубля, санацией банков и другими причинами. О новых реалиях и способах защиты бизнеса в интервью РБК рассказывает управляющий партнер Legal to Business Светлана Гузь.

ПОРОЧНАЯ АКТУАЛЬНАЯ ПРАКТИКА

— **По словам бизнесменов, их контрагенты все чаще пытаются решать свои проблемы за чужой счет. Какие угрозы вы видите в этом?**

— Действительно, становится расхожим мнение о том, что, поскольку в стране кризис, можно позволить себе не платить по счетам. Можно не обслуживать кредиты, можно не рассчитываться с поставщиками, можно не выполнять обязательства по контрактам. «В конце концов, не я в ответе за санкции и девальвацию рубля — почему я один должен отвечать? Сейчас многие предприятия уходят в банкротство, банки — в санацию. Во всем мире существует цивилизованная процедура прощения долгов...» — подобные фразы сейчас можно услышать от многих предпринимателей, оказавшихся в сложном положении. Чем это опасно? Кризисом доверия и инвестиционным пессимизмом. Никто не захочет вкладывать деньги в рынок, на котором риск потерять — выше, чем шансы заработать.

«ОСНОВНЫЕ РИСКИ УТРАТЫ БИЗНЕСА СЕЙЧАС АССОЦИИРУЮТСЯ, ТАК ИЛИ ИНАЧЕ, С ГОСУДАРСТВОМ В ЛИЦЕ КОНТРОЛИРУЮЩИХ И ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ. ЭФФЕКТИВНЫХ СРЕДСТВ ЗАЩИТЫ ОТ ТАКИХ РИСКОВ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ»

ТЕХНОЛОГИИ ЦЕЛЯТ В БАНКИ

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ НОВАЦИИ, ТЕМПЫ КОТОРЫХ ПОСТОЯННО НАРАСТАЮТ, СТАВЯТ ПОД ВОПРОС УСТОЙЧИВОСТЬ САМЫХ РАЗНООБРАЗНЫХ БИЗНЕСОВ, УГРОЖАЮТ ПРИВЫЧНОМУ СУЩЕСТВОВАНИЮ ЦЕЛЫХ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ. ТАК, «СЛАНЦЕВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ», ВОЗМОЖНОСТЬ КОТОРОЙ ЕЩЕ 5-7 ЛЕТ НАЗАД МНОГИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ НАБЛЮДАТЕЛИ ОЦЕНИВАЛИ СКЕПТИЧЕСКИ, РАДИКАЛЬНО ИЗМЕНИЛА СООТНОШЕНИЕ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ ЭНЕРГОНОСИТЕЛЕЙ, СЕРЬЕЗНО ПОВЛИЯЛА НА ПРИНЦИПЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ И, СООТВЕТСТВЕННО, НА САМОЧУВСТВИЕ ТРАДИЦИОННЫХ ДОБЫВАЮЩИХ КОМПАНИЙ И — БОЛЕЕ ТОГО — ЦЕЛЫХ СТРАН. **БОРИС ФЕДОРОВ**



Эволюция систем онлайн-бронирования преобразует туристическую отрасль, интернет-ресурсы «убивают» бумажную прессу и телевидение, появление сервисов а-ля Uber «взрывает» бизнес таксопарков и так далее и тому подобное. Радикальному натиску подвергается и консервативная по определению банковская сфера. Технологические компании агрессивно лишают классические банки заработка на рынке регулярных платежей, через некоторое время они составят серьезную конкурен-

цию в сфере кредитования, а еще через несколько лет доведенные до ума новейшие технологические платформы могут поставить вопрос о существовании банковского бизнеса как такового.

ИННОВАТОРЫ НАСТУПАЮТ

Компании типа американского Square или европейского SumUp уже сегодня активно вытесняют банки из сферы приема карточных платежей, включая мобильные платежи, в которых активность также проявляют такие гиганты, как Apple, Google, Amazon, PayPal, Samsung или китайская Alibaba. Более того, используя

ФИНАНСОВЫЕ ИННОВАТОРЫ НАЧИНАЮТ ОТБИРАТЬ У ТРАДИЦИОННЫХ БАНКОВ СВОЮ ДОЛЮ ПРОЦЕНТНЫХ И НЕПРОЦЕНТНЫХ ДОХОДОВ ПРИ РАБОТЕ С ЧАСТНЫМИ ЛИЦАМИ И С НЕБОЛЬШИМИ КОРПОРАТИВНЫМИ КЛИЕНТАМИ



LEGAL TO BUSINESS

www.legaltobusiness.ru
+7 812 320-48-40

*Новое качество
поддержки бизнеса*

LEGAL TO BUSINESS — ОПЫТНЫЙ КОНСУЛЬТАНТ В ВОПРОСАХ ЮРИДИЧЕСКОЙ И СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА. МЫ РАБОТАЕМ С КРУПНЫМИ РОССИЙСКИМИ И ЗАРУБЕЖНЫМИ КОМПАНИЯМИ, БАНКАМИ И ВЛАДЕЛЬЦАМИ БИЗНЕСА, РЕШАЯ ДЛЯ НИХ ВАЖНЫЕ И НЕСТАНДАРТНЫЕ ЗАДАЧИ

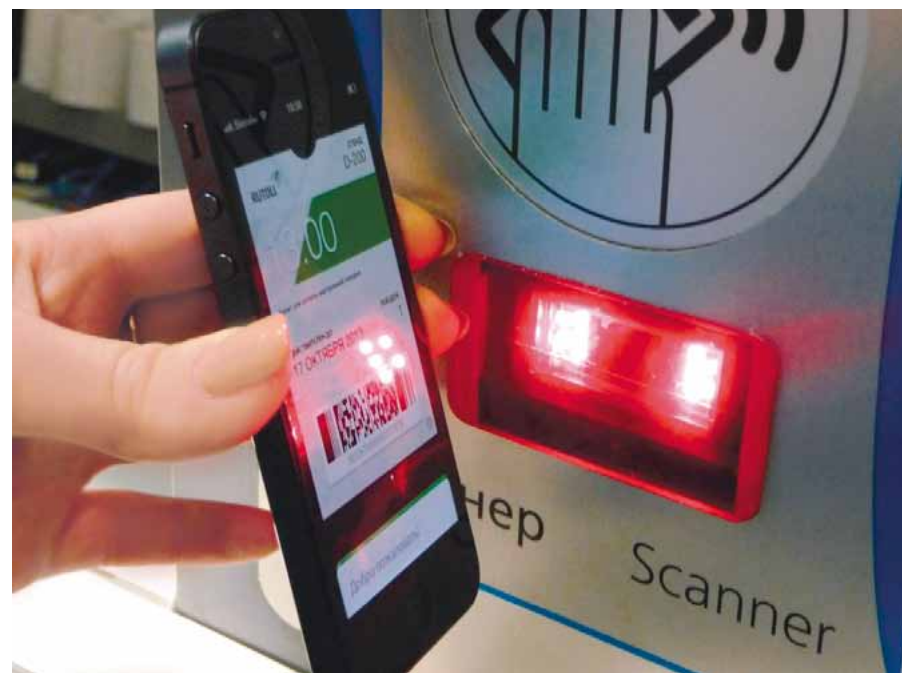


ФОТО: RUPTON

данные, полученные в результате анализа платежной информации, тот же Square или PayPal развивают проекты кредитования микро- и малых бизнесов.

Еще несколько лет назад заинтересованные наблюдатели скептически оценивали сервисы прямого онлайн-кредитования, а сегодня такие проекты, как LendingClub, оцениваются в миллиарды долларов. Они связывают поставщиков финансовых ресурсов (читай — вкладчиков) и получателей ресурсов (заемщиков), минуя посредничество банков. Стоимость этого посредничества не только в России (когда банк берет деньги, скажем, под 8% годовых, а выдает под 18%), но и в Европе или США считается чрезмерно высокой. Проекты а-ля LendingClub, «поднимаемая» очередной инвестиционный раунд, направляют огромные средства на разработку и внедрение скоринговых моделей, анализирующих гигантские массивы данных для минимизации рисков кредитования, а значит, еще больше снижения разницы между стоимостью привлечения и размещения денежных средств.

Изначально подобные сервисы называли P2P, что расшифровывалось как people-to-people, то есть «люди — людям» (по аналогии с технологическим термином peer-to-peer, когда устройства, подключенные к сети, могут связываться между собой напрямую). Однако последнее время проекты онлайн-кредитования примеряют на себя и аббревиатуру P2B, предоставляя средства компаниям, как это делают классические банки.

Таким образом, финансовые инно-

ваторы начинают отбирать у традиционных банков свою долю процентных и непроцентных доходов при работе с частными лицами и с небольшими корпоративными клиентами.

РЕГУЛЯТОРЫ ПОДГОНЯЮТ

Чтобы не остаться у разбитого корыта, кредитные организации, стараются встроиться в набирающий обороты цикл технологических изменений, а лучше — возглавить его. Тем, кто не готов заниматься этим по собственной инициативе, придется действовать под давлением регуляторов. Во всяком случае, за рубежом это уже реальность. Так, в январе 2016 года вступила в действие новая версия директивы Евросоюза, регулирующая платежные сервисы (Payment Services Directive, PSD2).

В отличие от предыдущей версии — PSD1 2007 года — новый вариант директивы прямо обязывает банки предоставлять доступ к счетам клиентов так называемым провайдером платежных сервисов (payment service providers, PSP). При этом такие провайдеры подразделяются на два типа: сервисы по инициации платежей (Payment Initiation Service Provider), а также сервисы по предоставлению информации о счетах (Account Information Service Providers). Последнее агрегируют информацию по всем счетам клиентов и движениям по ним, причем они не обязаны заключать с банками специальных договоров, а должны получить доступ к необходимым сведениям по умолчанию. В начале следующего года будут выпущены единые стандарты обмена данными с провайдерами

В КОНЦЕ ФЕВРАЛЯ 2016 ГОДА БЫЛА СОЗДАНА РАБОЧАЯ ГРУППА ЦБ ПО АНАЛИЗУ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ИННОВАЦИЙ НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ, А В КОНЦЕ АПРЕЛЯ ОБЪЯВЛЕНО О СОЗДАНИИ ЦЕЛОГО ДЕПАРТАМЕНТА – ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ПРОЕКТОВ И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ

финансовых сервисов, обязательные для применения на всей территории Евросоюза.

В Великобритании процесс «либерализации» финансовых сервисов начался еще раньше: в 2013 году был создан специальный Регулятор платежных систем (Payment Systems Regulator, PSR). Заявленные цели PSR — развитие инноваций, обеспечение конкуренции и прав конечных потребителей.

Российский Центробанк включился в аналогичный процесс не так давно. В конце февраля 2016 года была создана рабочая группа по анализу перспективных технологий и инноваций на финансовом рынке, а в конце апреля объявлено о создании целого департамента — финансовых технологий, проектов и организации процессов. Одним из направлений его работы станет анализ и разработка подходов к применению на финансовых рынках активно обсуждаемой последнее время технологии blockchain. Она бросает банкам самый важный вызов, ставя под сомнение саму необходимость их существования.

«Технология blockchain, если она будет доведена (а это случится в ближайшие 2-3 года максимум), позволит создать так называемую одноуровневую банковскую систему, когда каждому гражданину с момента рождения открывается счет прямо в Центральном банке. Для нас, ребята, это очень плохая новость», — заявил, к примеру, президент Сбербанка Герман Греф, выступая перед топ-менеджерами кредитной организации после поездки в Силиконовую долину в марте этого года. Пока

звучит утопично. Но что мы скажем через несколько лет?

ГОРЯЧАЯ ТЕМА

В начале 2016 года в мире насчитывалось более 5000 стартапов, связанных с финансовыми технологиями (финтех-стартапов). Из них 50 так называемых стартапов-единорогов — компаний, чья капитализация достигает 1 млрд долларов и выше. В мае 2015-го таких «единорогов» было 36, а в 2014 году — 25. Новые финтех-стартапы запускаются чуть ли ни еженедельно. Такие данные приводит в очередном отчете «Деньги будущего» специализирующийся на финтехе венчурный фонд Life.Sreda, штаб-квартира которого недавно переместилась из России в Сингапур.

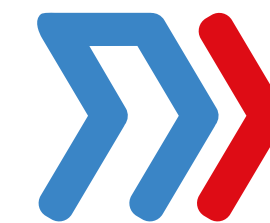
Отголоски финтех-лихорадки ощущаются и в нашей стране. Состоявшийся в феврале 2016 года форум FinNext, посвященный финансовым инновациям, побил все рекорды предыдущих лет как по числу участников, так и по количеству представленных в так называемой «Битве инноваторов» проектов.

Одним из кульминационных моментов форума стал импровизированный опрос, который устроил старший вице-президент Тинькофф Банка Артем Яманов. «Банки боятся, что технологические компании с хорошими интерфейсами займут их место. И это действительно так», — заявил он и попросил поднять руку тех, кто думает, что через 10 лет банков в нынешнем виде не останется. Половина аудитории согласилась с таким прогнозом.



ОРГАНИЗАЦИЯ И СОПРОВОЖДЕНИЕ КОНГРЕССОВ, ФОРУМОВ, КОНФЕРЕНЦИЙ, СПОРТИВНЫХ СОРЕВНОВАНИЙ

Более 80 событий всероссийского и международного масштаба



Прокси Центр

www.proxycentre.ru



БАНК УХОДИТ В «ЦИФРУ»

ИНТЕРВЬЮ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»
ОКСАНЫ СИВОКОБИЛЬСКА О ПОСТРОЕНИИ DIGITAL-БАНКА БУДУЩЕГО. БОРИС ФЕДОРОВ

Весной 2016 года наблюдательный совет Банка «Санкт-Петербург» — одного из крупнейших российских региональных кредитных учреждений — утвердил стратегию инновационного развития, объявив приоритетом «построение digital-банка будущего». Большая часть из предусмотренных на 2016–2018 годы инвестиций в развитие будет направлена на совершенствование IT-инфраструктуры и упрочение позиций банка в электронной среде. Дополнительно создается специальное подразделение, задачей которого является внедрение инноваций в сфере финансовых технологий. О том, почему классические банки меняют модель развития, и о взаимодействии с инноваторами в интервью РБК рассказывает заместитель председателя правления Банка «Санкт-Петербург» Оксана Сивокобильска.

СДЕЛКИ В ОДИН КЛИК

— Чем обусловлена необходимость принятия вами отдельной стратегии инновационного развития?

— Тем, что мы со всей очевидностью осознаем: миграция пользовательского опыта в онлайн-среду — это неизбежность. Вопрос в скорости такой миграции для отдельных отраслей. Скажем, туристический бизнес уже почти весь там: и бронирование отелей, и покупка авиабилетов, и планирование маршрутов — все происходит в онлайн. В финансовой сфере это пока не так, но скорость изменений постоянно нарастает. Наш банк, кстати, демонстрирует один из самых высоких показателей проникновения традиционных банковских продуктов в онлайн: 50% депозитов и 70% беззалоговых кредитов уже оформляются в электронной среде. Так что потребление финансовых услуг онлайн — тоже реальность. В этом смысле вложения в инновационные технологии сегодня — это конкурентоспособность завтра.

Сейчас как раз наступил период, когда классические банки должны трансформироваться в digital-банки. Причем трансформация подразумевает под собой несколько аспектов.

Первый — это значимые изменения внутренней организации труда: другие подходы в управлении проектами, в построении организационной структуры, другое распределение функционала между специали-



ФОТО РБК

стами. Второй аспект — иной формат работы в смысле поиска новых идей, так как в цифровом мире все развивается намного динамичней, нежели в офлайне. Находить и отбирать самые ценные, самые результативные идеи для внедрения и уметь их быстро внедрять — работа, с которой должен научиться справляться любой классический банк. Мы тоже трансформируем внутреннюю среду под процесс дигитализации.

— Каким вы видите образ банка будущего?

— В банке будущего все рутинные операции будут выведены в самообслуживание, персонал же сфокусируется не на проведении сделок, а на консультационной функции. Сами сделки будут

проводиться в онлайн в один клик.

Другое направление — максимальная персонализация предложений и уведомлений от имени банка. В финансовой сфере у клиента не должно остаться вещей, о которых он как-то подзабыл или упустил из виду. Об этом будет заботиться банк. Относительно недавно подобный сервис считался привилегией выделенных клиентских сегментов (включая private banking), но сейчас IT-технологии позволяют — более того, обязывают — применять индивидуальный подход и для массового сегмента. Это возможно и уже делается, хотя основная часть работы — впереди.

Следующий пункт — постоянное повышение эффективности расходов на

«50% ДЕПОЗИТОВ И 70% БЕЗЗАЛОГОВЫХ КРЕДИТОВ УЖЕ ОФОРМЛЯЮТСЯ В ЭЛЕКТРОННОЙ СРЕДЕ; ПОТРЕБЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ ОНЛАЙН СТАЛО РЕАЛЬНОСТЬЮ»

персонал. Скажем, call-центр сейчас — это тоже люди. Однако роботизация достигла такого уровня, который вполне приемлем для контакта с клиентами по часто задаваемым вопросам. Их просто будет обслуживать робот.

Еще одна характеристика банка будущего: экономия времени. Клиенты будут все больше доверять банку заботу о своих финансах в виде автоплатежей, автонакоплений на конкретные цели, автоматической пролонгации страховок и прочих подобных сервисов.

Какими конкретно будут технологии будущего — вопрос открытый, они очень быстро меняются. Но содержательно технологии будут такими, чтобы удовлетворять клиента, который уже привык все делать в онлайн (причем в один клик), который не хочет озадачиваться проблемой выбора и ориентируется на заранее просчитанные для него оптимальные решения (он лишь акцептует их). Но при всем при этом человек, который уходит в онлайн, все же остается человеком. Он хочет видеть цифровую среду наполненной эмоциями, например, в виде геймификации. Для банковской сферы это вызов. Придется искать оптимальное соотношение между имиджем серьезного, надежного учреждения и некоторой легкостью, человечностью в онлайн-инструментах.

ЭКСПЕРИМЕНТЫ И СМЕЛЫЕ ОШИБКИ

— Каковы основные направления ваших инвестиций в новые финансовые технологии? Есть ли приоритеты?

— В первую очередь мы будем искать и воплощать идеи, которые позволят развивать наш интернет-банк как базовую платформу, единое окно в мир финансов. Например, в нем должна содержаться информация не только от нашего банка, но и от вашей страховой компании, от других поставщиков услуг. Должна быть возможность

сами операция. Впрочем, подобное обогащение интернет-банка — лишь одно из направлений. Второе направление — поиск самостоятельных решений, которые могут привлечь и людей, не являющихся нашими клиентами. Мы уже продвинулись в этих поисках, но подробности пока раскрывать не стану.

Подчеркну другое. Если смотреть на банк будущего не только глазами клиента, то и в «закулисы» тоже произойдут значимые перемены. Они должны обеспечить высокую скорость выведения продуктов на рынок. Скажем, в классическом банке у тебя нет возможности прототипировать какие-то идеи, ты сразу делаешь конечное решение. В свою очередь, банк будущего подразумевает готовность экспериментировать, смело ошибаться, отказываться от неуспешных идей, чтобы найти ту самую — способную «выстрелить». Это абсолютно новая практика для образа жизни классических банков. Но именно в такой практике и состоит путь инноватора.

— Вы можете как-то оцифровать границы своей готовности экспериментировать?

— Мы хотим, чтобы как минимум один из десяти прототипов пошел в массовое производство. Такие ориентиры поставлены перед людьми, ответственными за эксперименты.

ПУТЬ В ЦИФРОВОЕ БУДУЩЕ ТЫ ДОЛЖЕН ПРОЙТИ САМ

— Верно ли, что вы готовы потратить на инвестиции в финтех-стартапы 1 млрд рублей до 2018 года?

— Мы подтверждаем 1 млрд рублей как затраты банка на инновационные технологии: на IT-инфраструктуру, на развитие интернет-банка и не связанные с интернет-банком финансовые онлайн-сервисы. Инвестиции в финтех-стартапы — это дополнительный объем.

— Есть ли удачные примеры взаимодействия банков с финтех-стартапами в России и в мире? Чей опыт вам интересен?

— Нам интересен любой опыт — и российских конкурентов, и зарубежных технологических лидеров. Однако мое мнение таково: каждый банк на пути в цифровое будущее должен пройти свою дорогу. Она зависит от профиля организации, от сильных и слабых сторон в классическом банкинге, от коллектива, наконец. Ведь идеи зарождаются в голове конкретных людей.

Формат, который мы сейчас выстраиваем в работе с инновациями, немного отличается от всего, что приходилось видеть на российском рынке. Мы изначально обозначили для себя, что работа над дигитализацией банка — это не задача одного специально выделенного

«МЫ МОЖЕМ ПОМОЧЬ ИМ, А ОНИ — НАМ: СТАРТАПЫ РАЗНООБРАЗЯТ СПЕКТР УСЛУГ ДЛЯ КЛИЕНТОВ БАНКА, А МЫ ОБЕСПЕЧИВАЕМ СПРОС СО СТОРОНЫ КЛИЕНТОВ НА ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОДУКТЫ»

подразделения. Мы хотим проводить такую работу через некую нейронную сеть в организации — через агентов влияния, через людей, которые горят этим на своей текущей должности, вовлекая их, давая реализовывать идеи.

Ни в коем случае нельзя оторвать авангард — специализированное инновационное подразделение — от классического банка. Мы осознаем, что в будущем должен оказаться весь банк, а не только какая-то его часть. Причем эволюция должна происходить быстро, организовано и целеустремленно.

— Каким образом будет строиться сотрудничество банка с финтех-стартапами? Каковы критерии отбора проектов?

— Мы очень хотим взаимодействовать, а не конкурировать со средой

альтернативных игроков. На данном этапе в России есть возможность вступить в партнерство со стартапами, потому что мощных уже реализованных идей, ставших масштабным самостоятельным бизнесом, на небанковском рынке мы пока не видим. В свою очередь, есть большое количество хороших идей в начальной стадии реализации, а у соответствующих команд — море энергии, высокая скорость разработки и готовность идти до конца. Но у них, как правило, нет площадки, клиентской базы, на которой можно экспериментировать и доводить услугу до коммерческого успеха. Мы можем помочь им, а они — нам: стартапы разнообразят спектр услуг для клиентов банка, а мы обеспечиваем спрос с их стороны.

— Недавно Центробанк создал подразделение, отвечающее за новейшие финансовые технологии. Нет ли угрозы, что процесс будет излишне зарегулирован?

— Нет, наоборот. Появление такого подразделения — очень хороший знак для всей отрасли. Мы как раз и мечтаем о том, чтобы говорить с регулятором на одном языке — языке современных технологий и передовых практик. Сегодня и банки, и ЦБ наращивают компетенции, без которых в

новой реальности будет совершенно нечего делать.

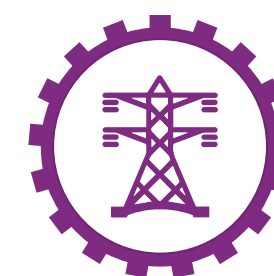
Особая экономическая зона Моглино



Типовой завод



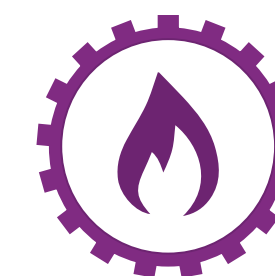
Таможня



Энергия



Вода



Газ



Налог на имущество организаций



Налог на прибыль в бюджет субъекта

0%

Транспортный налог



Налог на землю



«ПЕТЕРБУРГСКИЙ СТИЛЬ» КАК МАРКЕТИНГОВЫЙ ХОД

ИСТОРИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ ПОМОГАЕТ ПРОДАЖЕ ОБЪЕКТОВ НЕДВИЖИМОСТИ, ПОСКОЛЬКУ ПОКУПАТЕЛЬ ПОКА КОНСЕРВАТИВЕН. ЕЛЕНА КРОМ, ОЛЬГА ЗАРУБИНА

Спрос определяет предложение — в том числе в архитектуре. Допустим, покупатель квартир-студий ориентируется только на цену, но люди, выбирающие жилье в верхних ценовых сегментах рынка недвижимости, ищут продукт по душе. А если это так, то изменения в составе покупателей дорогой недвижимости — переезд «Газпрома», предстоящий перенос в Петербург судов и так далее — отразятся на стиле городской застройки. Чтобы проверить эту гипотезу, корреспонденты РБК попросили экспертов назвать характеристики петербургского стиля современной архитектуры и рассказать, как он эволюционирует.

СТРОГОСТЬ И СДЕРЖАННОСТЬ VS «КУПЕЧЕСТВО»

Белый взгляд на новую застройку двух российских столиц позволяет заметить, что в обоих городах уродливых объектов немало, но при этом в Москве их все же больше и московская застройка хаотичнее и эклектичнее. Из этих наблюдений может следовать лестный для петербуржцев вывод, что во второй столице покупатели недвижимости, архитекторы и девелоперы обладают большим вкусом.

«Две трети петербургской застройки XIX — начала XX века было создано гражданскими инженерами, которые вроде бы строили рядовые объекты, а не архитектурные шедевры, — рассуждает председатель Союза архитекторов Петербурга Олег Романов. — Однако они обладали таким безупречным вкусом, что сформировали уникальную в мировом масштабе типовую застройку. На фоне их работ будут совершенно неуместны проявления китча, купечества, которые распространены в Москве; в этом, и только в этом, смысле петербургский стиль сегодня существует». В то же время некоторые московские архитекторы создают аристократические по духу объекты. «Например, работы мастерской «Остоженка» в Москве мне хочется назвать петербургскими», — добавил О. Романов.

«Новые проекты в историческом центре Петербурга продумывают так, чтобы не выделяться, а, наоборот,

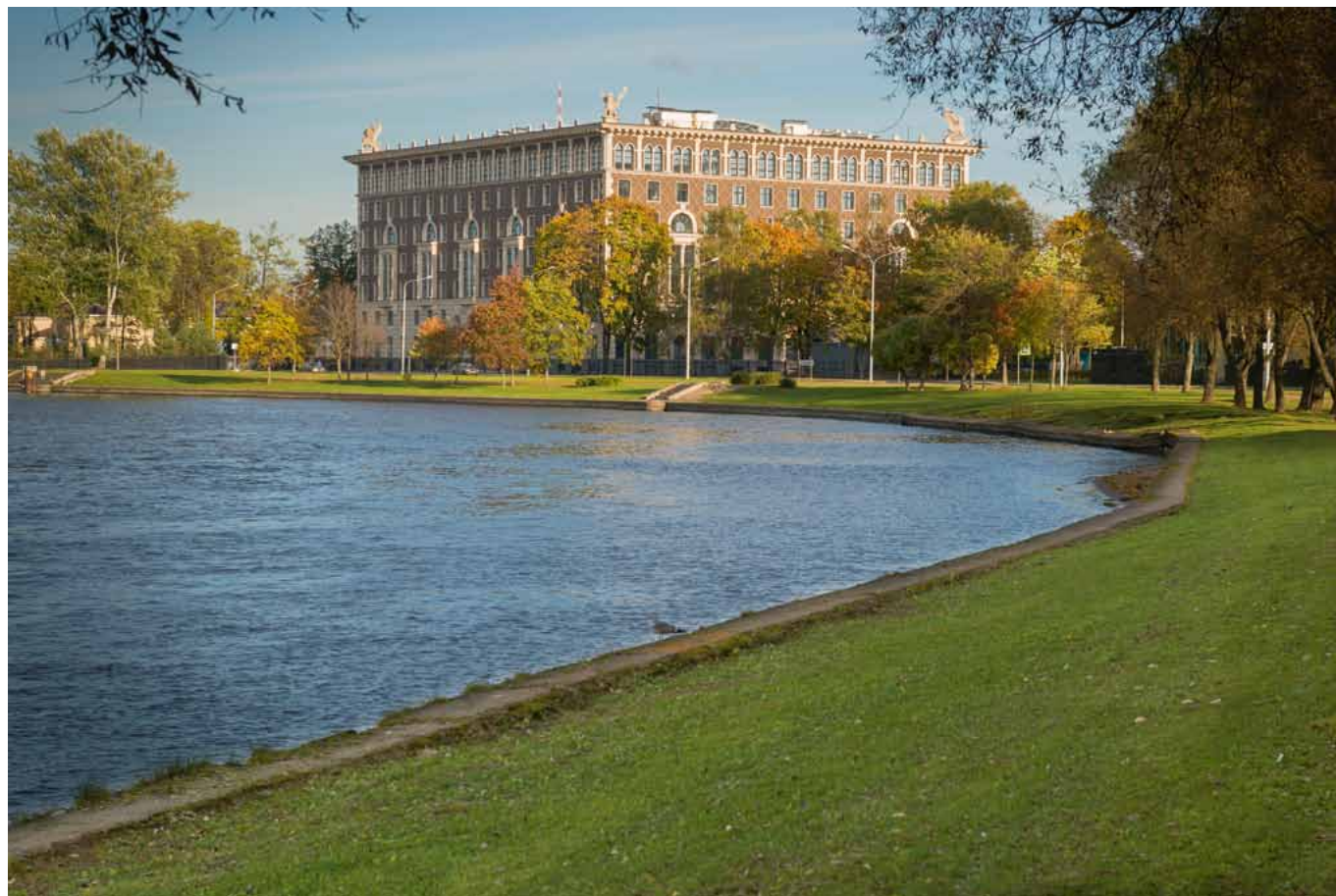


ФОТО: ЛСР

вписаться в окружающую архитектурную среду. Если эта задача решается успешно, то современные объекты естественным образом характеризуются строгостью и сдержанностью», — говорит Михаил Гушин, директор по маркетингу Холдинга RBI.

ДВЕ ДОМИНАНТЫ

По словам директора архитектурной мастерской «А-Лен» Сергея Орешкина, можно говорить о двух преобладающих подходах современной петербургской архитектуры — неоклассицизме и модернизме, а между ними присутствует небольшое количество переходных форм. Как он продолжает, модернистские прочтения заметны в БЦ «Авению» Михаила Мамошина и жилом доме Stella Maris Студии Евгения Герасимова; стилистика ар-деко или даже постмодерна присутствует в проекте Omega House на Карповке (архитектор М. Мамошин). Совсем открытый модернизм — «Дом у моря» Сергея Чобана и Евгения Герасимова. Подход к застройке «Морского фаса-

да» и «Каскада» был модернистским, добавляет архитектор, и в модернистском стиле Eightedges («Восемь граней») лондонского архитектурного бюро Николаса Grimшоу выполнено здание Банка «Санкт-Петербург». К переходным формам можно отнести неоклассицизм, например дом по проекту Юрия Земцова напротив Инженерного замка.

«К неоклассицизму принадлежит «Венеция» Евгения Герасимова — это чисто венецианское палаццо, но в нашем исполнении, — отмечает С. Орешкин. — Из классики можно назвать «Смольный квартал» Юрия Земцова и Михаила Кондаина, а также здание Арбитражного суда по проекту Владимира Григорьева».

МЕНЕДЖЕР, СТАНЬ ДВОРЯНИНОМ!

«В Петербурге легче и эффективнее торговать Серебряным веком, а в Москве — неоконструктивизмом, — рассуждает доцент Европейского университета в Санкт-Петербурге Вадим Басс. — Поэтому в Петербурге строят дома, условно говоря, серые и с эркерами,

а в Москве — со скругленными углами, «коронами» и горизонталями окон. Едва ли здесь можно говорить про московский или петербургский стиль».

«Гений места, традиции, контекст — все это типовые элементы, из которых составляется продукт для продажи, — продолжает он. — И я не против коммерческого продукта — обидно, что он получается, за редкими исключениями, устаревшим. Зодчие совместно с девелоперскими компаниями создают пафосные маркетинговые конструкции в стиле 1990-х годов. Архитектурные решения — сродни названиям объектов, таких как «Благородное собрание» и т. д. Благородные семейства исчезли сто лет назад — как своевременно мы играем в служивое дворянство!»

По мнению Вадима Басса, вкусы клиентов, продавцов и архитекторов взаимно влияют друг на друга: «Предлагаемое продавцами вполне отвечает вкусам клиентуры, здесь маркетинг приобретает черты игры в поддавки — особенно со стороны архитекторов».



ИГОРЬ ОНОКОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ
«ЛЕОНТЬЕВСКИЙ МЫС»:

«Внешний облик — это лишь одна из составляющих архитектурной концепции. Форме предшествует содержание — функциональное наполнение объекта, зонирование помещений и планировки. Роль архитектора, который сможет создать форму, не отделяя проект от местоположения и других характеристик дома, очень важна. К примеру, если дом в историческом центре, то он должен органично вписаться в уже существующую городскую панораму, которая создана несколько сотен лет назад. Если объект строится у воды, то он просто обязан раскрыть все свои видовые преимущества. В этом случае в оформлении может быть использовано панорамное остекление, а крышу здания лучше благоустроить и сделать доступной для жильцов, которые смогут наслаждаться видами с высоты птичьего полета. Также в современном элитном домостроении очень важна концепция так называемого «плеймейкинга» или «дизайна среды». Все, что необходимо для жизни и отдыха, должно находиться в непосредственной близости от дома, а лучше — в его составе. Раньше придомовая инфраструктура воспринималась как некое дополнение к объекту. Сейчас эти опции воспринимаются как одни из ключевых критериев при выборе будущей квартиры. Порядка 80% своих ежедневных потребностей человек должен решать недалеко от дома».



ФОТО: ИТ



ФОТО: ЛСР



ФОТО: R81



ФОТО: ЛСР

о курьезах прошлого, — критикует он городскую архитектурную практику. — И лучшим жильем домом остается все та же старая постройка мастерской Земцова у Инженерного замка».

«ПЕТЕРБУРГСКИЙ СТИЛЬ» ПРОТИВ ПЕТЕРБУРГСКОГО ДУХА

По словам профессора кафедры градостроительства Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета Валерия Нефедова, стремление повторять старую застройку больше всего отделяет современную архитектуру от настоящей петербургской. «С появлением новых построек, в которых максимально выражен пресловутый «петербургский стиль», можно уверенно говорить о тенденции карикатурного историзма. Атрибутом «петербургского стиля» в нашем городе являются колонны, фронтоны, башенки, балюсы, кривые балконы, лепнина и прочие декорации. Этот надуманный стиль стал синонимом таких понятий, как «устаревший», «застывший», «декорированный», — считает он.

В. Нефедов напоминает, что изначально петербургский стиль был чем-то противоположным: «В городе Петра I была синтезирована живая культура европейских стран. Этот уникальный стиль транслировал передовые достижения Италии, Франции, Германии, Голландии. Сегодня он транслирует желание имитировать прошлое. Такая заявка абсолютно несостоятельна!»

По мнению же публициста, руководителя архитектурного форсайта «Будущий Петербург» Федора Гаврилова, не стоит винить в этой проблеме архитекторов — просто городское сообщество не хочет изменений, что отражается в эстетике застройки. Ностальгические вкусы покупателей недвижимости — частный случай общего консервативного запроса.

И ВСЕ-ТАКИ ЭВОЛЮЦИЯ

На одной из дискуссий, проведенных РБК Петербург, девелоперы и архитекторы назвали элитный сегмент рынка недвижимости потенциальным локомотивом прогресса.

«В элитке» есть деньги, необходимые для творческих и технологических экспериментов, — и есть стимул их осуществлять, поскольку покупатель развивается и его требования растут. Вполне возможно, что участники этой дискуссии были правы.

В этом году продавцы дорогой недвижимости констатируют: их клиент быстро молодеет. Теперь это во многих случаях человек около тридцати лет, без определенного надолго места жительства — он регулярно меняет города и даже страны. По мнению Вадима Басса, смена поколений изменит облик застройки вернее, чем что-либо еще. «Сегодняшний российский покупатель «элитной недвижимости» поехал и многое видел. Представителей бизнеса уже не купишь маркетинговыми лозунгами — они знают европейские стандарты стиля жизни Upper Class лучше архитекторов, на собственном опыте». «Другое дело, что это еще не означает оформленных предпочтений в смысле «языка» архитектуры», — добавляет эксперт.

РЕНО БЮРНЬЕ: «Я ХОЧУ, ЧТОБЫ РОССИЯ СТАЛА ИЗВЕСТНА СВОИМ ВИНОМ»

НЕТ СОМНЕНИЙ — ЭТО ИСТОРИЯ УСПЕШНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ. ВИНО БЮРНЬЕ ПРИСУТСТВУЕТ В КАРТАХ ВИН ХОРОШИХ РЕСТОРАНОВ В ЦЮРИХЕ, ЛОНДОНЕ, МОСКВЕ. С ВЕСНЫ 2016 ГОДА ЭТА ЛИНЕЙКА ВИН СТАЛА ФИРМЕННЫМ ЗНАКОМ ПЕТЕРБУРГСКОГО ШОУРУМА «ЛЮБЛЮ: LED WINE LOVE'S» НА ФОНТАНКЕ. КЕЙС БЮРНЬЕ ПРИМЕЧАТЕЛЕН НЕ ТОЛЬКО ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ, ЗАНИМАЮЩИХСЯ ВИНОДЕЛИЕМ В РОССИИ, НО И ДЛЯ ЛЮБЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, ИНВЕСТИРУЮЩИХ В РОССИИ. КОРРЕСПОНДЕНТ РБК ПЕТЕРБУРГ ГОВОРИТ С МАРИНОЙ И РЕНО БЮРНЬЕ ОБ ИНВЕСТИЦИЯХ В РОССИЙСКОЕ ВИНОДЕЛИЕ; О ТОМ, ЧЕМ ОНИ РИСКОВАННЫ И В ЧЕМ СТРАХОВКА ТАКИХ ВЛОЖЕНИЙ. РЕНО ОТВЕЧАЕТ ПО-ФРАНЦУЗСКИ, МАРИНА ПЕРЕВОДИТ И ЧТО-ТО ДОБАВЛЯЕТ ОТ СЕБЯ — ПОЛУЧАЮТСЯ ОТВЕТЫ ЗА ДВОИХ. **ЕВГЕНИЙ ЗИНИН**



ФОТО: МАРИНА БЮРНЬЕ

ШВЕЙЦАРЦЫ ИЗВЕСТНЫ СВОИМ БЕССТРАШИЕМ

В основе историй успеха относительно новых винодельческих регионов по всему миру — будь то Калифорния или долина Мальборо — всегда лежат истории конкретных людей, творческих, очень упорных и немного авантюрных. История семьи Бюрнье — одна из таких страниц в новом российском виноделии: он — швейцарец, потомственный винодел, стоящий во главе семейного предприятия Domaine Burnier, она — русская, выпускница МГИМО. Марина, продолжая учебу в Берне, познакомилась с будущим мужем, арендовав в него 800 кустов винограда. 15 лет назад оба загорелись идеей создать в России выдающееся вино. Инвестпроект получился дороже и длиннее, чем планировали, признаются инвесторы — если бы стартовали сейчас, прошли бы этот путь намного быстрее: за 15 лет российская среда заметно изменилась к лучшему.

Как вы можете охарактеризовать понятие «инвестиции в российское виноделие»? Какие определения — главные?

— Это инвестиции, рассчитанные минимум на поколение. Кризисы проходят, а виноградник остается. Что касается самого винограда, то это растение, наверное, самое крепкое в природе. Виноградник всегда будет бороться за свою жизнь. Когда мы сажали наш виноградник, мы просто знали, что в каждой стране, где есть благоприятные климатические условия для виноградарства, должно быть свое вино — как свой национальный театр или поэзия, вино принадлежит национальной культуре.

Сейчас мы только вышли на самоокупаемость; 10 лет прошло до этого момента. Мы столкнулись с тем, что в России инвесторы часто не понимают, что такое виноградарство, и хотят, чтобы через 3 года был возврат ин-

вестиций. Они не понимают смысла функционирования виноградарства. На самом деле в начале ты инвестируешь большие средства в то, чтобы посадить и сформировать виноградники, создать определенную структуру, и на этом этапе требуются довольно большие инвестиции. Зато потом созданная структура работает почти автоматически, дает урожай каждый год, и в течение 30–40 лет никаких заметных вложений делать не нужно.

— Это если ты угадал с выбором земли. А если не угадал?

— Такое мы тоже видели. На этом этапе нельзя делать ошибку, потому что речь идет об очень больших инвестициях. Мы видели много ошибок в России, когда люди начинают сажать виноградники, а через три года видят, что выбрали вообще неподходящие сорта. Это катастрофическая ситуация.

— Эти риски вы снизили за счет того, что за вами стоят поколения виноделов вашей семьи. Но как быть с политическими рисками? Как может их снизить иностранный инвестор, инвестирующий в российские винодельни? Не может ли потом оказаться, что вы купили землю у недобросовестного продавца?

— Мы сразу сказали, что не будем сажать виноградник, пока точно не будем уверены в правильности документов о собственности на землю. Там была такая ситуация, что наша земля относилась к фонду перераспределения, мы сначала могли взять ее только в аренду. И аренду давали только на 15 лет. Рено сказал, что мы никогда на это не пойдем, и мы доказывали, что нам необходима аренда не менее чем на 49 лет. Нам говорили: возьмите на 15 лет, все равно после трех лет по закону можно выкупить. Но мы боролись. Говорят, что мы первые в Краснодарском крае получили договор аренды на 49 лет. А потом мы смотрели, как можно выкупить. В общем, надо быть уверенным, что участок тебе точно принадлежит — без этого нельзя сажать виноградник. Если посадил вино-

«НАША МИССИЯ В ТОМ, ЧТОБЫ ДЕЛАТЬ В РОССИИ КАЧЕСТВЕННОЕ ВИНО ПО ТЕХНОЛОГИИ «ГРАН КРЮ». ЭТА ТЕХНОЛОГИЯ ПРЕДПОЛАГАЕТ, ЧТО ЗАПРЕЩЕНО РАБОТАТЬ С ЧУЖИМ ВИНОГРАДОМ. ТАМ ЕСТЬ МНОГО ОГРАНИЧЕНИЙ. ЭТО ОЧЕНЬ СЛОЖНО И ТРУДОЕМКО»

градник, это как родил ребенка, его нельзя бросить. Винодел отвечает за жизнь виноградарства.

На какой-то риск все-таки надо идти. Если везде видишь только риски, то вообще ничего не сделаешь в жизни. Я знаю многих людей, которые уже на пенсии, но все равно боятся рисковать. Между прочим, швейцарцы во всем мире знамениты своим бесстрашием. Бертран Пикар совершил первый кругосветный полет без посадки на воздушном шаре. Его дедушка поднялся на рекордную высоту на стратостате, а его папа погружался на самую большую глубину — более 10 тысяч метров. Есть такие швейцарцы — авантюристы. Они не боятся рисков.

УНИЧТОЖИТЬ НАШ ПРОЕКТ — ЗНАЧИТ ПОЙТИ ПРОТИВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ИНТЕРЕСОВ

— В чем заключается страховка ваших инвестиций?

— Все-таки это же недвижимость. Виноградник, который уже сформирован и вырос, — это очень большая ценность. Это объект недвижимости, ценный актив. Никто сейчас не знает русский терруар, как Рено. Он уже 17 лет его изучает. Он мог бы сделать карту рисков для всех терруаров на юге Краснодарского края.

Уничтожить сейчас наш проект — это пойти против государственных интересов. Даже его продажа будет значить потерю знаний для России. Рено говорит, что хочет воплотить свои знания в жизнь и получить хороший результат даже не для себя лично, а для того, чтобы Россия стала известна своим вином.

— Известно, что на пути к вашему вину вы прошли через множество преград. Как вы считаете, если бы вы стартовали со своим проектом сейчас, а не в 1990-е, вы бы быстрее прошли этот путь?

— Да, значительно быстрее.

— Изменилась среда или вы адаптировались?

— Изменилась среда. Сейчас все стало намного яснее. Когда мы приехали, вообще законов не было, не было правильного кадастра — мы не могли получить правильные карты территорий. Не было законов о земле. Закон о сельскохозяйственной земле был принят позже.

Многие моменты были абсолютно неотрегулированы. Вот нам нужен документ, а люди даже не знают, как его сделать; говорят — «у нас нет этих методик».

«ЕСТЬ ЛИМИТ, ПРИ КОТОРОМ МОЖНО УДЕРЖАТЬ ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО. ХОРОШИЙ ВИНОГРАДНИК НЕ МОЖЕТ БЫТЬ БОЛЬШИМ. НА ДАННЫЙ МОМЕНТ У НАС 50 ГА, А 100 ГА — ЭТО МАКСИМУМ, ПРИ КОТОРОМ МОЖНО УДЕРЖИВАТЬ КАЧЕСТВО. ПОТОМ НАЧИНАЕТСЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ»

ЛЮДИ БУДУТ ПИТЬ ХОРОШЕЕ ВИНО И ОТЙДУТ ОТ АЛКОГОЛИЗМА

— Сейчас в российском виноделии есть крупные инвесторы с хорошими связями. Они лоббируют интересы отрасли. Как вы оцениваете, например, Бориса Титова — не только как человека, чья семья инвестирует в виноделие, но и как общественного деятеля? Что можно сказать о других людях, отстаивающих интересы отрасли и бизнеса?

— Мы не знакомы лично с Борисом Титовым, но знаем его сына — Павла Титова. Мы очень ценим тот факт, что Титовы выступают за развитие качественного виноделия в России и много инвестируют в эту отрасль и ее развитие. Они показывают очень хороший пример. Они создали замечательный центр по развитию винной культуры в Абрау-Дюрсо. Без Титовых все российское виноделие было бы не там, где сегодня находится. Надо сказать, что за последние годы отношение к российскому виноделию сильно изменилось в лучшую сторону.

Леонид Попович, президент Союза виноградарей и виноделов, также незаурядный человек, который борется за то, чтобы российских виноделов, производящих вино из российского винограда, вывели из-под действия системы ЕГАИС. Вот это очень важно. Если это произойдет, тогда у нас в России появится много хорошего настоящего вина, люди смогут пить качественный продукт и будут отходить от алкоголизма. Когда развивается культура винопития — развивается и общая культура человека.

КОГДА КТО-ТО НАЧИНАЕТ ГОВОРИТЬ, ЧТО ТЕБЕ ДЕЛАТЬ, ТЫ ПЕРЕСТАЕШЬ СЛЕДОВАТЬ ИНТУИЦИИ

— Многие богатые люди сейчас инвестируют в виноделие в России. Если к вам обратится какой-то из российских участников списка Forbes и попросит сделать для него виноградник, что вы ответите?

— Управляющим чужого хозяйства Рено не смог бы стать уже из-за того, что большое количество времени у него занимает свое хозяйство, к которому он относится как к своему ребенку. А вот давать консультации он бы смог. Но все зависит от размера предприятия, его философии и целей. Для Рено, как, наверное, и для большинства швейцарцев, есть три важных аспекта — это высокое качество во всем, истинная натуральность создаваемого продукта и экологический подход. Поэтому его никогда не интересовали большие предприятия.

У Рено есть его интуиция. Если кто-то сверху начнет говорить, что делать, тогда он не сможет следовать своей интуиции и не сможет получить достойный результат. Если Рено не может лично контролировать все от А до Я и принимать все решения, которые касаются виноградарства и виноделия, то его это просто не интересует. Потому что, если кто-то будет вмешиваться, тогда начинаешь только исправлять ошибки. Одно дело — передать опыт, а другое дело — передать интуицию.

ВСЕ ДЕЛО — В РЕЦЕПТОРАХ

— Вы расширяетесь сейчас?

— Сейчас фокус нашего внимания — на организации продаж. У нас есть свободные мощности на винодельне. И мы планируем расширять виноградники, но только не в ущерб качеству.

Есть лимит, при котором можно удерживать высокое качество. Хороший виноградник не может быть большим. На данный момент у нас 50 га, а 100 га — это максимум, при котором можно удерживать качество. Потом начинается промышленность.

— А закупать виноматериалы с других виноградарей?

— Несмотря на то что у нас есть свободные мощности, так как винограда мы производим вдвое меньше, чем могли бы переработать, мы категорически против закупки чужих виноматериалов или винограда с чужих виноградарей. Ведь никогда не знаешь, в каких условиях выращивался чужой виноград и, самое главное, как и чем он обрабатывался. Мы не могли бы отвечать своим именем за качество

вина, сделанного из такого винограда.

Мы видим свою миссию в том, чтобы делать в России качественное вино по технологии «гран крЮ». Эта технология предполагает, что запрещено работать с чужим виноградом. Там есть много ограничений. Это очень сложно и трудно, но мы хотим именно по этой технологии делать наше вино.

— Если бы у вас была возможность самим дать название своему апелласьону — какое бы вы ему присвоили? Может быть, «Люблю» [название одного из белых вин Бюрнье, — прим. ред.]?

— Мы сейчас ищем название, потому что у нас виноградник находится отдельно от всех — некоторые относятся нас к Анапской долине. В настоящий момент мы работаем над созданием красного вина «Люблю», чтобы пара к белому была хорошей. Это асамбляж, а найти правильные пропорции — тонкая работа, требующая опыта, know-how и интуиции.

«Люблю» было названо в честь того, что мы любим наш проект, наше сумасшедшее начинание.

Очень большая проблема связана с тем, что люди в России не понимают, почему русское вино может стоить дорого. Но если ты делаешь высококачественный продукт, то он не может быть дешевым. Многие вещи, необходимые нам для виноградарства и виноделия, в России стоят очень дорого, нередко даже дороже, чем в Швейцарии, где цены очень высоки. В итоге себестоимость вина получается высокая.

Очень хорошо наше вино воспринимается за границей. Там люди привыкли ко вкусу качественного натурального вина и сразу его чувствуют. Мы были на российско-швейцарском форуме неделю назад, к нам подошел представитель правительства Швейцарии, заместитель министра финансов, он очень хвалил наш проект и хвалил вино за его натуральный вкус и стиль. Он сказал, что будет теперь покупать это российское вино. Сказал также: «Мне нравится, что швейцарцы делают такие авантюрные вещи».

Мы слегка посетовали, что российский покупатель не понимает, почему наше вино дороже других российских вин. Он хорошо ответил: «Не расстраивайтесь, просто у людей еще не привыкли рецепторы». По его словам, это чисто физиологический процесс — надо долго пробовать хорошие вина, чтобы понимать их вкус. Зато, когда человек привыкает к настоящему натуральному вину, он уже не может не пить другое...

МЕСТА РАСПРОСТРАНЕНИЯ

ЖУРНАЛ «РБК+ ПЕТЕРБУРГ»

ОТЕЛИ



Отель «Астория», Большая Морская ул., 39
Гранд Отель Европа, Михайловская ул., 1/7
Отель «Кемпински Мойка 22», наб. реки Мойки, 22
Radisson Royal отель, Невский пр., 49/2
Петро Палас Отель, Малая Морская ул., 14
Park Inn by Radisson Прибалтийская, ул. Кораблестроителей, 14
Отель Marco Polo Saint-Petersburg, 12-я линия В.О., 27



Solo Sokos Hotel Palace Bridge, Биржевой пер., 2-4
Отель Park Inn by Radisson Pulkovskaya, пл. Победы, 1
Отель «Амбассадор», пр. Римского-Корсакова, 5-7
Отель Crowne Plaza, Лиговский пр., 61
Golden Garden Boutique Hotel, Владимирский пр., 9
Отель «Введенский», Большой пр. П.С., 37



Отель «Гельвеция», ул. Марата, 11
Андерсен отель, ул. Чапыгина, 4
Бутик-отель «Золотой треугольник», Невский пр., 22-24
Отель «Балтийская Звезда», Стрельная, Березовая аллея, 3
Невский Гранд Отель, Большая Конюшенная ул., 10
Невский Централь Отель, Невский пр., 90
Невский отель Астер, Большая Конюшенная ул., 25
Невский Отель Бриз, Галерная ул., 12

Отель «Невский Форум», Невский пр., 69
Radisson Sonya hotel, Литейный пр., 5/19
Park Inn by Radisson Невский, Невский пр., 89, Гончарная ул., 4А



Отель «Domina Prestige», наб. реки Мойки, 99
Отель «Холидей Инн Московские ворота», Московский пр., 97А
Отель «Стейбридж Санкт-Петербург», Московский пр., 97А
Courtyard by Marriott Pushkin Hotel, Канонерская ул., 33
Отель «Москва», пл. Александра Невского, 2
Отель «Гоголь», наб. канала Грибоедова, 69
Отель «Братья Карамазовы», Социалистическая ул., 11А
Отель «Лиготель», Лиговский пр., 55/4
Бутик-отель «Три Моста», наб. реки Мойки, 3
Отель «Пушка ИИИ», наб. реки Мойки, 14
Red Stars Hotel, наб. реки Пряжки, 30
Отель Casa Leto, Большая Морская ул., 34
Бутик-отель «Ленинград», Галерная ул., 30
Бутик-отель «Бальзак», Галерная ул., 59
Гостиница «Октябрьская», Лиговский пр., 10



Hotel Indigo Санкт-Петербург-Чайковского, ул. Чайковского, 17 и др.

БИЗНЕС-ЦЕНТРЫ

БЦ «Литейный двор», ул. Чайковского, 17
БЦ «Кронверк», ул. Блохина, 7
БЦ «Оптима», Смоленская ул., 9
Международный центр делового сотрудничества, пл. Пролетарской Диктатуры, 6
Kellermann Center, 10-я Красноармейская ул., 22
БЦ Gustaf, Средний пр. В.О., 38
Офисный дом, Большой пр. П.С., 100
БЦ «Льва Толстого 7», ул. Льва Толстого, 7

Сити Центр, ул. Чапаева, 5; Петроградская наб., 18-А
Конгрессный Центр «ПетроКонгресс», Лодейнополюская ул., 5 и др.

РЕСТОРАНЫ



Ресторан «Палкинъ», Невский пр., 47
Ресторан Stroganoff Steak House, Конногвардейский бульвар, 4
Ресторан «Русская Рюмочная №1», Конногвардейский бульвар, 4
Загородный ресторан Stroganoff Bar&Grill, Репино, Приморское шоссе, 418
Ресторан RED. Steak & Wine, ул. Ленина, 9/51
Ресторан «Русская рыбалка», Южная дорога, 11
Ресторан Duo Gastro Bar, Кирочная ул., 8
Ресторан Tartarbar, Виленский пер., 15
Ресторан LeBoat, Синопская наб., 22
Кондитерия FermA, Садовая ул., 42
Ресторан «Дастархан», Загородный пр., 70
Ресторан «Гюльчатай», Загородный пр., 70
Ресторан «Монтана», Кирочная ул., 20
Ресторан «Тбилисо», Сытнинская ул., 10
Ресторан «Блок», Потемкинская ул., 4, Ленинград-Центр
Ресторан «Большая Кухня», Лиговский пр., 30, 5-й этаж



Ресторан «Карл и Фридрих», Южная дорога, 15
Ресторан Regatta, Аптекарская наб., 12
Бар-ресторан «Винный Шкаф», ул. Рубинштейна, 9/3
Ресторан «Шатер», Итальянская ул., 2
Ресторан Biblioteka, Невский пр., 20
Ресторан Cafe Berlin, Итальянская ул., 2
Ресторан «Вкус Есть», наб. реки Фонтанки, 82/1
Ресторан Casa del МЯСО, Биржевой проезд, 6



Ресторан «ВИНО&ВОДА», ул. Чайковского, 17
Ресторан Hamlet&Jacks, Волынский пер., 2
Рестораны «Шалыпин», Тверская ул., 12, Репино, Нагорная ул., 1



Ресторан «Ф.М. Достоевский», Владимирский пр., 9
Ресторан «Паруса», ул. Льва Толстого, 9, ТЦ Толстой сквер
Ресторан «Паруса» в яхт-клубе, Петровская коса, 9
Ресторан «ДОМ», наб. реки Мойки, 72
Кондитерская Моссо Café Невский пр., 29



Ресторан «Русская рыбалка», Комарово, Приморское ш., 452А
Ресторан «Люблю: LED. WINE. LOVE'S», наб. реки Фонтанки, 45
Рестораны Agancino Pizza, Малая Конюшенная ул., 5; пр. Чернышевского, 9
Рестораны «Пхали-Хинкали», Большая Морская ул., 27; пр. Просвещения, 53/1
Маркет-бары «Монополь», Московский пр., 206; Невский пр., 105; Большой пр. П.С., 76-78; Ленинский пр., 125
Сеть ресторанов «Марчеллис» и др.

А также бизнес-школы; банки; страховые компании; кадровые агентства; медицинские клиники; автоцентры; комитеты администрации Санкт-Петербурга.

Осн. в 1785 году АРИСТОКРАТИЧЕСКАЯ РУССКАЯ КУХНЯ

• ПАЛКИНЪ •
Restaurant de Luxe

А. Палкинъ

Невский пр., 47 +7(812)703-5371, www.palkin.ru



ЛЕОНТЬЕВСКИЙ
Мыс

С ВЫСОТЫ
РАСПОЛОЖЕНИЯ

(812) 999-44-00

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, ЖДАНОВСКАЯ УЛ., 45

yoo
Inspired by
STARCK

ООО «ЛЕОНТЬЕВСКИЙ МЫС». ОБЪЕКТ СТРОИТСЯ ПО 214 ФЗ.
ПРОЕКТНАЯ ДЕКЛАРАЦИЯ НА САЙТЕ LMSPB.RU.
ФИНАНСОВЫЙ ПАРТНЕР – ПАО «БАНК БФА».
* ВДОХНОВЛЕННЫЕ СТАРКОМ