

АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

девелопера это вполне расчетная величина. Первое проявление касается доступности. Ценность участка определяется не расстоянием в километрах, а временем, которое человек ежедневно тратит на дорогу до работы, школы, поликлиники. Поэтому решение о покупке земли мы принимаем, глядя на транспортный каркас на десять лет вперед, включая планы по дорогам и общественному транспорту. Ошибка здесь не исправляется ни архитектурой, ни отделкой.

Второе касается структуры самого квартала. Пятнадцатиминутная доступность работает только тогда, когда сервисы открылись вместе с заселением, а не спустя два года. Для этого коммерческие помещения первых этажей проектируются заранее под конкретный тип арендатора, с нужной электрической мощностью, вентиляцией, зоной загрузки. То же самое относится к школе и детским садам — это и есть та социальная нагрузка, о которой я говорил, и оплачивается она приростом стоимости территории.

Третье касается готовности квартиры. Самостоятельный ремонт стоит семье нескольких месяцев жизни и заметно дороже отделки от застройщика. Рынок это уже подтвердил цифрами по доле сделок с отделкой. Мы пошли дальше и передаем квартиру вместе с кухней, включая розетки, встроенное хранение и места под технику. Функция, которая раньше лежала на покупателе, переходит к девелоперу, и человек платит за нее меньше, чем заплатил бы сам.

Четвертое проявление наименее очевидное. Мы постепенно перестаем измерять квартиру только площадью и начинаем считать полезный объем. Высота потолка, антресоли, инженерные ниши, сухая кладовая, гардеробная возвращают человеку минуты, которые складываются в часы. При сокращении средних площадей это единственный способ не потерять качество жизни.

Здесь важно не обманываться. По исследованиям, системы «умного дома» занимают лишь седьмое-восьмое место среди факторов выбора. На первых местах цена, транспортная доступность, социальная инфраструктура и отделка. Время люди покупают короткой дорогой, школой рядом с домом и готовой квартирой, а технологии остаются приятным дополнением. Смешивать собственный интерес к технологиям с интересом покупателя дорого обходится.

G: Как, по вашему мнению, изменится профессия девелопера в ближайшие десять лет? И что останется неизменным, несмотря на цифровизацию и искусственный интеллект?

М. Ж.: Изменится структура работы, и изменится радикально. Уйдет все, что связано с переносом данных между системами, типовой отчетностью, первичной обработкой обращений и прочим. У девелопера накоплены огромные массивы данных, живущие в разных системах и разной логике: финансы, продажи, витрина квартир, договоры, строительство, бухгалтерия, закупки. Следующий этап для отрасли состоит в том, чтобы модель работала поверх собственных корпоративных данных в защищенном контуре, а не в публичном сервисе.

Ценность этих данных сегодня недооценена. Компания, которая видит собственный цикл продаж в деталях, управляет ценой иначе, чем компания, работающая по ощущениям. Цикл сделки на рынке за последние два года вырос в полтора-два раза, стоимость привлечения покупателя выросла вместе с ним, и каждая ошибка в этой цепочке стала дороже.

Изменится требование к скорости управленческого решения. Когда картина по проекту собирается за час, а не за неделю, преимущество получает тот, кто способен принять решение за день.

Появятся и новые роли. Я уверен, что в девелоперских компаниях возникнет функция, отвечающая за то, как проект меняет жизнь человека, с собственными показателями и правом влиять на продукт. Сегодня эту область формально не ведет никто.

При этом у цифровизации есть жесткое ограничение, о котором в отрасли говорят мало. Оцифровка хаоса не решает проблему, а усиливает ее. Автоматизации поддается только то, что описано и повторяется. Компания, не выстроившая собственные процессы, получит от искусственного интеллекта быстрый и дорогой беспорядок.

Неизменным останется все, где высока цена ошибки. Решение по земле и запуску проекта, где сходятся градостроительные ограничения, экономика, отношения с городом и репутация локации. Сложный разговор с покупателем, который приходит с семейной историей, тревогой и бюджетом, не совпадающим с желаниями. Финальная юридическая и финансовая ответственность, потому что ошибка в договоре или в модели проекта имеет последствия, а не статус программного сбоя. И переговоры — будь то подрядчики, партнеры, власть или собственная команда.

Останется и способность сказать «нет», когда цифры говорят «нет». Этому пока не научилась ни одна модель, потому что она не несет ответственности за результат.

G: Какому вопросу о рынке недвижимости, на ваш взгляд, уделяется недостаточно внимания со стороны средств массовой информации?

М. Ж.: Что произойдет через двадцать лет с жилым фондом, который отрасль построила за последние пятнадцать лет. Про объемы ввода, ставку и цену метра спрашивают ежедневно. О том, как построенное будет жить и на какие средства содержаться, не спрашивает почти никто. При этом речь идет об активе национального масштаба, и он никуда не исчезнет.

Вопрос сугубо экономический. Дома стали технически сложнее: автоматика, слаботочные системы, приточная вентиляция, лифты с диспетчеризацией, подземные паркинги, цифровые сервисы. Все это требует обслуживания и квалифицированного персонала, а тариф управляющей компании утверждает общее собрание собственников, которое почти всегда голосует за меньшую сумму. Разрыв между технической сложностью дома и деньгами на его содержание растет каждый год. Проявится он через 10–15 лет, проявится массово, причем в домах, построенных по хорошим проектам.

Отсюда темы, которые стоило бы обсуждать предметно. Каким должен быть стандарт эксплуатации технически сложных домов и кто его устанавливает? Как считать экономику управляющей компании на горизонте двадцати лет, а не первого года после ввода? Где заканчивается ответственность девелопера за то, как живет построенный им дом? Моя позиция здесь однозначна. Эксплуатация должна быть содержательным продолжением девелопмента, а управляющая компания должна подключаться к проекту на стадии предпроектных проработок, независимо от того, работает она в контуре застройщика или как его партнер. Репутацию компании через десять лет формирует не отдел продаж.

Разговор этот заметно скучнее прогноза по ключевой ставке, поэтому его и не заводят. Хотя за ближайшие двадцать лет ставка изменится многократно, а дома, о которых идет речь, будут стоять. ■