

#ДЕВЕЛОПМЕНТ ЖИЛЬЯ'2021-2022

МОНОЛОГИ О БИЗНЕСЕ

РБК НЕДВИЖИМОСТЬ



12+

Алена Шевченко

**Монологи о бизнесе.
Девелопмент жилья. 2021—2022**

«Автор»

2022

Шевченко А. А.

Монологи о бизнесе. Девелопмент жилья. 2021—2022 /
А. А. Шевченко — «Автор», 2022

Третье издание книги «Монологи о бизнесе» — снова о девелопменте жилья. В сборник вошли интервью с главами и топ-менеджерами компаний — ведущих игроков рынка жилищного строительства России. Каждая из этих компаний — лидер по качеству своих объектов, в своем сегменте, в своем регионе. В интервью участники проекта анализируют ситуацию на рынке жилья, делятся своими удачами и сомнениями. Проект «Монологи о бизнесе» - серия печатных книг, составленные из интервью с главами российских компаний разных сфер экономики. Новое издание создано в партнерстве медиа-холдинга РБК с автором проекта, журналистом Аленой Шевченко, более 25 лет работающей в СМИ со специализацией на недвижимости и строительстве. В сборник вошли 12 интервью, с представителями власти, главами и топ-менеджерами компаний-ведущих игроков рынка жилищного строительства России собранных в 2021-2022 гг. и опубликованных на медиа-ресурсах РБК.

© Шевченко А. А., 2022

© Автор, 2022

Алена Шевченко

Монологи о бизнесе.

Девелопмент жилья. 2021—2022

#ДЕВЕЛОПМЕНТ ЖИЛЬЯ 2021-2022

МОНОЛОГИ О БИЗНЕСЕ



Специальный проект «РБК-Недвижимость»

ОТ АВТОРА

Третье издание книги «Монологи о бизнесе» – снова о девелопменте жилья. Впервые мы собирали интервью героев по этой теме в 2016 году. С тех пор очень многое изменилось. На рынок новостроек пришли система эскроу, льготная ипотека, ВИМ (он же ТИМ). А в 2022 году в лексикон игроков добавились новые слова и понятия: «санкции», «импортозамещение», «пакет мер поддержки».

В это непростое время хочется сказать большое спасибо всем участникам проекта за смелость. Наверное, непросто говорить о рынке, о развитии и стратегии в столь сложные времена.

В сборник вошли интервью с главами и топ-менеджерами компаний – ведущих игроков рынка жилищного строительства России. Каждая из этих компаний – лидер по качеству своих объектов, в своем сегменте, в своем регионе. В интервью участники проекта анализируют ситуацию на рынке жилья, делятся своими удачами и сомнениями.

Всегда считала людей, согласившихся на интервью в бумажные СМИ и книги, отважными. Не каждый решится говорить открыто с пониманием, что его слова могут быть прочитаны не только сразу после публикации, но и через год, два, десять лет. Это же не сайт, а бумага. Из нее, как известно, топором не вырубешь. А кто знает, как там будет через 10 лет? Но это история. Она не имеет сослагательного наклонения. Поэтому мы ее и фиксируем, чтобы не забыть.

Надеюсь, что новая книга будет читателям интересна и полезна.

Алена Шевченко

О ПРОЕКТЕ

Проект «Монологи о бизнесе» – серия печатных книг, составленных из интервью с главами российских компаний разных сфер экономики. Новое издание создано в партнерстве медиахолдинга РБК с автором проекта, журналистом Аленой Шевченко, более 25 лет работающей в СМИ со специализацией на недвижимости и строительстве.

В сборник вошли 12 интервью с представителями власти, главами и топ-менеджерами компаний – ведущих игроков рынка жилищного строительства России, собранных в 2021—2022 годах и опубликованных на медиаресурсах РБК.

Команда проекта выражает благодарность Ассоциации REPA и Форуму «Движение» за информационную поддержку.



МЫ ПОДДЕРЖИВАЕМ СПРОС ЧЕРЕЗ ИПОТЕКУ
МАРАТ ХУСНУЛЛИН / ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



– Новая стратегия развития строительной отрасли и ЖКХ. Она анонсирована вами и подразумевает пятилетнее планирование, которое как бы отсылает нас к советским пятилеткам. Почему выбран именно такой шаг планирования и как будет развиваться программа?

– Мы действительно составили стратегию на пять лет, где конкретно прописали все, что будет построено: сколько квадратных метров жилья, сколько дорог, сколько объектов социально-культурной сферы. Мы сделали прогноз до 2035 года. То, что помещается в интервал пяти лет, будет реализовано до 2030 года. Действительно, в инвестиционно-строительной деятельности пятилетка – это оптимальный срок. Потому что по нормативам от идеи до сдачи объекта в эксплуатацию у нас в среднем проходит пять лет. И когда мы, допустим, планировали годовой бюджет, особенно финансовый, мы никогда в него не умещались. И даже в трехлетний план, особенно по крупным объектам, тоже. То есть нам нужно понимать перспективу. Поэтому мы вернулись к хорошей практике Советского Союза с пятилетними планами, но сделали ее более доработанной. Это была хорошая система, которая позволяла стране планомерно развиваться. В новейшей истории это первый такой документ, который не просто на пять лет раскладывает работу, но и комплексно увязывает ее со всеми другими программами: с финан-

сированием, с промышленностью строительных материалов и загрузкой их производственных мощностей. Это увязывает все виды строительства: жилищное, транспортное, промышленное, инфраструктурное. Потому что они все между собой связаны частично либо очень тесно. И еще один важный момент – мы увязываемся с жилищно-коммунальным хозяйством. Вот мы захотим построить 1 млрд кв. м жилья. Что это такое? Это каждый пятый метр существующего в России жилья должен стать новым. А готовы ли у нас к этому инженерные сети? Есть ли у нас мощности для этого? Ведь запланировать и создать их, просто заявив, что мы будем строить 1 млрд кв. м, не имея пятилетнего плана, нельзя. Вот поэтому мы сделали такую большую, комплексную программу. Ее утвердил Президент, мы доложили ее на Правительстве, полностью ее согласовали и сняли все разногласия, согласовали финансирование – и теперь нам только работать.

– Сколько денег нужно на эту программу?

– Программа развития всей страны в области строительства до 2030 года стоит 160 трлн рублей. Причем основная часть денег там не бюджетная. Например, в жилищном строительстве государство участвует косвенно, и 90 % денег там не бюджетные. Мы создаем условия для строительства частного жилья, создаем инфраструктуру, чтобы это жилье строилось, развиваем ипотеку. Но жилищное строительство дает колоссальный эффект по доходности, с точки зрения налогов в бюджет. И главное, оно позволяет людям планировать на годы вперед. Вы же знаете, что покупка жилья – это очень значимое событие в жизни каждого человека. И люди должны планировать. Например, впереди рождение ребенка – можно улучшить свои жилищные условия. Появилось немного денег – хочется за городом дом построить. И люди должны понимать, как будут развиваться населенные пункты. Главное, чтобы люди понимали перспективу. В каком районе лучше жить, насколько он обеспечен инфраструктурой. Будут ли там детские сады, школы, больницы. Когда они получают новую дорогу или когда отремонтируют старую. Вот в этом – важная задача программы в разрезе каждого региона. Программа же общая, на страну, и в дальнейшем экстраполируется на регионы. И каждый регион должен в своем масштабе ее также проработать.

– Регионы готовы к этому? Как у них идет процесс планирования?

– Большинство регионов по основным проектам готовы. Например, по жилью мы имеем расписанный план до 2030 года с каждым регионом. И это не просто цифры. С каждым регионом мы обсуждаем, насколько заявленные планы подтверждены. Спрашиваем, каков в регионе градостроительный потенциал – сколько земельных участков с оформленной разрешительной документацией на строительство. Например, у нас на этот год в России градостроительный потенциал на многоквартирное жилье достиг объема 400 млн кв. м. То есть мы на 40 % плана по строительству жилья уже имеем оформленные документы. Задача – довести объемы в градостроительном потенциале не менее чем до 500 млн кв. м.

– Нужно ускорить выдачу разрешительной документации?

– Да, безусловно. Ключевая задача – сократить инвестиционно-строительный цикл от идеи проекта до регистрации недвижимости. Если мы сокращаем этот цикл на 30 %, в экономике страны от инвестиционно-строительной деятельности появляются дополнительно 2 трлн рублей. И сама экономика становится намного лучше, и люди быстрее получают приобретенные квартиры. Поэтому для нас эта плановость и сокращение сроков – очень важный элемент. И когда мы говорим про пятилетний план, это же подразумевает четкое понимание, сколько у нас будет сделано градостроительных решений, сколько земельных участков будет оформлено, сколько разрешений на строительство выдано. У нас, кстати, в первом полугодии 2022 года выдано разрешений на 21 % больше, чем за шесть месяцев прошлого года. Это очень важный

фактор. Значит, инвесторы начинают верить, что есть перспектива. И всем удобно планировать свои ресурсы: транспортникам – свои грузоперевозки, производителям строительных материалов – свои мощности. Это такая огромная машина со множеством взаимосвязей.

В условиях санкционного давления строительство вообще становится одним из главных драйверов развития экономики. Но это не мы придумали: в мире все самые успешные выходы из рецессий и сложных экономических ситуаций были именно через развитие стройки. Весь мир так выходил. Поэтому сейчас, когда на нас началось давление, мы эту программу рассматриваем и как антикризисную меру. Она за собой потянет все другие отрасли экономики. У нас на 1 рубль, вложенный в строительство, – 1,47 рубля добавленной стоимости, из которых 32 копейки уходят в налоги.

– В условиях санкций иностранцы будут принимать участие в этой программе?

– У нас, к счастью, в дорожном строительстве доля участия российских компаний – 95 %, в строительстве жилья стандартного класса – 92 %, в более дорогом жилье – порядка 80 %. Большая доля импорта в промышленном строительстве. Поэтому перед нами и стоит задача импортозамещения. Конечно, мы что-то заместим и локализуем, а где-то переориентируемся на азиатские рынки. Кстати, хочу сказать, что замещение идет очень успешно. Я общаюсь со многими застройщиками, и в основном люди уже перестроились.

– Вот за эти пять месяцев?

– Да. Конечно, есть задержки, сбои по срокам, есть удорожание из-за логистики. Но базово все компании в области строительства уже перестроились.

– А у иностранных компаний есть интерес зайти на российский рынок? Например, в Объединенных Арабских Эмиратах есть много сильных игроков.

– Из-за санкций они сейчас ведут себя очень осторожно. Но и не отказываются. Заходить как строители или как инвесторы, наверное, они будут опасаться.

– 160 трлн рублей, в которые оценена программа, это колоссальные деньги. И одно дело – выделить, другое – проконтролировать, как они будут тратиться. Где гарантии, что объекты в процессе стройки не подорожают в три раза?

– Если объект строит инвестор, это его задача – контролировать, сколько стоит его дом. И делают инвесторы это, кстати, очень прилично. Недавно мы рассматривали тему замещения импортных программных продуктов в отрасли проектирования и строительства, и могу сказать, что мы практически полностью можем работать на российском ПО. Многие компании в России очень сильно продвинулись в цифровизации и практически создали уже IT-платформу управления стройкой на базе российских продуктов. Я про это упоминаю потому, что это и есть возможность организации контроля и строительства, и экономики, и качества.

Если говорить о государственном строительстве, то мы сейчас проводим очень большую работу по реорганизации службы всех заказчиков. По федеральной адресно-инвестиционной программе у нас 73 заказчика. Мы проанализировали каждый объект: сколько нужно денег на достройку, насколько качественные технические решения. Минстрой сейчас в центре организации этой работы.

Мы вводим жесточенную систему строительного контроля. В будущем планируем уже на этапе технического задания на объект понимать, какого он будет качества и сколько будет стоить его строительство. Раньше у наших заказчиков для этого не хватало компетенции. Сейчас мы создали такой мощный центр компетенций и настраиваем эту работу, чтобы в стране не было незавершенных объектов, чтобы стройки шли быстрее и качественнее. В конечном итоге это и есть экономика.

– Строители под предлогом мирового кризиса и санкций не просят послаблений?

– Все возможные послабления мы уже дали. Все, что можно было разрешить строителям без ущерба для безопасности и качества стройки, мы уже разрешили. За одну только весеннюю думскую сессию мы приняли более 100 законодательных поправок по упрощению строительства, а под ними приняли еще 360 законодательных актов Правительства.

– Люди не путаются в таком количестве новых вводных?

– Правильный вопрос задали. Люди не успевают даже читать. Ко мне иногда губернаторы приходят с просьбой сделать что-то, а я им говорю, что уже все сделано – идите почитайте. Санкции подтолкнули нас к очень быстрому принятию решений, и мы действительно много сейчас делаем. Может быть, не все решения идеальные и правильные. Но процесс идет.

– Как у русских: долго запрягали – быстро поедем?

– Я надеюсь, что мы и поедем, и побежим.

– А не получится ли так, что по итогам реализации программы мы окажемся в окружении полей, застроенных «человейниками»?

– Мне многие задают вопрос, откуда взялась цифра нашей цели – 1 млрд кв. м. Все считается просто. У нас в среднем по стране обеспеченность жильем – 27 кв. м на человека. В Восточной Европе, для сравнения, – 35 кв. м, в Германии – около 50, в Америке – более 50. То есть в мире система обеспечения человека жильем (именно как система!) налажена. У нас она активно в последнее время развивается. Но было много сдерживающих факторов, которые мы хотим сейчас убрать, чтобы дать человеку возможность купить или взять в аренду жилье любого уровня: от самого бюджетного до самого дорогого. Это улучшение качества жизни.

– А вы уверены, что во времена кризиса и санкций люди смогут покупать это жилье? Что у них будут на это деньги?

– Возможность покупки жилья определяется тремя условиями. Первое – общий уровень доходов населения. И задача государства состоит в том, чтобы люди больше зарабатывали.

Второе – развитость ипотеки. Все страны мира сегодня принимают решения по поддержке спроса на жилье. Например, в Казахстане первоначальный взнос – 5 % (в России – 20 %), стоимость ипотеки (ставка) – 5 %. В России, при текущей ставке Центробанка, рыночная ипотека на уровне 10 %, льготная – 6–7 %. Срок кредита у нас – 15 лет, а там – 25. То есть поддержка ипотеки, льготные условия для семей с детьми, дальневосточная ипотека – это поддержка спроса. Да, это дорогое решение, большой объем средств на доплату банкам как компенсация разницы между рыночной и льготной ставкой.

Третье условие – это доступность жилья. Все говорят: цены взлетели. Конечно, это снижает доступность. Но если на рынке нет предложений, цены никогда не опустятся. Я назову очень нехорошие цифры. У нас в стране 1120 городов. За последние пять лет в 750 из них не строилось ни одного нового жилого многоквартирного дома. О каком массовом улучшении жилищных условий можно говорить, если не строилось ни одного дома? А почему? Цена не позволяла. Бываю в регионах, спрашиваю: «По какой цене продаете жилье?» «По 45 тыс. рублей за кв. м», – говорит застройщик. «А какая себестоимость?» «42 тыс. рублей». Какая у него экономика? У него 500 человек рабочих, база, и ему нужно это все как-то содержать. Вот он строит один дом в год – и все. Цена на жилье сейчас поднялась и за счет этого снизилась его доступность. Но мы поддерживаем спрос через ипотеку. И теперь в этом городе строится 100

новых домов. А когда есть 100 новых домов, есть и предложение, и конкуренция, и качество. И цена в конечном итоге не будет расти.

– В апреле-мае было сильное снижение спроса. Не получится ли так, что мы сейчас понастроим, а потом это никто не будет покупать и появятся, как в Китае, районы-призраки?

– До районов-призраков нам еще очень и очень далеко. Кстати, Китай строит 1,5 кв. м на человека в год. И так уже 20 лет. Там были разные периоды – и взлеты, и падения, но миллиард человек жильем обеспечены! А мы строим 0,6 кв. м на человека в год. И нам до выполнения такой задачи еще идти и идти.

Текст является частью видеointервью на РБК-ТВ в августе 2022 года. Автор – Илья Доронов

**НЕ ВЕРЮ В СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ / ГЛАВНЫЙ АРХИТЕКТОР МОСКВЫ**



– Сергей, не могу не спросить, какие проекты в Москве нравятся вам лично?

– Я могу перечислить несколько важных для меня мест в Москве. Мне нравится проект на ЗИЛе, хотя он еще не завершен. Или Кузьминки, например.

– Почему Кузьминки? Вполне стандартный спальный район.

– Выглядит так, как будто главный архитектор города лишен вкуса, правда? Но это ностальгическое явление. Просто я родился и вырос в Кузьминках. И здешние места для меня окутаны очарованием детских воспоминаний. Хотя, конечно, я осознаю, что качество застройки этого района очень далеко от лучших образцов.

– Его скоро настигнет реновация, и тогда вы его не узнаете.

– Слышу иронию в вашем комментарии. Предположу, вы не являетесь большим поклонником программы реновации. Очень зря. Ведь даже с технической точки зрения здания имеют свой срок годности, их необходимо менять. Это правило. Хрущевки, как и любые дома с более чем 50-летней историей, не являются исключением из этого правила.

– Когда в 2016 году вышла первая книга «Монологи о бизнесе», вопрос о судьбе миллионов метров вторичного жилья я задавала каждому из героев интервью. И никто не смог внятно ответить на него. А менее чем через год началась реновация, и ответ нашелся сам собой. Никто не спорит с необходимостью замены ветхого жилья. Это просто удача, что Москва имеет и управленческую, и финансовую возможность освоить такой грандиозный проект. Вопрос в том, на что меняют старые дома. Адекватна ли эта замена, особенно с учетом значительного повышения этажности застройки.

– Не будем питать иллюзий: мало что из строящихся сейчас домов реновационной программы будет претендовать на высокие архитектурные премии. Назначение этих построек простое и утилитарное: обеспечить москвичей качественным жильем, соответствующим современным реалиям и запросам. Мы часто ездим смотреть на новостройки программы реновации, и, как правило, они являются лучшим жильем в районе с точки зрения и архитектуры, и технологий. Плюс они несут очень важную функцию – дополняют инфраструктуру района, ведь первые этажи этих домов отдаются под коммерческую недвижимость: магазины, аптеки, кафе, детские клубы – то, в чем часто наблюдается острый дефицит, особенно в спальных районах.

Эти дома находятся на уровне современных технологий и материалов, поэтому прослужат как минимум 50 лет, а то и все 100. А некоторые, наиболее удачные, вполне могут стать архитектурным украшением города.

– А потом их тоже будем ломать?

– А как же иначе? Все изнашивается. Все требует обновления. Это не только к недвижимости относится, но ко всему остальному: к гаджетам, которые становятся все более удобными и совершенными, к одежде и предметам быта. Живые клетки и ткани тоже регенерируются. Есть города, например Токио, где изначально в разрешении на строительство дома прописывается дата его сноса. В зависимости от того, на какой срок эксплуатации он рассчитан. И на эту тему там не существует никакой рефлексии. Люди прекрасно понимают, что со временем разовьются технологии, которые позволят построить на этом месте что-то более современное и качественное.

В городах многие здания исполняют исключительно утилитарную функцию. Это не отменяет того, что они могут быть элегантными. Но когда на рынок придут новые технологии и материалы, они должны заменить старое. И к этому нужно относиться спокойно.

– Но частое обновление – это не просто трата новых строительных материалов и ресурсов, но еще и проблема с утилизацией старых.

– Не согласен. Сейчас старые дома разбираются на части, и практически все материалы перерабатываются и вновь применяются на стройках.

– То есть мы намеренно ускоряем цикл «разрушение – созидание»?

– Мир стремится к одноразовости. 100 лет назад люди, очевидно, пользовались всем сильно дольше, чем сегодня. Архитектура в этом смысле не является исключением.

– Это не плохо?

– Нет, абсолютно естественно. За единственным исключением – памятники архитектуры и истории. Согласитесь, было бы странно предложить сейчас «реновировать» центр Санкт-Петербурга или Венецию. Но такие места наследия – это не жилая часть города, а центры притяжения туристов.

Вся их ценность и состоит в сохранении истории. И чем крупнее город, тем активнее в нем проходят эти процессы обновлений.

– Они не всем нравятся.

– Что делать, это неизбежно. А представьте, если бы мы сейчас пользовались сетями, построенными 100 лет назад, голубиной почтой, ездили бы на лошадях...

– Как принимаются решения о сносе тех или иных зданий?

– Это сложный многосоставный процесс. Человека, который сидел бы над картой Москвы и тыкал пальцем, какие объекты снести, не существует. Есть программа реновации, например, там решение о замене дома принимает большая команда – и при этом учитываются мнения жильцов дома. По другим объектам решение принимает собственник, не важно, частное это лицо или государство. Если у пользователя/собственника есть желание объект развить, он приходит в город с выражением пожелания о замене старого объекта новым, современным.

– Давайте поговорим о застройке новой московской территории. Вас же назначили на пост главного архитектора в год присоединения Новой Москвы. Как вы оцениваете ее застройку?

– Из-за большого числа зеленых зон средняя плотность застройки в Новой Москве довольно низкая. Но там, где ведется жилищное строительство, это вполне городской тип новостроек, плотные и высотные районы. И тем не менее объем ввода индивидуального жилья (частных домов) в Новой Москве за последний год вырос в три раза. Понятно, что там есть ИЖС. И когда разрабатывался раздел генплана по Новой Москве, в нем закладывалась возможность лояльного отношения к ИЖС. Так, например, на 10 сотках земли там можно построить и в упрощенном порядке зарегистрировать дом до 400 кв. м. Это относится к существующим именно сейчас фактическим зонам земли под частные дома, но в дальнейшем расширять и резервировать в Новой Москве другие территории под малоэтажное строительство не планируется.

– Дурацкий вопрос задам: почему?

– Неэффективно так использовать территорию: инфраструктура и сети, которые туда приходится тянуть, включая метро, окажутся недозагружены. Это экономически неправильно.

– К слову, об экономике. Я заметила, что во многих своих интервью вы неохотно комментируете финансовые вопросы. Вам кажется, что главный архитектор – это не про деньги?

– Я готов комментировать то, что знаю и в чем разбираюсь. Но часто сфера бюджета проектов, финансовая их сторона мне неизвестна. Поэтому я не берусь отвечать на вопросы по этой теме.

– Как у вас складываются отношения с девелоперским сообществом Москвы?

– Мы не снимаем с себя ответственность за построенные девелоперами в Москве объекты. И если мы согласуем реализацию того или иного проекта, полноправно сотрудничаем по его развитию.

– Финансово в том числе?

– Не часто, но да, бывают и такие проекты, где город выступает как соинвестор строительства. В любом случае все проекты в столице – партнерские и создаются при участии города. И в плане транспортной инфраструктуры, сетей. Поэтому – да, отношения у нас с девелоперами партнерские.

– А в какой степени архитектурное сообщество Москвы влияет на принятие решений по тому, как будут выглядеть новые проекты?

– Во-первых, в любом проекте есть авторы-архитекторы. Во-вторых, у нас существует регулярный архитектурный совет города Москвы, на котором мы обсуждаем сложные проекты. Также в Москве давно используется конкурсная практика, позволяющая отбирать лучшие идеи по проектированию новых объектов. Плюс есть архитектурная премия, позволяющая поощрять и выделять лучшие творческие команды. Так что мы – за коллегиальность. Это важно для формирования конкурентной среды в сообществе. Важно понимать, что решения по выбору того или иного проекта не принимаются кем-то единолично. Например, главным архитектором, у которого вчера было плохое настроение – и он зарубил шедевр, а сегодня хорошее – и он согласовал ерунду.

Сейчас среда принятия решений максимально открытая. Даже если вы не профессионал, а просто интересуетесь архитектурной повесткой, вы можете прийти на «АрхМоскву», например, или послушать онлайн множество лекций и конференций по урбанистике и проблемам городской среды. Можете сами активно влиять на принятие решений по выбору проектов, голосовать через городские сайты.

– Как нынешняя политическая ситуация сказалась на взаимодействии российских компаний с иностранными звездами архитектуры?

– Исторически российская архитектура подпитывалась лучшими мировыми традициями. Сейчас очевидно, что участие иностранных звезд в российских проектах на данном этапе времени невозможно. На паузе стоят совместные образовательные программы, профессиональные мероприятия по обмену опытом.

Но в моменте ничего страшного не происходит. В России сейчас очень много классных архитекторов. В том числе из-за выстроенной в свое время конкуренции с мировыми командами, когда архитекторы из разных стран участвовали в реализации множества проектов совместно с российскими бюро, творчески подпитывая друг друга.

Поэтому на достаточно длинный горизонт времени в России есть достаточное число профессиональных кадров, способных справиться с текущими задачами. Однако в стратегическом плане закрытость рынков не идет на пользу никаким отраслям. И дело даже не в том, что мировые архитектурные бренды ушли из России и для нашей страны это стало катастрофичным.

Мировые столицы с прокачанной школой архитектуры, такие как Лондон и Нью-Йорк, теряют от прекращения интеграции с Россией ничуть не меньше. Практически все современные архитектурные шедевры мира – это плод работы международных команд. Разве что Северная Корея будет исключением, но только тут вопрос, знаем ли мы вообще какие-то значимые архитектурные проекты в Северной Корее. Скорее, нет.

– Считаете ли вы хорошей практикой, когда девелоперы создают собственные проектные команды внутри компании?

– Я – за разделение труда. И против сосредоточения всех функций в проекте в одних руках. Мне больше импонирует конкурсный подход, когда проектирование нового здания становится задачей по выбору лучшего решения, а не просто появления дома с заданными параметрами. Этап раздачи заказов через верх, когда в городе существовали фактически только бюджетные моспроекты и никакие другие архитектурные группы не могли быть допущены к проектированию, мы уже проходили. И, к счастью, смогли отказаться от этой практики.

– Какая участь ждет в этом случае существующие проектные институты?

– Постепенно они будут сокращаться. Внеконкурсное получение заказов на проектирование отнюдь не способствует качеству исполнения работы. Государство не должно одновременно играть в казино и быть крупье. Хочешь проектировать – уходи из чиновников и на свободном рынке архитектурных услуг доказывай свои профессиональные качества и способности.

Единственным исключением могут быть естественные монополии. Например, проведение работ, связанных с геоподосновой Москвы. Такие данные попросту запрещается передавать сторонним организациям и частным компаниям. Это вопрос безопасности города. К такого же типа структурам относятся наши подведомственные организации – Институт Генплана Москвы, ГлавАПУ, Мосгоргеотрест. Такие организации как раз готовят почву для будущего проектирования, за которое уже берутся архитектурные бюро.

– Кстати, о генплане. Вы посвятили ему много времени, изучая историю Генплана Москвы для своей диссертации. Однако, как я понимаю, сам принцип генплана как опорного стратегического документа для столицы сейчас вы отрицаете. Не так ли?

– Градостроительная документация в городе – это отдельная большая тема, о ней можно говорить бесконечно. Немногие, например, знают, что самый известный Генплан Москвы 1935 года на самом деле не содержал ничего нового, он просто фиксировал ранее построенное. Проекты обводнения Москвы, метро, расширение Тверской улицы – все это фактически уже было в стадии практической реализации, а не в теории, не в планах.

Часто проектные планы выполнялись вообще не для демонстрации общего стратегического развития территории, а для ситуационного проектирования в локальных зонах по мере экономической необходимости.

Идея, что можно в едином документе спланировать развитие города на 10—15 лет, утопична сама по себе. И пришла она в умы чиновников вместе с введением плановой экономики. Если говорить прямо, это такой своеобразный агитационный плакат, который фиксирует достижения и призван вызвать в душе горожан трепет и восхищение масштабом проделанной работы.

– Вы сейчас хотите сказать, что Москва строилась без генплана?

– Я как знаток этой темы уверенно констатирую, что генплана как документа, десятилетиями определяющего развитие столицы, в Москве никогда не было.

– И, видимо, уже не будет?

– Я в принципе считаю такие документы нереальными. Не верю в стратегическое планирование в градостроительстве. Жизнь всегда имеет большое число своих вводных, намного более мощных и значимых, чем то, что происходит сейчас, в моменте. И нарисовать город таким, каким он будет через 20 лет, – это утопия.

– Как же тогда вести планирование развития города?

– Никак. Исходя из ситуации. Очень чутко реагировать на задачи, которые прямо сейчас существуют, и решать их по мере возможности. Появилась возможность вычистить промзону – чистим. Очевидна задача по расширению сетки метро – строим. То есть планирование простое – делать что-то, когда сложились предпосылки.

– Звучит тревожно, признаюсь.

– Не стоит бояться, эта хаотичность – кажущаяся. Я вообще считаю, что вся история – это такой большой поход к поиску баланса между правилами и свободой. Как показывает практика, в истории города были разные периоды – и более жесткого регулирования, и моменты вольницы, как в конце XIX века, в пореформенной России. После смерти Бове и его команды мы перешли от сильной зарегулированности со стороны государства, градостроительной и планировочной, к большей свободе самовыражения. Поэтому, с одной стороны, мы получили целую плеяду архитектурных шедевров, с другой – ужасающе бедные рабочие районы. В 1918 году, когда большевистское правительство вернулось из Санкт-Петербурга в Москву, знаете, какие самые сложные городские проблемы были? Обеспечение города углем и уборка конского навоза с улиц. Представить себе это сейчас очень сложно. Мне кажется, сегодня мы движемся к правильному градостроительному балансу.

Я НИКОГДА НЕ МЕЧТАЛ БЫТЬ СТРОИТЕЛЕМ

ВЕНИАМИН ГОЛУБИЦКИЙ / ПРЕЗИДЕНТ ГК «КОРТРОС»



– Верите ли вы в то, что комфортная квартира может сделать семью счастливой? Если послушать маркетологов, то счастья без новой квартиры не бывает вообще. Но мы же с вами выросли не во дворцах...

– Счастье – это очень сложное понятие. Нельзя «собрать» его универсальным для всех по единой формуле. Оно разное для каждого. Для одного это запах маминой сдобы, для другого – прорубь с удочкой по выходным. Кто-то предпочитает жить в загородном доме, кто-то – в центре мегаполиса, в гуще событий. Но отрицать значимость бытового окружения для комфорта и правильного самоощущения любого человека было бы неправильно. Обстоятельства жизни, которые в том числе определяются и числом метров на каждого члена семьи, не могут не влиять на формирование и гармоничное развитие личности. Нас всех формирует среда. И поэтому для нас как для девелоперской компании создавать среду – это огромная, но необычайно благодарная работа.

– Никто в детстве не мечтает стать девелопером. Космонавтом, поваром, блогером наконец – это да. Но почему и как люди оказываются в этой профессии?

– Девелопер – не русское слово. Но оно уже устойчиво используется в России, так как у него нет синонима, в полной мере отражающего суть этой профессии. Это же не просто строитель, а именно инвестор в строительство. Вряд ли дети способны мечтать о такой профессии. Но почти наверняка можно сказать, что многие современные девелоперы в детстве любили играть в конструктор, строя башни из кубиков и соединяя разрозненные части в цельные, причудливые постройки. Допуская высокопарный слог, можно сказать, что они мечтали быть создателями. Взрослея и посещая знаковые архитектурные памятники, уникальные здания и районы, человек укрепляется в желании создать нечто подобное.

Но таких людей немного. Чаще всего, если говорить о руководстве девелоперской компании, здесь оказываются инвесторы, которые выбрали своей стратегией именно получение прибыли в бизнесе строительства жилья.

Я тоже не планировал строить жилые комплексы. Если бы 40 лет назад кто-то сказал, что мне присвоят звание «Почетный строитель России» и стройка станет моей любимой работой, я был бы сильно удивлен. Моей страстью всегда была литература, я планировал поступать на филологический факультет. Но в какой-то момент меня убедили в непрагматичности этого решения, и я выбрал юриспруденцию как некий компромисс между желаемым и необходимым.

– Что важнее для вас как для человека творческого, но прагматичного: построить уникальный объект или побольше заработать?

– Не смогу дать однозначный ответ. Безусловно, любой девелопер не лишен амбиций, и одна из самых вдохновляющих целей работы – построить на десятилетия, на века нечто запоминающееся. Даже проекты иногда называют именем себя, как Trump Tower, например. Но дело даже не в высоте стен и объеме здания – это просто цемент, арматура, чертежи архитектора и руки исполнителей. Речь о создании Замысла, именно так, с большой буквы. О создании на территории не просто дома, но прежде всего среды для жизни. Чтобы новоселы, те, кто будет пользоваться плодами твоего труда, получили более высокий, качественно иной уровень жизни и быта. Вот это для меня основной вызов и главная цель.

Это не отменяет цель материальную. Для эффективной и стабильной работы любого бизнеса прибыль важна. И чем она выше, тем лучше.

– Возможен ли здесь компромисс – так, чтобы и проекты делать качественные (они требуют соответствующих инвестиций), и работать не в минус?

– Безусловно. При соблюдении важного условия новостройка стандартного класса не может быть маленькой. Только крупный комплекс может вытянуть расходы на обширную инфраструктуру и техническое качество. В Екатеринбурге наш проект «Академический» – это целый город на 300 тыс. жителей. Мы создали фактически полностью укомплектованный для комфортной жизни огромный район, где предусмотрено все необходимое: от систем «умного дома» в квартирах и общественных зонах до мест отдыха, спорта, творчества и работы. Такую нагрузку могут нести на себе только масштабные проекты, при локальной точечной застройке у девелопера на это не хватит ни места, ни денег.

– Так чего же в этом бизнесе больше: идей или денег?

– Конечно, идей. Они важнее. Сейчас все ведущие компании – посмотрите на Tesla, например – развивают идеи, придуманные ими много лет назад и казавшиеся тогда космическими и фантастичными. И именно на этом увеличивают свою капитализацию. Деньги наследуют идеям.

– Кажется, что сейчас строится все одинаковое. Раньше были просто дома. Сейчас – кварталы с комплексной инфраструктурой и прочим. Но «набор» этот почти

одинаков для всех ЖК. И все в один голос говорят: «Мы строим не квадратные метры, а образ жизни»...

– А вы помните, когда вообще впервые были произнесены эти слова? В 2005 году. И я уверенно приписываю их авторство нашей компании. Мы первыми стали говорить о необходимости создания не просто жилья, но среды для жизни.

– Неужели тогда не было запроса на качественную среду? Мне кажется, это всегда было важным для покупателей новостроек.

– Отнюдь. Очень долго потребность в жилье была настолько острой, что с рынка сметали любые квартиры. Именно покупали просто квадратные метры. Десятилетиями в России мечта о собственной отдельной квартире оставалась для большинства людей несбыточной. Семьи ютились на тесных кухнях, не имея возможности разъехаться. Абсолютным счастьем, мерилom жизненного успеха считалось вселение в дом сталинской застройки, в центре, на Остоженке или на Кутузовском проспекте. Где, по правде говоря, весомыми достоинствами были только высокие потолки и толстые стены.

Сейчас совсем другое время. Заставить экономически независимого человека купить квартиру в старом фонде могут только ностальгия или юношеские комплексы. Прогрессивный покупатель выбирает абсолютно новые, качественно иные условия жизни. Тысячи еще совсем молодых людей уже совершили множество сделок с жильем. Сейчас есть возможность выбора квартиры по локации, качественным характеристикам, а доступность их подкрепляется множеством льготных ипотечных программ и государственных проектов, нацеленных на субсидирование приобретения жилья молодыми семьями, с участием материнского капитала. И люди не просто почувствовали свободу в выборе квартиры, но и развили вкус к качественно иной среде.

Современное жилье немыслимо без обустроенного, уютного двора, просторного паркинга, школ и садов, мест для спорта и прогулок – всего того, что сейчас делают по стандартам комплексной застройки.

И вот тогда, в далеком 2005 году, начиная в Екатеринбурге проект «Академический», мы мыслили именно так, планируя не просто котлованы и метры, но прежде всего среду. Кстати, когда мы презентовали этот проект на инвестиционном форуме MIPIM во Франции, иностранные инвесторы крутили пальцем у виска и иронично комментировали, что у русских «опять какие-то мифические планы и гигантомания».

– Сейчас это уже не выглядит как миф. Комплексное развитие территорий стало нормой.

– Потому что так движется весь бизнес: от идеи к практической реализации пробного проекта и далее – к масштабированию успешных моделей. Наша идея оказалась удачной и прошла проверку временем. Сфокусировав на себе внимание потребителей, она, естественно, стала применяться в абсолютном большинстве жилых девелоперских проектов.

– А раз стандарт комплексного развития территорий стал применяться в большинстве проектов, в чем же тогда заключается ваша уникальность? Почему покупатель приходит к вам? Как он идентифицирует на обширном рынке именно ваш продукт?

– Вот тут мы должны поговорить об очень важном понятии в современном девелопменте. О роли и значении бренда. Часть его, безусловно, проявляется в нейминге проектов. К сожалению, многие подходят к формированию «имен» жилых комплексов очень формально. Если рядом лес, то будет ЖК «Лесной», если речка – «Речной» и так далее. Но мы наши знаковые проекты брендируем в линейки. Например, если в Москве у нас строится высотный комплекс

Headliner, то в Перми новостройка такого класса жилья тоже будет называться Headliner. Это уже не просто название, это характеристика новостройки. И тот, кто купил ее в Москве, понимает, что такой же стандарт качества будет у нее и в регионах.

– Насколько сейчас девелопер – самостоятельный игрок? Ведь в сфере строительства активно участвует государство, регулируя правила, нормы, оставляя за собой контроль и укладывая ваш бизнес в определенные рамки.

– Любой крупный бизнес не самостоятелен. Девелопмент не исключение. Нормально, что государство регулирует правила. И сейчас ситуация, на мой взгляд, очень комфортная: рынок развивается внутри четко очерченных границ как в плане законодательства, регулирующего взаимоотношения граждан и строителей в процессе соинвестирования жилья, так и в плане раздела обязательств между властью и бизнесом в части исполнения социальной нагрузки. Да, необходимость строить не просто дома на продажу, но и образовательную инфраструктуру, дороги, создавать рабочие места – это непростая задача даже для крупных девелоперов. Но взамен власти значительно урезали бюрократические процессы, повысили прозрачность взаимодействия с бизнесом, поддерживают и помогают. Вспомните хотя бы беспрецедентные меры поддержки девелоперов во время кризиса, связанного с пандемией коронавируса, – без них вся строительная отрасль могла бы откатиться в своем развитии на добрый десяток лет назад. Так что в девелопменте самостоятельность игроков – это не главная ценность.

BIG DATA И BIM – КАК И ЗАЧЕМ В ЭТО ИНВЕСТИРУЕТ «САМОЛЕТ»
ПАВЕЛ ГУШТЮК / ДИРЕКТОР ПО IT-ПРОДУКТУ ПАО ГК «САМОЛЕТ»



– Сейчас слово «цифровизация» – остромодное у девелоперов. Все как один стремятся «перейти на цифру», все вливаются в стройные ряды adeptов BIM (Building Information Modeling – информационное моделирование зданий) и CRM (Customer Relationship Management – система управления взаимоотношениями с клиентами), переходят на электронный документооборот, переводят сделки в онлайн. То есть оцифровывают отдельные процессы. Зачем?

– Локальные процессы всегда полезно наладить: перейти от бухгалтерии на бумаге к 1С, ввести электронный документооборот. Это глобально ничего не меняет.

– Тогда кому нужна эта цифровизация и стоит ли она того, чтобы в нее вкладываться?

– Небольшим компаниям, которые строят один-два дома в год, безусловно, не стоит усердствовать в этом. Нет смысла. В крайнем случае им лучше ориентироваться на так называемые коробочные решения, не требующие отдельной разработки. Цифровизация как глубокое, комплексное решение сама по себе необходима и возможна только в том случае, когда

компания по своей организационной культуре, по степени отлаженности внутренних процессов готова к этому.

В нашем случае это именно так. Когда я говорю о глобальной цифровизации компании, понимаю под этим прохождение всей цепочки изменений культуры организации, от самого низа, условно говоря, контроля технологии и скорости укладки стен, до самого верха – общего управления бизнесом.

До вступления на этот непростой путь, года три назад, мы поехали по девелоперским компаниям Кореи, Китая, посмотрели на их практику, а также изучили весь имеющийся в России опыт, в том числе и по IT-платформам. И в итоге все-таки решили разрабатывать все внутри компании, индивидуально под себя. В этом смысле, возможно, нам было проще, чем пришлось бы нашим коллегам, мы все-таки еще очень молодая компания.

Честно говоря, цифровизация исторически ведь абсолютно противоположна девелопменту как бизнесу в российском его понимании.

– Как это? Цифра – это порядок, а стройка – анархия?

– Почти (*смеется*). Точнее, если уж употреблять политическую терминологию, то это несколько иное противопоставление: демократия – тоталитаризм. Большинство известных мне девелоперских компаний, особенно если речь о брендах с долгой историей, берут свое начало в подрядном бизнесе, в классической стройке. Постепенно переходя от стройки к управлению проектами, компании все еще остаются в старой, привычной им системе управления. Модель классического строительства основана на жесткой вертикали, когда наверху принимаются решения, а внизу они просто исполняются. В цифровой компании эта модель не работает.

– На каких принципах тогда работает цифровая компания?

– В такой компании не одна, а множество вертикальных связей. Она отрицает саму возможность риторики «я начальник – ты дурак» или «я сказал – ты сделал». Она отрицает отношения по модели «заказчик – исполнитель» и основана на вовлечении в управление, принятие решений всех без исключения сотрудников компании. Если компания готова на такое изменение корпоративной культуры, она готова к цифровизации.

– Тогда к этому вообще мало кто готов!

– Это правда. Повторюсь, она всем подряд и не нужна. Но крупные компании, лидеры рынка с большими объемами стройки, уже давно грезят о переходе на новую модель управления. Не все еще готовы, но потребность чувствуют уже давно. Я бы сказал, что первые потуги изменений организационной структуры на рынке стали заметны еще лет семь назад. А сейчас уже на государственном уровне появилась эта потребность. Так, например, с 2021 года для участия в тендерах на госзаказы в строительстве необходимо иметь в компании реально работающую систему BIM, или по-русски – ТИМ (технологии информационного моделирования), как базовую составляющую цифровой экономики.

– Раз уж речь зашла о ТИМ, то поясните, до какой глубины оцифровки стройки вы дошли. А то нередко все заканчивается на архитектурно-планировочном этапе и не затрагивает экономику процессов.

– У нас ТИМ покрывает 97 % всех процессов. То есть наша стройка – это почти на 100 % 3D-модель, в которую введены все процессы, от объемно-планировочных и вплоть до проходов инженерных сетей и узлов изнутри и снаружи здания, установки розеток в квартирах, типологии отделочных материалов. И, безусловно, в нее включены все данные по каждому лоту, даже сама сделка продажи квартиры со всем к ней прилегающим документооборотом. В среднем же по рынку редко кто доходит до оцифровки даже 50 %.

– Что мешает вашим коллегам-конкурентам в цифровой трансформации? В чем, на ваш взгляд, основная проблема?

– Мне кажется, многие компании просто неправильно ставят задачу. Насколько я знаю опыт коллег (а я изучаю его постоянно), они просто не с того начинают. Толчком в трансформационных процессах у них часто становится какая-то локальная потребность. И устраняется эта конкретная «боль» подбором точечного, узкопрофильного «лечения»: внутренним айтишникам или внешним подрядчикам формулируется задача на разработку некоего программного продукта. Они его делают по наскоро сформированному техзаданию, долго, часто многие месяцы, занимаются процессом разработки и потом отдают результат заказчику. А продукт-то ему и не подходит! По разным причинам: в разработке были неверно исполнены изначальные задачи или сами задачи со временем изменились. Как бы то ни было, продукт не годен к использованию. Зря потрачены время, ресурсы, деньги. То есть сам по себе этот процесс ценности не рождает.

– А как правильно делать?

– Правильный путь в данном случае очень долгий. И начинаться он должен не с разработки IT-решений, а с изменения стратегии и культуры внутри компании, принципов взаимодействия, горизонтальных и вертикальных, с упразднения бюрократических проволочек, развития прав на свободные высказывания.

– Вы же молодая компания, недавно созданная. Каким образом у вас могли накопиться проблемы, более типичные для зрелых организаций?

– Как раз поэтому. Возможно, мы просто не успели напрямиком из фазы юности впасть в фазу стабильности. И до сих пор находимся в непрерывном изменении. Ошибаемся, встаем и пробуем снова.

– Философский вопрос сейчас задам. Что тяжелее: начать процесс или не бросить, если все пошло не по плану?

– Не бросить – сложнее. Коротко говоря, глобальные изменения процессов можно поделить на три стадии: описание процессов, оцифровка моделей и внедрение. На всех этапах – свои сложности. Но по мере продвижения вперед нарастают сомнения в самой возможности дойти по этому пути до конца.

– IT-продукты, которые вы используете сейчас, кем и как они созданы?

– Большая часть софта, который мы сейчас используем, разрабатывалась внутри нашей компании. Это одновременно и хорошо, так как мы имеем решения, идеально отвечающие нашим задачам, и не зависим от внешней поддержки обновлений (актуально особенно сейчас, в связи с санкциями иностранных разработчиков), и плохо, так как создание такого продукта связано с длительной, сложной работой и стоит недешево.

– Скажу честно, мне как потребителю не до конца понятен смысл цифровизации девелоперской компании. В плане ваших внутренних задач, оптимизации, прозрачности и прочего с этим все ясно. Но от того, что вы тратите миллиарды рублей на собственную трансформацию, ваши квартиры лучше или дешевле не станут. Тогда какая мне как вашему клиенту разница?

– Безусловно, цена жилья на рынке не изменится в меньшую сторону, даже если оптимизация расходов даст заметную экономию себестоимости строительства. Но относительно качества стройки я бы поспорил. Качественный контроль процессов, который является в том числе

следствием цифровой трансформации, отлично отражается на стройке. Во-первых, повышается ее скорость, а это дает экономию себестоимости. Во-вторых, снижаются риски ошибок, в точности соблюдаются все технологические процессы. Не стоит забывать и о другой стороне цифры – оптимизации всех процессов в сделках: клиенту не нужно многократно приезжать в офис для подбора квартиры или ипотеки, для согласования и подписания документов – все по максимуму ведется дистанционно.

– Можно ли сейчас считать цифру конкурентным преимуществом?

– Трансформация в большей степени касается внутренних процессов компании. Не вникая в подробности, сложно отличить диджитал-девелопера от олдскульного собирателя бумажных архивов. Тем не менее уже сейчас прозрачность управления и оптимизация бизнеса дают возможность в публичном пространстве совершать шаги, которые выделяют компанию среди конкурентов. Например, только за счет оптимизации стоимости стройки мы можем без риска снижения собственной прибыли субсидировать нашим покупателям часть ставки по ипотечному кредиту. А онлайн-сервисы для розницы стали основой, рельсами клиентского пути.

– Экономический эффект может быть выражен в конкретных суммах? У вас ведется такая аналитика?

– Да, безусловно, мы же все считаем! Например, есть вот такая статистика: если сравнить расходы на IT-продукты, то разница между стоимостью заказа на стороне и собственной разработкой уже составила более 9 млрд рублей в нашу пользу. За счет цифровой трансформации мы планируем уже к концу 2023 года выйти на показатель 35 млрд рублей экономии. Общий экономический эффект от запланированной цифровизации оценивается нами примерно в 4 % EBITDA.

Оптимизация, которую сложно выразить в цифрах, но легко понять, еще и такая: за счет электронного документооборота мы сократили срок оплаты подрядчикам по выполненным работам с 30 дней до четырех.

– Вы же не стали им платить меньше. Просто быстрее!

– Верно, но именно за счет быстрой оплаты мы можем позволить себе выбирать в качестве подрядчика компании с менее коротким кредитным плечом. В большинстве случаев цены на услуги таких компаний ниже, чем у их коллег, обладающих большой кредитной нагрузкой. Отсюда и дополнительная экономия.

Другой пример, уже из области клиентского сервиса. Времени прошло еще мало, и пока не получается оценить эффективность модели в области повторных сделок. А они в немалой степени зависят от комфорта клиента при первом звонке, клике, любом контакте с нами. И далее по цепочке: подбор жилья, проведение сделки, контакты в процессе эксплуатации дома... Если это «знакомство» прошло безупречно, то очень высока вероятность повторного выбора недвижимости у нас же. Лояльность клиента – это весомый плюс в экономии бюджета на маркетинг и рекламу.

Вы же знаете, сколько времени человеку нужно для формирования привычки к лучшему?

– Не знаю. Всем по-разному, наверное?

– Нет. Время формирования привычки к лучшему – ноль минут. Получив возможность попробовать что-то более вкусное, красивое, удобное или полезное, человек моментально запоминает этот опыт. Попробовал мороженое, которое оказалось вкуснее прочих, значит, будет покупать его и дальше. Ему не надо проверять себя на собственные ощущения. И если наш сервис станет для него именно таким, лучшим опытом, то вряд ли он будет искать что-то новое и неизведанное в таком серьезном вопросе, как сделка с недвижимостью.

Сейчас порядка 90 % жилья у нас приобретают с отделкой. Это удобно для тех, кто покупает жилье в ипотеку. Потому что стоимость отделки можно включить в стоимость квартиры и не отвлекать дополнительные средства, помимо оплаты кредита, еще и на ремонт. Наш покупатель может выбрать вариант отделки и цветового решения кухонной мебели, например. И таких квартир в месяц продаются сотни. Представьте, какие ошибки и нестыковки могли бы происходить, не будь у нас сквозного цифрового контура таких сделок! Запросто могли бы перепутать и квартиру, и тип выбранной мебели.

Следующий этап – эксплуатация жилья. Некрасивое слово, но очень важное. Ведь сделка может проходить несколько минут, а жить в квартире человек будет годами, даже, возможно, десятилетиями. Все, что происходит в доме после его сдачи, – это наш большой проект по эксплуатации. Там есть блок, касающийся технологического управления домом, а есть блок взаимодействия управляющей компании (УК) с жильцами. Но еще важнее – взаимодействие между самими соседями. Сейчас уже никого не удивишь мобильными приложениями, через которые соседи могут общаться с УК и между собой. Но они редко где используются в полную силу.

– Это как, например?

– Например, в нашем доме живет учитель английского языка, она через домовый чат может находить себе учеников. Жильцы могут оперативно организовывать общие занятия, развлечения. Списать вечером и засесть играть в «Мафию» с соседями.

– Технически для этого существует уже много платформ. Есть популярные мессенджеры и социальные сети. Есть даже на уровне города такие сервисы, как муниципальный портал «Мой дом», где можно зарегистрироваться и обменяться контактами с соседями по дому. Было бы желание. Нужны ли эти сервисы как таковые, вот в чем вопрос.

– Пока они не несут ценности для пользователей, они и не нужны. Что касается соседских сервисов, приложений, которые объединяют людей по местоположению, сейчас максимум есть какой-то инициативный жилец, который создаст в WhatsApp группу по дому. Или очные собрания на электронное голосование заменят. Но пока каждый человек не почувствует, как именно ему могут быть полезны такие «собрания», может ли он своим участием реально воздействовать на управление домом, предлагать решения, которые исполняются...

– Мы уже живем в мире приложений: банки, магазины, такси, билеты и прочее – гаджеты полны этими загрузками. Зачем мне ставить еще одно приложение?

– Потому что оно – ваше. Оно ассоциируется у вас с домом и в нем присутствуют не обезличенные клиенты, а ваши реальные соседи, друзья. Игорь, с которым вы гуляете вместе с собаками по вечерам. Маша, соседка сверху, которая печет дивные торты. Алексей, опытный врач, который вылечил вашу маму от жуткой ангины. И так далее.

– Ваша роль в создании такой инфраструктуры для общения какова?

– Наша задача – не только техническое создание площадки (вы правильно говорите, что таких сейчас немало), а сбор воедино всех цифровых профилей пользователей и разработка системы анализа сценариев. Чтобы в итоге помогать человеку и подсказывать удобные для него решения.

– Звучит устрашающе. Я не хочу, чтобы кто-то собирал мой цифровой портрет и анализировал мои привычки. Потому что на практике от слова «помочь» до слова

«навязать» или от слова «следить» до «выслеживать» не так уже и далеко. Вы не разделяете мою паранойю?

– Во-первых, эти данные собирает и анализирует компьютер. Во-вторых, этот процесс уже происходит много лет. Давайте не строить по этому поводу иллюзий. Все, кто может, собирает ваши данные. И ваш обезличенный цифровой профиль уже давно существует. В-третьих, я вам напомню аргумент, который очень часто приводится в связи с сомнениями в необходимости держать данные максимально открытыми и прозрачными: если у вас нет ничего криминального на уме, то вам нечего опасаться, а со временем люди, возможно, будут монетизировать свой насыщенный данными цифровой профиль.

– **Точно как в «Гарри Поттере»: «Вам нечего бояться, если вам нечего скрывать» – так успокаивали волшебников перед аттестацией в Министерстве магии. Но ничем хорошим участникам это в итоге не грозило.**

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.