

«НАЛИЧИЕ СОБСТВЕННОГО ЖИЛЬЯ ТЕРАПЕВТИЧНО»

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА СТРОИТЕЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ «ЛЕНРУССТРОЙ» МАКСИМ ЖАБИН ШУТИТ, ЧТО ДЕЛИТ РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ МЕЖДУ ДЕВЕЛОПМЕНТОМ, ПРОИЗВОДСТВОМ БЕТОННЫХ ИЗДЕЛИЙ И КОРОВАМИ: У ГРУППЫ КОМПАНИЙ МНОГО НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, И ЖИВОТНОВОДСТВО — ОДНО ИЗ НИХ. НО В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ «ЛЕНРУССТРОЙ» ИЗВЕСТЕН КАК СИСТЕМНЫЙ ДЕВЕЛОПЕР, ГЕОГРАФИЯ РАБОТ КОТОРОГО ДАВНО ПЕРЕШАГНУЛА ПРЕДЕЛЫ ГОРОДА И ОБЛАСТИ.

НАТАЛЬЯ ЛАВРИНОВИЧ

BUSINESS GUIDE: Каким вы видите будущее девелопмента в сегодняшней крайне непростой ситуации?

МАКСИМ ЖАБИН: В принципе, заниматься бизнесом — это всегда жить в режиме неопределенности. Сейчас ходит такая шутка: планировать на три года возможно, на три месяца — нереально. Я всегда ищу некий баланс, любая проблема стимулирует компанию к обновлению и изменению. Меня, наверное, «закидают шапками», но я не сторонник того, что в России надо строить 120 млн кв. м в год.

BG: Насколько меньше?

М. Ж.: Гораздо меньше, в разы. От региона к региону цифра должна меняться, все же у нас государство, которое живет в девяти часовых поясах, с абсолютно разными целевыми аудиториями и средой обитания. Есть еще естественная миграция населения в более благополучные регионы. Качество проектов будет расти только тогда, когда мы будем не бежать за объемами строительства, а стремиться к качеству строительства. Мы очень много говорим про конкурентную среду, комфортную для клиента. Но по моему опыту работы, чем больше строишь, тем меньше возможность жесткого контроля качества.

BG: Есть мнение, что «Ленрусстрой» уже далеко не девелоперская, а скорее цифровая компания.

М. Ж.: Было бы существенным преувеличением считать так. Мы действительно стремимся оцифровать процессы, которые можно оцифровывать, то, что носит системный и повторяющийся характер. В моем понимании, в России нет системы горизонтального управления, то есть системного менеджмента. Есть вертикальная интегральная система: я руководитель и раздаю задачи своим сотрудникам, а они их просто выполняют. Некоторые компании изначально строились по принципу горизонтального управления в силу, может быть, того, что привлекали иностранные инвестиции и специалистов из-за границы, но таких минимум. Я считаю, что каждый должен заниматься своим делом, и тогда общее дело будет развиваться. Человеческий фактор присутствует в любом случае, какая бы машина или программа ни обрабатывала данные. Я далеко не поддерживаю историю с «бирюзовыми» компаниями в девелопменте: все-таки девелопмент — это в первую очередь системная работа. Если сегодня «золотых единорогов» пустить на стройку, вряд ли они со своими цифровыми супертехнологиями смогут качественно залить бетон. Есть вещи, которые оцифровывать нельзя.

BG: Известно, что технологическая начинка последнего проекта компании — жилого комплекса «ЛесART» — претерпела значительные изменения по сравнению с изначальной.

М. Ж.: Все кризисы, которые произошли сейчас — политические, внутренние экономические, пандемия, — вскрыли «черные дыры», на которые мы никогда не обращаем внимания, просто в силу профессиональной деформации. Это касается и человеческого ресурса, и управления капиталами, и оптимизации затрат, и работы с себестоимостью. В начале процесса изменений в компании мы чуть не сделали, на мой взгляд, фундаментальную ошибку: начали оцифровывать то, чего фактически еще не было. Мой совет: начните с анализа и аудита процессов внутри компании, а только после этого приступайте к их оптимизации и оцифровке. Это первое. Второе — когда вы начинаете оптимизировать,



АЛЕКСАНДР КОРЖОВ

вы должны понимать, для чего это делаете, какого результата ожидаете.

Процесс реализации девелоперского проекта в среднем длится пять лет: три года строительная часть и как минимум два года — подготовка. Когда мы заходим на покупку земельного участка, как правило, берем в работу проекты, актуальные на текущий день. А чаще повторяем предыдущие, потому что считаем их максимально успешными. И получается, что через пять лет мы отдаем клиенту продукт, который фактически уже устаревает за это время. Возвращаясь к «ЛесART»: посмотрев, что происходит на рынке, мы увидели глобальную тенденцию — появление технологичных проектов, которые упрощают жизнь людей.

BG: Если мы про «умный» дом, то о нем говорят и пишут давно и много.

М. Ж.: Понятие «умный» дом сильно обесценили, сейчас им называют даже то, что к «умному» дому никак не относится. У нашего стратегического партнера — компании «СберМобайл» (группа компаний «Сбер») — есть продукт, единая цифровая система управления домом, то есть цифровая копия жилого квартала, в которой коммуницируют девелопер, застройщик, управляющая компания и жилец. В ней учитываются все оконечные устройства и элементы управления, будь то дистанционная передача показаний счетчиков, регулирование тепла, датчики водопотребления, электричество в местах общего пользования, управление светом в квартале и многое другое.

Сегодня человек не приобретает квартиру за абсолютную стоимость или по цене квадратного метра. Он покупает ее за комфортный ежемесячный платеж, включая ипотеку. Сейчас среднестатистическая ипотека — это 40–50 тыс. рублей в месяц для домохозяйства. Но, кроме ипотеки, надо еще сделать страховку жизни, объекта недвижимости. Плюс коммунальные платежи. И фактически сумма из 50 тыс. рублей превращается в 60–65 тыс. рублей. Мы не можем повлиять на страховку или проценты по ипотеке, но можем — на коммунальные платежи, то есть на управление ресурсами. Говоря кратко: мы в проекте «ЛесART» внедряем технологии, позволяющие оптимизировать затраты на использование основных ресурсов: воды, электричества и отопления.

BG: О какой экономии идет речь?

М. Ж.: Это будет понятно только через год-полтора управления домом, когда система, благодаря анализу big data, данных, полученных со всех датчиков, сделает вывод: что необходимо предпринять, чтобы оптимизировать затраты на содержании общедомового имущества и каждого отдельного домохозяйства (квартиры) в частности. К примеру, за год она изучает нахождение человека внутри помещения и смотрит, как часто он пользовался отоплением, уменьшал или увеличивал температуру. И дает рекомендацию: если придерживаться такой-то температуры, то на отопление вместо 15 тыс. рублей можно будет потратить 10 тыс.

Когда мы моем посуду или чистим зубы, включаем кран, даже не задумываясь, под каким давлением и какого объема вода из него выходит. Система по прошествии определенного времени расскажет, сколько вы реально воды тратите, чтобы просто почистить зубы, и предложит автоматически уменьшить давление. Через бережливое использование ресурсов у людей появляется новая культура потребления. Мы даже на мусорных площадках планируем установить датчики, чтобы мусор вывозился по мере заполнения, а не по расписанию мусоровоза.

BG: Как скоро можно будет оценить работу системы?

М. Ж.: Первую тысячу квартир «ЛесART» мы сдаем в третьем квартале следующего года. Спустя примерно шесть месяцев уже будем проводить анализ всех систем. Хотим этот опыт переложить на следующий проект.

BG: А вообще, сам покупатель готов к этому или нет?

М. Ж.: Большинство клиентов сегодня еще пока не осознают, что они приобретают. Более того: в самом начале ни мы, ни «СберМобайл», ни специалисты слаботочных работ до конца не понимали, как все превратить в единый организм. Наша задача в разработке была — чтобы внедрение системы управления добавило не более 5 тыс. рублей к цене квадратного метра продаваемой площади, а лучше меньше. А задача специалистов заключалась в том, чтобы сделать технологии максимально доступными. По словам руководителей «СберМобайла», таких проектов сейчас только два в России: Foriver в Москве и «ЛесART». Причем первый

— это бизнес-класс, а «ЛесART» в Новоселье, в Лен-области, — просто комфорт.

Все сигналы у нас будут передаваться по проводам оптоволоконной связи. Дома, дворы, кварталы — все 120 тыс. кв. м жилья для в общей сложности 3,3–4 тыс. жителей — объединены в единую сеть. Данные будут анализироваться на определенных серверах, к которым будет иметь доступ очень узкий круг специалистов. Сейчас нечто похожее мы будем получать от компании «СберАналитика» по потребительскому спросу клиентов. Это позволит понимать, например, каким арендаторам сдавать помещения на первых этажах: нужен там еще один «Верный» или все-таки должна быть хорошая пекарня. Такое понимание капитализирует квартал и делает жилье не просто комфортным, но еще и выгодным. В случае с «ЛесART» мы создали проект, который не потеряет через пять-десять лет в цене, на фоне конкурентов дом выглядит максимально привлекательно.

BG: Тем не менее у потребителя сейчас есть эффект отмененной жизни. Как с этим справляется отдел продаж?

М. Ж.: У нас люди безумно эмоциональны, хотя это не всегда бросается в глаза. Они импульсивны, подвержены влиянию стрессов, и это сказывается и на уровне принятия решений по крупной покупке. Сегодня менеджер по продажам две трети времени работает психологом. Любая покупка финансово-материального продукта — испытание и стресс для человека. Квартира в принципе — стресс до тех пор, пока в нее не заселяются. Мы вводим покупателя отслеживать строительство на всех этапах, потому что фактически это управление его спокойствием. У нас даже есть программа, которая так и называется: «Управление спокойствием клиента». Создан специальный отдел в компании. Все вместе способствует повторным продажам: за последние пять-шесть лет в хорошие времена число «возвращенцев» было минимум 42%.

Менеджеры перед покупкой убеждают человека в простом факте: любая недвижимость, как показывает анализ столетий, все равно будет стоить своих денег. Даже если вы купите ее сегодня, а соберетесь продать завтра. Наличие собственного жилья терапевтично, человек думает: я сижу в своем маленьком мирке, в своей квартире, я чувствую себя в безопасности.

Кстати, хочу заметить, что Россия — одно из немногих государств, где очень высокая степень дисциплины по выплате ипотечных кредитов. Хотя закредитованность населения растет, но если взять общий долг по кредитам, он составляет не больше 3–4%. В некоторых государствах эти цифры носят двусмысленный характер.

BG: Подводите ли вы предварительные итоги года?

М. Ж.: По утрам у нас проходит небольшая стратегическая сессия. Обычно я встаю в пять часов, принимаю холодный душ, завтракаю и прихожу на работу, где пока нет никаких внешних раздражителей, а есть люди, которые меня уже ждут. До девяти утра мы успеваем сделать такие вещи, на которые обычно нет времени днем. Смотрим таблицы. Видим то, чего не видели полгода назад. Понимаем, что не все так плохо, как кажется, что для текущего момента показатели очень хорошие.

Если невозможно планировать работу на два-три года вперед, то будем строить планы здесь и сейчас. Но я на тысячу процентов уверен: в бизнесе должна быть системность. ■