



## ПЕРВЫЕ ЛИЦА

### БИОГРАФИЧЕСКАЯ СПРАВКА

Родился 25 апреля 1980 года в Буденновске.

Окончил Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет (ИНЖЭКОН), направление — стратегический менеджмент (магистратура).

Работа:

Группа Илим — руководитель департамента стратегического развития механической переработки древесины;  
СТАРТ Девелопмент — генеральный директор



# АНДРЕЙ НАЗАРОВ: БИЗНЕС НАЧИНАЕТСЯ СО СТРАТЕГИИ

Андрей Назаров, генеральный директор компании «СТАРТ Девелопмент», принадлежит к тому самому «новому поколению управленцев», которое неизменно появляется в России после любого системного кризиса.

Его компетенции внушают уважение. Его скромность немного огорчает: он говорит почти исключительно о проектах компании, о городах-спутниках и о развитии гигантских территорий. О себе — совсем немножко.

— В СОВРЕМЕННОЙ ИСТОРИИ любой нормальный бизнес начинается со стратегии, — уверен Андрей Назаров. — А точнее, с осознания, к чему мы движемся и к чему стремимся.

Компания «СТАРТ Девелопмент» — не исключение. Идея бизнеса берет начало с дерево-

переработки: предполагалось использовать пиломатериалы для производства каркасных домов. Со временем мы поняли: в российских условиях основной драйвер роста — строительство. Развивая эту мысль, мы постепенно пришли к осознанию того, что компания, которая будет заниматься строительством, должна иметь земельный банк, необходимые мощности и технологии, а главное — собственный уникальный продукт. Сегодня мы точно можем сказать, что сформировали и первое, и второе, и третье.

Кстати, первый пункт не так прост, как может показаться. Петербург — город, в котором земля простирается только на три стороны света. Четвертая занята водой. Так что ее не так много, как может казаться. Если говорить серьезно — земель нужно заниматься, и эта работа должна быть системной и последовательной.

Мы целенаправленно формировали свой земельный банк и за два года «вложили» в него порядка 4000 га. У нас с самого начала вырисовывалась довольно стройная концепция развития





территорий. В основе идеи — полицентричная структура Петербурга и окрестностей по примеру лучших мировых мегаполисов, и эта идея, как нам кажется, сейчас очень своевременна и актуальна.

— **ГОРОДА-СПУТНИКИ** — так можно было бы назвать эту концепцию. Поскольку первыми «под развитие» попали земли в южных пригородах Петербурга, то и проект условно назвали «Южный»: под этим именем все его и знают. Это и есть «уникальный продукт», о котором говорил Андрей Назаров.

— **МЫ РЕШИЛИ**, что Южный должен быть целостным, самодостаточным районом, — продолжает наш гость. — Этой идее мы уделили много внимания еще на стадии мастер-плана, на стадии эскизов. Мы привлекли американских и европейских проектировщиков — крупные компании с более чем полувековым опытом работы над проектами комплексного освоения — Urban Design Associates (США) и Gillespies (Великобритания).

Самодостаточность означает и развитую инфраструктуру, и удобный трафик как внутри самого Южного, так и до «большого города» и обратно. Мы убеждены, что транспортная состав-

ляющая в южных пригородах наиболее удачна, чтобы вдохнуть в эти территории новую жизнь: Киевское шоссе, Таллинское полукольцо, планируемая КАД-2 проходят или в непосредственной близости, или по нашим территориям.

С точки зрения энергетики это направление также перспективно. На нашей территории есть большие возможности по развитию водоснабжения и канализования, чего, кстати, нельзя сказать о других районах.

Поэтому мы считаем, что выбрали наиболее перспективное направление. За последние полтора года мы прошли длинный путь от первоначальной концепции к пониманию градостроительных и технологических ограничений. Сегодня переходим к разработке градодокументации, проекта планировки. Готовим необходимые изменения в Генплан. К концу 2012 года эта большая работа будет завершена, и мы сможем приступить к полномасштабному строительству.

— **КТО БУДЕТ ЖИТЬ** в вашем городе? Где эти люди станут работать (и с чего будет пополняться муниципальный бюджет)? Будет ли такой проект востребован рынком — при

явной нехватке в России трудоспособного населения?

— **ЭТО ВАЖНЫЙ ВОПРОС**, — согласен Андрей Назаров. — Но, на мой взгляд, ничто не мешает нам его решить.

В Петербурге при всей очевидности масштабного строительства существует нехватка жилого фонда, особенно если сравнивать с Европой. Многие до сих пор живут в коммунальных квартирах или снимают жилье. При этом Петербург остается центром притяжения — сюда продолжают стекаться все новые и новые жители. И это люди далеко не пенсионного возраста — полноценные трудовые ресурсы.

Нужно строить параллельно жилье, «социалку» и места приложения труда — тогда можно говорить и о демографическом планировании. Создание рабочих мест было одним из условий, когда мы обсуждали соглашение о стратегическом партнерстве с городом. Рабочие места будут — во-первых, надо будет обслуживать сам город с его обширной социальной инфраструктурой, во-вторых, мы создаем в непосредственной близости масштабную промышленную площадку под производства низкой вредности общей площадью около 250 гектаров.

Заметим: инвестиции в проект «Южный» составят порядка 170 миллиардов рублей.

— **ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ПАРК «Дони-Верево»** — еще один ваш уникальный продукт. Здесь, насколько можно судить, сделан расчет именно на средний бизнес, на предприятия реального сектора?

— **ЭКОНОМИКА НАЧИНАЕТСЯ С ПРОИЗВОДСТВА**, — говорит Андрей Назаров. — Нашему городу, мне кажется, осо-





бенно нужны не только научные и инновационные, но и внедренческие предприятия. Ну, если пофантазировать: в Сколково разработали — здесь внедрили. Некая диверсификация труда. Это вполне может получиться в Санкт-Петербурге, хотя бы в силу того, что мы здесь имеем очень неплохой кадровый потенциал.

«Дони-Верево» мог бы стать едва ли не первым многофункциональным производственным кластером. Как я уже говорил, мы — сторонники идеи полицентризма, кластерного развития. Безусловно, эта идея работает только тогда, когда прилагаются существенные усилия к развитию транспортной и инженерной инфраструктуры. Весь мир идет по этому пути. Здесь очень важно концентрировать усилия на объединении политической воли, инженерной мысли, градостроительной составляющей... Здесь мы не претендуем на роль государства.

Мы должны обеспечить нашим партнерам комфортные условия для ведения бизнеса: подготовить инженерии, весь комплекс услуг, связанных с жизнедеятельностью промышленного парка и так далее.

Притом промышленный парк «Дони-Верево» со стороны Ленобласти примыкает к жилым районам Южного. Они будут работать в связке. Уже сегодня начал формироваться пул арендаторов, которые разрабатывают документацию, необходимую для начала строительства. Есть пищевики, логисты, производители. Как максимум здесь будут производства четвертого-пятого класса вредности: механосборочные, научные, инновационные, пищевые — все, что не связано с су-

щественной угрозой экологии. — **ЕСТЬ ЛИ ИНТЕРЕС для частного инвестора в подобном проекте, и не поздно ли еще в него войти?**

— **ОДНИМ ИЗ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ** влияния на эффективность нашего бизнеса является стоимость земельного участка под застройку, его инженерная оснащенность, — отмечает Андрей Назаров. — С учетом недостатка свободных и тем более подготовленных участков, вопрос «где строить» будет все больше обостряться.

Любой проект создается в интересах бизнеса. Южный — не исключение, он должен развиваться в единой концепции, но не одними руками. Мы не претендуем за единоличную застройку всей территории. Мы как генеральный девелопер обеспечиваем инженерии и управление. Создаем экономически эффективный инвестиционный продукт.

Есть несомненные преимущества при проектировании городов-спутников. Как правило, они создаются с чистого листа — у нас в Южном нет обременений в виде разрушающегося жилого фонда, ограничений, связанных с охранными и санитарными зонами. Мы за счет эффекта масштаба сможем добиться конкурентной стоимости подготовленных, инженерно обеспеченных участков, что, естественно, будет влиять на экономику строительства.

— **СТАНУТ ЛИ строители и девелоперы тем паровозом, который мог бы вытянуть российскую экономику с «запасного пути»? И не уйдет ли, как обычно, весь пар в свисток?**

— **БЕЗУСЛОВНО**, во всем мире строительная отрасль — локомотив экономики, — под-

тверждает наш гость. — А девелопмент, как часть строительной отрасли, создает максимальный эффект — на один рубль до ста рублей инвестиций в смежных отраслях. Это настоящий двигатель экономики. Именно поэтому сегодня принимаются все меры, чтобы запустить строительный процесс. И наши усилия здесь идут на пользу государству.

#### АНДРЕЙ НАЗАРОВ — О СЕБЕ

**Я СЧИТАЮ**, что для управленца высшего звена наиболее важны две вещи: умение планировать и умение слышать людей. Чутье, конечно, важно, но желательнее на стадии планирования. Если интуиция срабатывает на последнем этапе — спрашивается, отчего она раньше спала? И можно ли доверять такой интуиции?

**Я ПРИНИМАЮ РЕШЕНИЯ**, когда имею 80 % информации — эти 80 % формируют 100-процентно правильное решение.

**Я СТАРАЮСЬ** воспитывать в себе ответственность. Я могу быть безответственным — на полчаса перед сном. Но в остальное время приходится отвечать за тех, с кем работаешь. Успех всегда делается руками многих.

**Я НЕ ВИЖУ** ничего особенного в российской бизнес-практике — ни особенно плохого, ни особенно хорошего. Вряд ли у нас есть что-то, отличное от практики других стран.

**Я ДУМАЮ** не только о деньгах и не только о работе. Я думаю о людях. Можно принять самое ответственное и выверенное решение, но человеческий фактор всегда на это накладывается.

**Я ПЫТАЮСЬ** находить время на хобби, но, как правило, не нахожу его. Рыбачить люблю. Хотя здесь рыбалка немного отличается от той, что была у меня в детстве. Я южанин, а здесь северная рыба, нет карпа, сазана. Читаю, как любой нормальный человек, в шахматы играю, на велосипеде катаюсь.

**Я ЦЕНЮ** профессионализм и ответственность: когда человек сказал «могу сделать» и не надо ему напоминать, переспрашивать. Сделал — принес. Это, наверное, идеальная картинка. Но хотелось бы верить, что в наивысшей точке расцвета корпоративной культуры мы будем именно такими.