



Издается
с апреля 1924

ИНВЕСТИЦИИ | ПРОИЗВОДСТВО | АРХИТЕКТУРА | ЖКХ

Строительная газета

ГЛАВНЫЙ
ИНФОРМАЦИОННЫЙ
ПАРТНЕР



МИНСТРОЯ
РОССИИ

www.stroygaz.ru №29 (10902) 21 августа 2026

Алгоритмы успеха

Как повысить операционную
эффективность компании
более чем на 20%

Беседовал Алексей ЩЕГЛОВ

Непростая ситуация в экономике заставляет менеджмент компаний переосмысливать себя на рынке. Нехватка оборотных средств, высокая ключевая ставка Центробанка, дефицит квалифицированных кадров и многие другие проблемы создают, казалось бы, непреодолимый заслон для успешного корпоративного развития.

В выигрыше сегодня оказываются те предприятия, руководители которых стремятся не просто быть готовыми к изменениям, а управлять ими. Центр повышения производительности Всероссийской академии внешней торговли (ЦПП ВАВТ) Минэкономразвития России является одним из ключевых отечественных образовательных институтов, программы которого помогают решать эти задачи с опорой на проверенные эффективные методики и на основе лучших управленческих практик отечественного бизнеса.



Подробно о работе ЦПП ВАВТ в интервью «Стройгазете» рассказала его директор, руководитель программы «Лидеры производительности» Екатерина ГРИШИНА.

Екатерина Алексеевна, ЦПП ВАВТ Минэкономразвития России функционирует уже семь лет. На каких задачах он концентрируется, и каковы основные итоги его деятельности за этот период?

Всероссийская академия внешней торговли — это базовый вуз Министерства экономического развития РФ. Наш центр существует при нем с 2019 года для того, чтобы поддержать значимый для нашего государства проект по производительности труда. Напомню, что ранее в качестве национального проекта он был именно с таким названием, в процессе трансформировался и теперь называется «Эффективная и конкурентная экономика». В его рамках мы сейчас реализуем федеральный проект, сохранивший свое название «Производительность труда».

с. 8 ➔



Карать слишком дорого Институт медиации поможет урегулированию споров в сфере жилищно-коммунального хозяйства

Алексей ЩЕГЛОВ

Пути формирования в сфере жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) целостной экосистемы досудебного и внесудебного урегулирования споров обсудили участники круглого стола, организованного Московской торгово-промышленной палатой (МТПП).

Открывая мероприятие, заместитель председателя Комитета Госдумы по строительству и ЖКХ Светлана Развортнева заявила, что нынешняя система урегулирования споров в жилищно-коммунальном хозяйстве неэффективна, а меры, которые реализуются в процессе наложения взысканий, взимания штрафов и применения прочих санкций зачастую наносят больше вреда, чем приносят пользы.

Парламентарий привела пример из сферы управления многоквартирными домами, когда после взимания штрафов с управляющих компаний (УК) «именно на эту сумму в конечном итоге уменьшается оплата труда сотрудников, становится меньше

дворников, проводится меньше ремонтов и так далее».

Как сообщила Светлана Развортнева, депутаты предлагали различные методы решения проблемы. Например, сделать так, чтобы штрафы зачислялись на специальные счета и далее эти суммы использовались для финансирования тех работ, которые были недоделаны. Пока этого не сделано, система взимания и зачисления штрафов «остаётся неизменной».

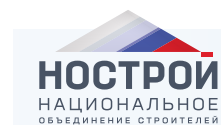
По словам депутата, пришло время выработать конкретные предложения по переходу к восстановительной модели разрешения конфликтов, используя потенциал медиации и иных альтернативных способов урегулирования споров в интересах добросовестного бизнеса и граждан.

Существенные минусы нынешней системы урегулирования споров в ЖКХ констатировал президент МТПП Владимир Платонов. Давно остались в прошлом те времена, когда долговые разбирательства в суде были «дешевым занятием» — сейчас судебные издержки для истцов часто слишком велики.

Как сообщил Владимир Платонов, неоднократно приходилось наблюдать, когда представители ЖКХ, выигравшие дело о взыскании долгов с неплательщиков, были этому не рады, потому что им нужно было заплатить пошлину в 700 тыс. рублей или еще большие суммы. «Они прекрасно понимали, что эти деньги придется выплачивать со средств граждан, за счет снижения качества работ в доме и так далее», — сказал президент МТПП.

Между тем, закон о применении медиации в жилищной и других сферах давно принят. Очевидно, что им надо пользоваться и активнее внедрять этот инструмент в жизнь. «Раньше на медиацию никто не обращал внимания. Представители УК считали, что все порешат в суде. Но главное отличие и преимущество медиации в том, что в суде вы получите решение по закону, а при медиации — то решение, которое вам нужно, о котором договорились стороны. И это гораздо дешевле», — указал Владимир Платонов.

с. 3 ➔



Антон Мороз: ТИМ и КРТ — ключевые инструменты формирования городской среды **с. 3**

Забота О ЛЮДЯХ

Не причисывать всех
под одну гребенку

Сергей ЗЕЛЕНЦОВ

В период с 2019 по 2025 годы качество жизни в опорных населенных пунктах России (ОНП) выросло примерно на четверть. Такой результат достигнут благодаря комплексному подходу к развитию территорий в рамках подготовки и реализации национального проекта «Инфраструктура для жизни». Об этом заявил первый заместитель министра строительства и ЖКХ РФ Александр Ломакин, выступая в Минусинске на форуме «Опорные города России». «Определенные результаты достигнуты. По итогам прошлого года мы видим рост порядка 25%. Мы суммировали все, что было сделано. Есть хороший задел, хорошая база для того, чтобы дальше работать над развитием инфраструктуры и, соответственно, развитием качества среды для жизни», — отметил он.

В периметр программы вошло 2 160 ОНП — точки роста не только самих поселений, но и прилегающих территорий, поскольку в них проживает свыше 75% населения страны. «В этих ОНП сформировано более 117 тысяч мероприятий, которые должны быть профинансированы из бюджетов всех уровней, в том числе из внебюджетных средств, чтобы достичь государственной целевой задачи улучшения качества среды для жизни на 30%», — напомнил Александр Ломакин.

По его словам, для объективной оценки динамики используется система из 16 ключевых показателей. В их числе — ввод и обновление жилого фонда, расселение аварийного жилья, создание рабочих мест, обеспечение объектами социальной инфраструктуры (образование, здравоохранение, культура), развитие транспортной сети, качество связи, энергообеспечение и экологические параметры. Важный фактор сбалансированного развития — структура ввода недвижимости. По итогам 2025 года в стране введут почти 150 млн кв. м площади, из которых около 30% — нежилые объекты. Это отражает курс на одновременное развитие жилой

Алексей ЩЕГЛОВ

Нехватка квалифицированных кадров — проблема номер один для многих регионов российской экономики, и все большее число работодателей начинает развивать так называемые реферальные программы. Как отмечают социологи и рекрутеры, старый добрый метод, когда на работу берут по рекомендации, переживает вторую жизнь и сегодня является одним из заметных трендов на рынке труда. В настоящее время реферальные программы становятся все больше распространенными в ретейле и электронной торговле, промышленности и производстве, IT, телекоммуникациях и банковской сфере.

По данным портала Работа.ру, подобные программы по привлечению новых сотрудников уже используют 25% российских работодателей, причем у 34% такая система функционирует постоянно, а еще 11% применяют ее для приоритетных вакансий. Это внушительные цифры, и эксперты прогнозируют, что они будут расти и далее.

Тенденция получила распространение и в девелопменте. Для строительных компаний использование реферальных программ тоже актуально, так как с опорой на них работодателям можно быстрее находить высококвалифицированных сотрудников, а консультантам — компаниям, в которых они хотят работать.

Как отмечает региональный руководитель по персоналу девелоперской компании

НОВОСТИ

Средовой подход как основной запрос
к современной архитектуре

с. 12



застройки, инфраструктуры и создание новых рабочих мест.

Ситуация в ОНП развивается неравномерно. «Все населенные пункты отличаются друг от друга исторически, географически, экономически. Где-то уже решены вопросы о качестве связи, но сохраняются дефицит медицинских учреждений; в других местах достаточно жилья, но не хватает рабочих мест», — отметил Александр Ломакин. — Не нужно всех причислять под одну гребенку: у каждого свои особенности, в этом и плюс. Поэтому стратегия развития строится с учетом специфики каждого населенного пункта и возможностей его интеграции с соседними территориями — в том числе в промышленности, сельском хозяйстве и туризме».

Усилить контроль за оформлением недвижимости

На форуме был анонсирован комплекс мер, призванных навести порядок в учете недвижимости и стимулировать физических и юридических лиц своевременно регистрировать объекты. Ключевым элементом становится введение ответственности за неформальное ведение недвижимости, рассказала генеральный директор ППК «Роскадастр» Татьяна Громова. «Сегодня перед ППК «Роскадастр» стоит приоритетная задача — повышение капитализации территорий и вовлечение земель в экономический оборот. При этом деятельность компании ориентирована не на формальные показатели, а на достижение реального, ощутимого результата. В целях

эффективного взаимодействия под руководством Росреестра заключаются соглашения с правительствами регионов. В рамках федерального закона №344-ФЗ работники компании устраняют реестровые ошибки, выявляя незарегистрированные объекты недвижимости, неиспользуемые или используемые не по назначению земли для последующего их вовлечения в экономический оборот. В конечном итоге это способствует эффективному планированию территориального развития, реализации социально-экономических проектов, а также сокращению инвестиционно-строительного цикла», — сказала Татьяна Громова.

Особое внимание, по ее словам, уделяется индивидуальному жилищному строительству. В числе новых инструментов — упрощение перевода садовых домов в жилые объекты. Одновременно идет работа по сокращению ограничений в зонах с особыми условиями использования территорий, в том числе в зонах подтопления и в охранных зонах объектов культурного наследия.

Масштаб проблемы учета остается значительным: по данным сервиса «Умный кадастр» в рамках Национальной системы пространственных данных, порядка 22 млн объектов не зарегистрировано, еще примерно столько же числится в реестре без сведений о правообладателях. При этом значительная часть объектов остается вне полноценного кадастрового учета: 8,68 млн не поставлено на государственный кадастровый учет, еще 4,7 млн — не все объекты, расположенные в

пределах участка, учтены должным образом, сообщила руководитель «Роскадастра».

Среди выявленных проблем — неверная площадь объекта (2,28 млн случаев), отсутствие сведений о границах (1,26 млн) и зарегистрированных прав на объект (1,06 млн). При этом без нарушений зафиксировано 3,81 млн объектов.

Это напрямую влияет на прозрачность рынка, планирование развития территорий и формирование налоговой базы. Сводные данные по стране демонстрируют масштаб задач в сфере учета недвижимости: 13,98 млн земельных участков (22%) не имеют установленных границ, 26,12 млн объектов капитального строительства (57,8%) также учтено без границ, а у 21,8 млн объектов недвижимости отсутствуют зарегистрированные права.

Руководитель Роскадастра сообщила, что кадастровая оценка для целей налогообложения будет проводиться раз в два года: это должно обеспечить предсказуемость расходов для собственников и повысить прозрачность расчетов для бюджета.

По словам Татьяны Грозовой, для поиска свободных земель задействован механизм, закрепленный федеральным законом от 31.07.2025 №344-ФЗ «О внесении изменений в статью 4 Федерального закона «О публично-правовой компании «Роскадастр»: «Роскадастр» взаимодействует с регионами и муниципалитетами (заключено 54 соглашения с субъектами РФ и свыше тысячи — с муниципалитетами), пилотные проекты уже реализованы в 28 субъектах.

ими рекомендации действительно «качественные». Ведь успешность реферальной программы измеряется не только количеством откликов, но и качеством найма, то есть числом людей, прошедших испытательный срок.

«Именно через реферальную программу за время ее существования к нам в компанию пришли 44 сотрудника, тогда как общее число рекомендованных достигло 397 человек. На первый взгляд, количество небольшое, но эти 11% укладываются в статистику для таких проектов. И эти цифры не больше и не меньше, чем у других компаний в других отраслях. Наша программа успешно развивается: с июня 2025 по июнь 2026 года мы приняли в компанию 24 сотрудника», — констатировала Юлия Мясникова.

По статистике, вакансию в девелопменте рекрутеры закрывают за 35-90 дней в зависимости от сложности позиции. Наличие реферальной программы существенно сокращает время, в течение которого ключевая функция остается вакантной. Таким образом, реферальная программа в девелопменте — это не история «приведи своего», а инструмент, который в сочетании с классическими подходами дает вполне конкретные результаты: экономит время и деньги, затрачиваемые на найм. «Рекомендация — еще и прекрасный маркер доверия к бренду работодателя: если вас не рекомендуют — это повод задуматься», — считает Юлия Мясникова.

Безусловно, рекомендация — это показатель высокой лояльности. Есть, например, eNPS — индекс чистой лояльности сотрудников, измеряющий готовность рекомендовать компанию как место работы. Во многих девелоперских компаниях уже начали регулярно проводить такие опросы, чтобы определить степень вовлеченности сотрудников в бизнес-процессы. Это в том числе помогает уточнить, насколько выдаваемые

Дополнительную и оперативную информацию смотрите
на интернет-портале «СГ» (stroygaz.ru) и на страницах издания в социальных сетях

НОВОСТИ

Анна ШАБАЛИНА, Александр ШИШЛО

В Кронштадте на днях состоялся форум «СтройТех26» — деловая площадка для обсуждения ключевых изменений в строительстве, девелопменте и техническом заказе (информационный партнер форума — «Строительная газета»). Открывала мероприятие пленарная сессия «От устаревших моделей к стратегиям роста», модератором которой выступил вице-президент Национального объединения строителей (НОСТРОЙ) Антон Мороз.

Девелопмент в российских мегаполисах переходит от простого наращивания объемов жилья к комплексному развитию территорий и формированию качественной городской среды, что продиктовано экономическими и урбанистическими вызовами, а также стремлением к сбалансированному градостроительству. «Сейчас девелоперская деятельность сталкивается с рядом трудностей: рост себестоимости строительства из-за удорожания материалов, логистики и рабочей силы, повышение требований покупателей к качеству среды, инфраструктуре и экологии. Серьезные издержки связаны и с многоступенчатостью согласований и экспертиз проектной документации. При этом земельные ресурсы в агломерациях ограничены, что требует вовлечения в оборот неэффективно используемых территорий, включая промзоны», — подчеркнул вице-президент НОСТРОЙ.

В сложившихся условиях ключевым остается механизм комплексного развития территорий, сочетающий жилищное строительство с созданием социальной, транспортной и инженерной инфраструктуру, устраняя дисбаланс точечной застройки. Перед девелоперами стоит задача по формированию полноценных районов с комфортной средой для жизни, заявил Антон Мороз.

Дополнительными драйверами роста выступают процессы по расширению применения технологий информационного моделирования и развитию энергоэффективных и экологических решений. «Интеграция природной среды в архитектурную концепцию — мощный инструмент управления качеством городской среды. Это реализуется через беспрепятственные пешеходные маршруты к парковым зонам, обустройство дворов с ограниченным доступом и грамотную маршрутизацию потоков. Такие решения влияют на оценку продукта потребителями и определяют его конкурентоспособность на рынке», — отметил вице-президент НОСТРОЙ.

Он обратил внимание на внедрение «умных» общедомовых систем, постепенно становящихся отраслевым стандартом и повышающих привлекательность проектов для покупателей.

Переход отрасли от моделей наращивания объемов к стратегиям комплексного развития и создания качественной среды — закономерный этап эволюции строительной сферы. «Успех таких стратегий требует от девелоперов не только адаптации бизнес-процессов и внедрения технологий, но и глубокого понимания нормативной базы. Именно это формирует новую реальность, где успех проекта измеряется его вкладом в устойчивое развитие города», — уверен вице-президент НОСТРОЙ.

Модератором заключительной сессии форума «Технологии, которые строят прибыль: новая эффективность девелопмента» также выступил Антон Мороз, который отметил: «Как театр начинается с вешалки, так строительство — с качества строитель- ных материалов и ресурсов. Это один из ключевых факторов надежности и долговечности строительных объектов, и именно качество материалов влияет на конечную стоимость строительства и рентабельность законченного объекта».

По его словам, даже в премиум-сегменте встречается некачественная продукция: бетон ниже проектной марки, слабая изоляция, дешевая отделка. Это не всегда замет-



Новая реальность

Успех проекта измеряется
его вкладом в устойчивое развитие города



но сразу, но в процессе эксплуатации ударяет по надежности объекта — а значит, по репутации и кошельку девелопера. «Как защититься? Нужно встроить в управление строительством систему входного контроля качества: от проверки документов до приемки материалов. Это снизит риски для инвесторов и удешевит заемный капитал», — пояснил Антон Мороз.

Второй ключевой фактор — доступность стройматериалов. В России сохранено локальное производство, но ситуация разнится в зависимости от региона и канала поставки. К росту цен, сбоям и вынужденным заменам привели и санкции. Вице-президент НОСТРОЙ подчеркнул: «Чтобы не оказаться в зависимости, пора перестраивать процессы на риск-ориентированную и гибкую модель. Это сэкономит время в критических ситуациях и даст рыночное преимущество. Эффективное управление сегодня строится на диверсификации поставщиков, локализации цепочек поставок с учетом географии и долгосрочных контрактов на ключевые позиции».

Он отметил важность мониторинга рынка и KPI по доступности материалов в зависимости от цены, сроков поставки и коэффициента задержек: «Раннее планирование закупок и создание запасов критичных материалов, а также заранее подобранные материалы-аналоги впоследствии помогут сэкономить от 2% до 12% от объединенной

стоимости закупок». Немаловажный фактор — усиление контроля за поставками и внутреннего аудита материалов: входной контроль качества, предмонтажные испытания, выборочные проверки на площадке и регулярные аудиты поставщиков.

Для решения этих задач НОСТРОЙ в 2023 году совместно с Минстроем России и Минпромторгом России запустил Национальный реестр добросовестных производителей и поставщиков строительных материалов (НРДП) — цифровую карту стройиндустрии с фокусом на мощностях, технической документации и подтвержденном качестве. В системе собраны все сертификаты и паспорта на продукцию, а обвинения чаще всего строятся вокруг статей Уголовного кодекса РФ о мошенничестве (159), присвоении или растрате (160), причинении имущественного ущерба (165) и оказании небезопасных услуг (238). «Восстановительным исходом, применением, детальным расканием, судебным штрафом или освобождением при полном возмещении ущерба мы не можем сильно похвастаться, потому что это всего-навсего 4,4% дел», — констатировала Сусана Киракосян.

Ситуация довольно тревожная. Есть, конечно, и примеры, когда идет переквалификация обвинения и дело заканчивается примирением сторон с компенсацией ущерба потерпевшему, как это было в случаях, когда из-за халатности УК при уборке снега наносился ущерб здоровью гражданина.

Но практика такой переквалификации не работает. Более того, участники случая, когда руководители УК привлекают к уголовной ответственности по ситуациям, за которые они и не должны отвечать. Как подчеркнула Сусана Киракосян, изоляция от общества руководителей УК никак не помогает компенсировать ущерб пострадавшим. По данным исследования, средний ущерб по одному делу составляет порядка 7-8 млн рублей, при этом уголовный штраф накладывается в размере 125 тыс.

Предприниматели же зачастую не способны покрыть подобный ущерб, тем более, когда их изолируют от общества. Но и при отсутствии крайних мер бизнес УК обложен ограничениями со всех сторон: на одну компанию за год приходится до 70 проверок, и большая их часть приходится для расследования ситуаций, при которых сторонам надо было просто сесть и договориться между собой без привлечения контролирующих органов.

По мнению экспертов, точечные изменения при корректировке нынешней практики урегулирования споров не помогут. Для исправления ситуации нужно переходить к новой системе, опирающейся на медиацию, и шире задействовать восстановительные меры при компенсации ущерба.

«Обращение в суд должно быть крайней мерой, нужно снять с судов нагрузку. Задача состоит в том, чтобы развивать такое направление по урегулированию споров, которое поможет в развитии экономики. Соменений никаких нет, что институт медиации — это юный институт, нужно ему помогать и его пропагандировать», — заключил Владимир Платонов.

Карать слишком дорого

с.1

То, что цена жесткого давления при урегулировании споров в ЖКХ слишком высока для каждой из сторон, наглядно продемонстрировали руководители подкомитета Торгово-промышленной палаты РФ по развитию бизнеса в сфере управления жилой недвижимостью Сусана Киракосян и руководитель центра «Аналитика. Бизнес. Право» Венера Шайдуллина. Они представили результаты исследования, посвященного цене реализации действующего подхода к урегулированию долгов при жилищных спорах и анализу потенциала их альтернативного урегулирования.

Как отметила Венера Шайдуллина, разные виды ответственности, которые являются следствием урегулирования споров в рамках нынешней модели, порождают разные эффекты как для бюджета, так и для самой отрасли ЖКХ. Например, часты ситуации, когда назначаемые штрафы переходят в категорию совершенно безнадежных долгов. При этом надо понимать, что ЖКХ — это социальная отрасль, и накладываемые на УК штрафы изымаются из средств, предназначенных для финансирования работ по обслуживанию домов, вместо того, чтобы направляться на улучшение их состояния.

Более того, согласно данным исследования, в период с 2021 года по август 2026-го в жилищной сфере было вынесено в общей сложности 1 461 судебное решение, и их количество ежегодно растет на десятки процентов, при этом доля обвинительных приговоров составляет 93%. Каждое пятое дело в сфере ЖКХ в отношении руководителей управляющих организаций заканчивается реальным лишением свободы, а обвинения чаще всего строятся вокруг статей Уголовного кодекса РФ о мошенничестве (159), присвоении или растрате (160), причинении имущественного ущерба (165) и оказании небезопасных услуг (238). «Восстановительным исходом, применением, детальным расканием, судебным штрафом или освобождением при полном возмещении ущерба мы не можем сильно похвастаться, потому что это всего-навсего 4,4% дел», — констатировала Сусана Киракосян.

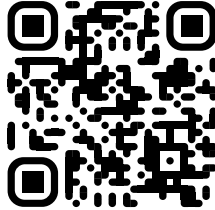
Ситуация довольно тревожная. Есть, конечно, и примеры, когда идет переквалификация обвинения и дело заканчивается примирением сторон с компенсацией ущерба потерпевшему, как это было в случаях, когда из-за халатности УК при уборке снега наносился ущерб здоровью гражданина.

Но практика такой переквалификации не работает. Более того, участники случая, когда руководители УК привлекают к уголовной ответственности по ситуациям, за которые они и не должны отвечать. Как подчеркнула Сусана Киракосян, изоляция от общества руководителей УК никак не помогает компенсировать ущерб пострадавшим. По данным исследования, средний ущерб по одному делу составляет порядка 7-8 млн рублей, при этом уголовный штраф накладывается в размере 125 тыс.

Предприниматели же зачастую не способны покрыть подобный ущерб, тем более, когда их изолируют от общества. Но и при отсутствии крайних мер бизнес УК обложен ограничениями со всех сторон: на одну компанию за год приходится до 70 проверок, и большая их часть приходится для расследования ситуаций, при которых сторонам надо было просто сесть и договориться между собой без привлечения контролирующих органов.

По мнению экспертов, точечные изменения при корректировке нынешней практики урегулирования споров не помогут. Для исправления ситуации нужно переходить к новой системе, опирающейся на медиацию, и шире задействовать восстановительные меры при компенсации ущерба.

«Обращение в суд должно быть крайней мерой, нужно снять с судов нагрузку. Задача состоит в том, чтобы развивать такое направление по урегулированию споров, которое поможет в развитии экономики. Соменений никаких нет, что институт медиации — это юный институт, нужно ему помогать и его пропагандировать», — заключил Владимир Платонов.





РЕЦИКЛИНГ

Алексей ЩЕГЛОВ

Недавно на площадке МИА «Россия сегодня» в Москве состоялся круглый стол, посвященный переходу к экономике замкнутого цикла. Основой такой трансформации является внедрение системы расширенной ответственности производителей (РОП).

Как сообщила модератор мероприятия, гендиректор «ENV-Консалтинг» Ирина Демина, суть системы расширенной ответственности заключается в том, что производитель обеспечивает утилизацию отходов после того, как товар и/или его упаковка утратит потребительские свойства, либо уплачивает экологический сбор.

Первые подходы к тому, чтобы упорядочить рынок утилизации, были сделаны еще в 2014 году. Постепенно утилизаторы, импортеры, Федеральная служба по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор) и Министерство природных ресурсов и экологии РФ нашли точки соприкосновения и выстроили механизмы распределения ответственности за отходы.

Теперь настало время оценить, насколько эффективно организовано такое взаимодействие. Отвечая на этот посыл, первый заместитель министра природных ресурсов и экологии РФ Джамбулат Хатуов сообщил, что уже сформирована нормативно-правовая база системы РОП. Сейчас основная задача состоит в том, чтобы продолжить работу по повышению эффективности данного механизма и расширению его охвата.

Это касается, в частности, цифровизации администрирования РОП. Государству важно понимать реальные возможности утилизаторов, их финансовые модели, планы по развитию инфраструктуры и рынка вторичной продукции. «Мы прогнозируем стратегию совершенствования и развития РОП как минимум на ближайшее пятилетие. Наша задача — не только получение средств в рамках экологического сбора, но также развитие технологий. В итоге система РОП должна стать одной из важнейших составляющих создаваемой в стране экономики замкнутого цикла», — заявил Джамбулат Хатуов.

Заместитель министра промышленности и торговли РФ Алексей Матушанский отметил, что утилизация и переработка — это не только экологическая, но и промышленная политика. По большому счету, утилизаторы — это все те же промышленные компании. На сегодня они составляют сформировавшуюся отрасль, которая включает более 200 предприятий. Минпромторг, со своей стороны, собирает информацию о деятельности более 14 тыс. компаний — производителей промышленной продукции. «Чем больше будет этот охват, тем точнее будут данные, которые мы получаем», — указал замминистра.

По мнению участников круглого стола, добиться того, чтобы к 2030 году не менее 25% отходов производства и потребления вовлекались в хозяйственный оборот в качестве вторичных ресурсов и сырья (а это является одной из главных целей федерального проекта «Экономика замкнутого цикла»), возможно только на основе тотальной цифровизации. При этом контроль государства не сводится только к взаимию экосбора, а заключается

Председатель Ассоциации «Росутилизация» Ринат Гизатулин надеется, что благодаря новым цифровым инструментам получится доочистить рынок, а каждый шаг производителя и утилизатора станет понятным и контролируемым. Вместе с тем предполагается и далее совершенствовать механизмы функционирования рынка утилизации. Как добавил Алексей Матушанский, сегодня ведомства прорабатывают вопрос более четкого разделения полномочий в сфере РОП. В том числе рассматривается подход, при котором Минпромторг будет принимать участие в настройке механизмов использования средств экосбора и в формировании технологических требований к продукции. При этом Росприроднадзор сохранит за собой функции администрирования, контроля и сбора отчетности

«Утилизация и переработка должны рассматриваться не только как экологическая, но и как промышленная повестка. В большинстве сегментов технологические решения уже существуют, и основной вызов сегодня связан не с их отсутствием, а с необходимостью масштабирования и создания дополнительных производственных мощностей», — подчеркнул Алексей Матушанский.

Подводя итоги дискуссии, ее участники сошлись во мнении, что переходный период в сфере утилизации завершился — рыночные правила определены и ставка будет все больше делаться на внедрение электронных средств контроля и на цифровое доверие.

Такие инструменты, как «калькулятор утилизации», позволят добросовестным игрокам работать в предсказуемой среде, где превалируют прозрачные и равные условия для честной конкуренции, тогда как компаниям, идущим на нарушения, станет сложнее вводить регулятора в заблуждение, а риски точечных санкций определенно заставят их соблюдать законодательство.



Подписку на электронную/печатную версию издания
Строительная Газета
можно оформить на сайте www.stroygaz.ru в разделе «Подписка», по адресу электронной почты info@stroygaz.ru или по телефону +7 (495) 987-31-49

С КУРЬЕРСКОЙ ДОСТАВКОЙ
можно оформить через электронный подписной каталог ООО «Урал-Пресс Периодика»

ПОДПИСКА ВО ВСЕХ ПОЧТОВЫХ ОТДЕЛЕНИЯХ РОССИИ
Подписные индексы
Официальный каталог АО «Почта России»
Для индивидуальных подписчиков:
■ П2012 – на полгода
■ П3475 – на год
Для предприятий и организаций:
П2011 – на полгода
П3476 – на год

ПОДПИСКА — ГАРАНТИЯ ПОЛУЧЕНИЯ ВСЕХ НОМЕРОВ ГАЗЕТЫ



Разделяй по стандарту

Контейнерные площадки по сбору ТКО станут красивыми и экологичными

Специалисты «Российского экологического оператора» (ППК «РЭО») намерены разработать общероссийский типовый проект контейнерной площадки для раздельного накопления отходов. В рамках этой работы предлагается ориентироваться на ряд требований, реализация которых поможет снизить затраты на оборудование таких площадок и одновременно будет способствовать решению экологических проблем.

При разработке проекта предлагается идти по пути стандартизации, в частности, определить типовые размеры площадок, требования к контейнерам и ограждениям, к организации подъезда специализированной техники. Кроме того, считает первый заместитель министра природных ресурсов и экологии России Джамбулат Хатуов, при обустройстве площадок необходимо предусмотреть возможность использования материалов, произведенных из отходов, собранных непосредственно на территории самого региона: «Такие решения позволяют возвращать вторичные ресурсы в хозяйственный оборот и на практике формировать экономику замкнутого цикла». Отдельное внимание будет уделено внешнему виду типовых площадок: их будет отличать новый современный запоминающийся дизайн.

Вместе с тем, новый дизайн-код площадок планируется внедрять поэтапно. Сначала их будут обустраивать в муниципалитетах с высоким туристическим потоком, а в случае успеха этих экспериментов — тиражировать площадки по всей территории региона. В ходе первоначальной апробации специалисты оценят срок службы конструкций новых площадок и стоимость их установки, а также устойчивость к внешним воздействиям и удобство обслуживания для коммунальных служб.

Одновременно в компании намерены оценить производственные мощности российских предприятий, которые изготавливают необходимое оборудование, определить потребности в финансировании и подготовить финансово-экономическую модель масштабирования типового проекта. По словам директора по развитию экономики замкнутого цикла — руководителя департамента расширенной ответственности производителей ППК «РЭО» Игоря Забралова, при подготовке проекта типовых площадок будут учитываться наиболее успешные из имеющихся региональных практик.

Во время обсуждения предварительных подходов к реализации проекта свои наработки, в частности, предложили к рассмотрению представители Нижегородской области. В этом регионе за несколько лет реализации реформы отрасли по обращению с отходами сумели значительно расширить инфраструктуру по их накоплению. Как рассказала областной министр экологии и природных ресурсов Ольга Белянина, с момента старта 1 января 2019 года реформы по обращению с твердыми коммунальными отходами (ТКО), количество контейнерных площадок в регионе выросло в 2,5 раза — с 13 тыс. до 31,9 тыс. Одновременно почти в два раза — с 34 тыс. до 65,5 тыс. — увеличилось количество размещенных на них контейнеров.

Это в том числе позволило нарастить долю раздельного сбора ТКО и число стремящихся таким образом складировать мусор граждан. В результате сегодня раздельным накоплением охвачено 40,5% населения Нижегородской области (то есть более 1,2 млн человек), и эта цифра устойчиво растет.

В созданном при содействии ППК «РЭО» экопромшленном парке Дзержинска в настоящее время апробируются две тестовые площадки, частично изготовленные из композитных материалов. В производстве этих композитов использовались продукты вторичной переработки: собранный в качестве отходов пластик и полимерная лоза.

Не менее интересен опыт Московской области, где из примерно 26 тыс. контейнерных площадок уже порядка 60% соответствуют действующему региональному стандарту, который учитывает фактическую нагрузку на площадку, количество контейнеров, наличие места для крупногабаритных отходов и возможность подъезда мусоровоза. Работа по стандарту позволяет обустраивать площадки в соответствии с действительной потребностью.

Так, в подмосковном Пушкине количество баков на одной из проблемных площадок увеличили с трех до шести, что решило проблему с их переполнением отходами и устранило жалобы со стороны населения. При этом в области также ориентируются на высокие экологические требования к применяемому оборудованию. В 2026 году в Подмосковье планируется дополнительно установить 476 контейнерных площадок, и все они будут изготовлены из переработанного сырья.



При поддержке
МИНИСТРОЙ РОССИИ

3-я Международная выставка услуг, технологий и материалов для ЖКХ и строительства
10—13 ноября 2026
Москва, МВЦ «Крокус Экспо»

ЖКХ
СТРОИТЕЛЬСТВО
Благоустройство



utilicon.ru

Организатор **ЕВРОЭКСПО** в рамках **МЕГАПОЛИС ЭКСПО**
технологии и решения для современных городов
партнерство **mitex** **МФР** **АЛМАТА**

100+ TECHNO BUILD
XIII Международный строительный форум и выставка



стать экспонентом
forum-100.ru

29.09-02.10
МВЦ «ЕКАТЕРИНБУРГ-ЭКСПО»

ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Технологии как новый стандарт

Фонд «Сколково» представил индекс инновационности



SHUTTERSTOCK/PHOTOM

Оксана САМБОРСКАЯ

Фонд «Сколково» впервые представил в августе публичный рейтинг инновационности российских девелоперов на основе исследования 33 крупнейших строительных компаний страны. Средний балл участников составил 7,6 из 15 возможных, что соответствует общему уровню инновационности отрасли в 51%.

ГК «Галс-Девелопмент» стала лидером индекса с результатом 13,43 балла, второе место заняла Setl Group (11,93), третье — ГК ФСК (11,90); в пятерку также вошли Брусника (11,19) и MR Group (11,09). Как отмечают авторы исследования, концентрация инноваций умеренная: первая пятка суммарно аккумулирует 24% баллов — при строго равномерном распределении на любые пять компаний из тридцати трех приходилось бы 15%. Разрыв заметен, но не закреплен: состав лидеров может измениться уже в следующем цикле.

Директор Департамента цифрового развития Минстроя России Николай Парфентьев подчеркнул, что появление измеримого стандарта — важный шаг: «Любая задача, если она не измеряется, недостижима. Важно, что появляется понятный способ замерить уровень инновационности. Я бы воспринимал этот показатель, скорее, как индекс передовиков отрасли — компаний, задающих направление движения для остальных».

Цифровизация в российском девелопменте перестала быть экзотикой. Электронные каталоги и программа CRM (система управления взаимоотношениями с клиентами) в продажах есть у всех участников без исключения. Приложения для жителей, формализованные инновационные подразделения, технологии информационного моделирования в проектировании — все это уже стало привычной практикой для подавляющего большинства компаний. Как заметили авторы исследования инновационности российских девелоперов, отрасль закрыла базовый уровень, и теперь отсутствие таких инструментов заметнее, чем их наличие. Настоящая борьба разворачивается за пределами этой «гигиенической» зоны.

Главные отличия лидеров от остальных лежат в областях, только начинающих выхо-

дить из экспериментальной стадии. Самый показательный разрыв — в применении инфомоделирования: если на этапе проектирования эти технологии используют почти девять из десяти компаний, то довести цифровую модель до стройки и передать ее в эксплуатацию смогли лишь единицы. Строительная роботизация пока остается уделом пяти компаний из опрошенных — но даже на этом раннем этапе российские пилоты показывают впечатляющие результаты: демонтажный робот «Бетонолом» на стройке работал с производительностью бригады из восьми человек. Именно эти направления — сквозное инфомоделирование, роботизация, цифровые двойники, индустриальные методы строительства — станут главным полем конкуренции в ближайшие годы. «Зрелость технологий разная», — отметил Николай Парфентьев. — Где-то роботизация уже дает финансовый отклик. И сам факт, что девелоперы начинают вкладываться в конкретную технологию, — лучший сигнал, что она работает».

Методология индекса, отработанная фондом «Сколково» на банковском и страховом рынках, оценивает компании по двум осям. Первая — инновационный потенциал: насколько системно компания подходит к технологиям. При этом учитывается, есть ли у нее выделенные структуры или публичные стратегии в этой сфере, работает ли она со стартапами, участвует ли в подготовке кадров для отрасли. Вторая ось — практическая реализация: какие технологии реально работают на всех этапах девелоперского цикла — от выбора площадки до сервисов для жителей.

Важная особенность индекса — компании не заполняли анкет и не ставили себе оценок; исследователи опирались исключительно на открытые данные: сайты, реестры, отраслевые СМИ, приложения в магазинах. Всего проанализировано около 700 источников, проведено 15 глубинных интервью с участниками рынка, а итоговые результаты прошли валидацию со всеми 33 компаниями.

На презентации индекса представители Минстроя, Фонда «Сколково» и компаний-участников сошлись во мнении, что следующим этапом технологического развития отрасли станет перенос цифровых решений

непосредственно на стройплощадку. «Мы видим огромный потенциал именно в выходе «цифры» за пределы офиса девелопера — на строительную площадку, — подчеркнул генеральный директор ГК «Галс-Девелопмент» Андрей Мухин, — куда «цифра» и роботы не могут попасть, минуя генподрядчика, поэтому основное направление, с которым мы сейчас работаем, — развитие подрядных организаций». В компании отмечают, что изменение подхода к работе с подрядчиками уже дает эффект: технологические инициативы начинают поступать непосредственно со строительных площадок, а в отдельных случаях скорость выполнения работ стала опережать внутренние административные процедуры девелопера.

В Setl Group ключевым фактором технологического развития считают внутренних лидеров изменений, а не просто набор IT-инструментов. «Самое важное — чтобы в компании были лидеры, которые хотят это делать», — отметил директор по развитию цифровых технологий компании Михаил Малыхин. — Для крупного девелопера запуск инновационных проектов не требует принципиально больших ресурсов, а эффект может быть значительным». Следующим этапом компания видит технологии смешанной и дополненной реальности, которые позволяют сопоставлять цифровую модель объекта с фактическим состоянием строительной площадки.

В ГК ФСК за последние годы изменился сам подход сотрудников к инновациям. «Информационные технологии перестают быть единственным флагманом инноваций: бизнес предлагает более смело и местами создает больше», — отметил заместитель генерального директора по IT и цифровой трансформации Дмитрий Цыганков. В компании уже есть примеры, когда руководители функций и эксперты самостоятельно создают с помощью ИИ-агентов прикладные цифровые инструменты и затем интегрируют их в корпоративный контур. Инновации постепенно перестают восприниматься как отдельное направление цифровой трансформации и становятся частью повседневной работы сотрудников.

Индекс инновационности российских девелоперов подготовлен в рамках программы Build UP — крупнейшего в мире отраслевого

акселератора по поиску и внедрению инновационных решений у девелоперо-партнеров. За восемь лет существования программы через нее прошло свыше пяти тысяч инноваторов, из которых более 150 выданных были успешно тиражированы на строительных площадках и в жилых комплексах партнеров.

Заместитель председателя правления Фонда «Сколково» Алексей Паршиков напомнил, что отраслевые партнеры — ключевой драйвер развития «Сколково»: «Build UP формирует спрос на инновации со стороны крупных девелоперских и строительных компаний и помогает переводить технологические решения из стадии разработки в практическое применение».

Индекс будет ежегодным. По словам представителей «Сколково», в дальнейшем выборка может быть расширена, а методология — развиваться совместно с участниками рынка. Уже в следующем цикле авторы планируют отдельно оценивать сценарии применения генеративного искусственного интеллекта, а также рассматривать возможность появления новых критериев, включая технологии инженерной древесины. Как отметил Андрей Мухин, «индекс должен регулярно считаться, потому что это хороший инструмент, позволяющий делиться с отраслью последними достижениями. Здесь важна не только сумма баллов, но и технологии, которые стоят за этими результатами и становятся доступными рынку».

Первый индекс инновационности девелоперов показывает, что российский девелопмент уже проходит этап базовой цифровизации. Следующая точка роста — непосредственное изменение процессов проектирования, строительства и эксплуатации с помощью искусственного интеллекта, роботизации, сквозного инфомоделирования, цифровых двойников и других технологий, способных масштабироваться на уровне всей отрасли. Разница между компаниями, как заметил Дмитрий Цыганков, сегодня определяется «личной позицией и глубиной визионерского взгляда руководства на будущее: в рамках одной страны и одной отрасли одна компания масштабирует GenAI на весь штат, а другая запрещает даже DeepSeek из корпоративного контура».

МАТЕРИАЛЫ

Елена ЗЛОТНИКОВА

В России лишь немногим более половины автомобильных дорог общего пользования отвечают нормативным требованиям. Если не заняться вопросами дорожного строительства максимально эффективно, многие областные центры и сельские поселения в скором времени окажутся отрезаны от цивилизации.

В начале августа Агентство «Новости» опубликовало рейтинг регионов по качеству дорожного покрытия на основе исследования состояния автомобильных дорог регионального, межмуниципального и местного значений. Прогресс по сравнению с предыдущим периодом есть, но темпы все еще недостаточны, так как эксплуатация трасс ежегодно интенсифицируется, а износ растет. В 2020 году нормативам соответствовало в совокупности 50,4% региональных и местных дорог, а в конце 2025-го — 55,2%. Также по результатам прошлого года доля дорог общего пользования регионального и межмуниципального значения, соответствующих нормативам, составила 56,3%, а доля местных дорог общего пользования — 54,7%. В 43 субъектах РФ качество дорожного покрытия оказалось ниже общероссийского уровня.

Возглавил рейтинг московский регион, обеспечивший стопроцентное качество дорожного покрытия. В пятерку лидеров вошли также Челябинская область, Республика Ингушетия, Севастополь, Ханты-Мансийский автономный округ с показателями соответствия нормативам в диапазоне от 81,7% до 84,6%. А в самом низу рейтинга оказались Архангельская и Волгоградская области с показателями 17,2% и 26,9% соответственно.

Нельзя не обратить внимание на огромный разрыв в показателях между трассами ЦФО и межмуниципальными дорогами, при ремонте которых экономические аспекты выходят на первый план, так как муниципалитеты пополняют дорожные фонды из налоговых и неналоговых источников, а также за счет межбюджетных трансфертов. Изменить ситуацию и получить максимальный эффект даже при небольшом бюджете сможет применение технологий, позволяющих сэкономить на дорожном ремонте и увеличивающих эксплуатационный период.

Срок «жизни» дороги

Нормативный срок службы грунтовки — от 3 до 15 лет при условии постоянного ухода и наличия правильного дренажа. У асфальтобетонного покрытия жизненный цикл составляет примерно 7-15 лет. По нормативам капитальный ремонт необходим каждые 12 лет, но по факту защитные слои приходится обновлять каждые два года, а при интенсивном движении даже чаще.

«Долгожителями» являются бетонные дороги: согласно данным Ассоциации бетонных дорог, срок службы цементобетонных покрытий до капитального ремонта составляет не менее 30 лет. К примеру, в США проектируют цементобетонные трассы с безремонтным сроком службы более 50 лет.

В России тоже есть свои позитивные примеры. Один из масштабных проектов с цементобетонным покрытием, построенный в 2009-2011 годах госкомпанией «Автодор», — участок трассы М-4 «Дон» в Московской области. При толщине покрытия 24 см там не потребовалось проведение ежегодных работ, типичных для асфальтобетонных дорог, а затраты на поддержание качества покрытия при высокой интенсивности движения были минимальны.

Иногда реконструкция всего лишь одной местной дороги достаточно, чтобы полностью изменить жизнь большого количества людей: увеличивается поток туристов, появляется ответственная инфраструктура, создаются новые рабочие места, упрощается логистика, молодежь не уезжает из региона. Так, после обновления трассы А-121 «Сортавала» ладожские шхеры в Карелии стали популярным маршрутом выходного дня.

В 2026 году по нацпроекту «Инфраструктура для жизни» в нормативное состояние планируется привести 1,6 тыс. км региональных и местных дорог, ведущих к достопримечательнос-



SHUTTERSTOCK/PHOTOM

Долговечность вместо ремонта

О чем свидетельствует рейтинг регионов по качеству дорог

тям, что стимулирует рост туристического потока, дающий мультипликативный эффект и автоматически увеличивающий поступления в бюджет.

Бетон начинает и выигрывает

Большинство российских дорог ежедневно испытывает запредельные нагрузки: вес одного лишь груженого КАМАЗа варьируется от 14 до 40 тонн в зависимости от модели. При этом бетон, уложенный с соблюдением технологии, уверенно выдерживает нагрузку до 50 тонн на кв. м и может использоваться для дорог, где фуры следуют одна за другой. Другая ключевая особенность дорог из бетона — устойчивость к погодным условиям: бетон не теряет своих свойств при температурах от -50°C до +60°C, в отличие от асфальта не размягчается в жару и не трескается в экстремальные морозы, а также устойчив к химическим реагентам, бензину и маслу. Поверхность бетона отражает на 30-50% больше света, чем асфальт, что улучшает видимость в ночное время.

В долгосрочной перспективе выгода очевидна, особенно в регионах с контрастным климатом. Но пока в нашей стране доля дорог с цементобетонным покрытием составляет всего 2% от общей протяженности федеральных трасс.

Дополнительный экономический аргумент в пользу цементобетонного покрытия приводят эксперты Финансового университета при правительстве РФ, выполнившие исследование по инициативе Союза производителей цемента «СОЮЗЦЕМЕНТ». Сравнение автомобильных дорог с цементобетонными и асфальтобетонными покрытиями показало, что строительство и эксплуатация трасс с цементобетонным покрытием может почти на 30% снизить в ближайшие несколько десятков лет расходы консолидированного бюджета РФ.

В горизонте 30-летнего жизненного цикла (срока до капремонта) дорога с цементобетонным покрытием оказывается выгоднее на 29,69%: экономия средств в размере 573,2 млрд рублей достигается за счет снижения на 10% капитальных затрат при строительстве и реконструкции, сокращения ежегодных расходов на содержание и ремонт покрытия, а также увеличения межремонтного срока службы.

Чинить нельзя ресайклинг — где ставим запяточку?

Исследование Агентства «Новости» фиксирует тревожный факт: спустя годы системной работы по нацпроекту «Безопасные качественные дороги» нормативам соответствует

лишь половина дорожной сети, а по местным дорогам показатель еще ниже.

По мнению руководителя проекта строительства транспортной инфраструктуры ЦЕМРОСа, члена комитета по дорожному строительству НО «СОЮЗЦЕМЕНТ» Леонида Соловьева, для большинства региональных и особенно межмуниципальных и местных дорог наиболее перспективной технологией восстановления является холодная регенерация дорожной одежды (сложная многослойной конструкции), позволяющая производить капитальный ремонт с использованием старого асфальтобетонного и щебеночного покрытия как компонента для нового дорожного основания.

Процесс происходит прямо на месте: ресайклер измельчает старое покрытие, в процессе ввода цемент и комплексное минеральное вяжущее. Технология применяется на глубину 30-35 см и подходит именно для дорог с низкой и средней интенсивностью движения — то есть для абсолютного большинства дорог региональной и муниципальной сети. Вторичное использование сокращает сроки дорожного строительства в несколько раз и позволяет отказаться от вывоза и подвоза инертных материалов.

Ключевыми преимуществами ресайклинга являются достижение ремонтпригодности в кратчайшие сроки и замена ручного труда. Производительность современных ресайклеров — 500-700 м дороги за смену, что на 30% сокращает сроки традиционного ремонта с полной заменой материалов основания и укладки нового покрытия.

Решение имеется и для федеральных и региональных трасс с высокой интенсивностью движения, где технология усиливается устройством цементобетонного покрытия непосредственно по укрепленному ресайклингом основанию. За счет этого формируется дорожная конструкция, рассчитанная на срок службы более 30 лет (вместо 5-7 у типового асфальтобетона). Как в первом, так и во втором случае обе комбинации отвечают интенсивности эксплуатации дорог и грузонапряженности, но при этом старое покрытие само становится сырьем для нового дорожного полотна, а утилизация материалов не требуется.

Применение технологии холодного ресайклинга позволяет за те же бюджетные средства отремонтировать в полтора раза больше дорог по протяженности, чем при традиционном методе: экономия достигает примерно 1,3 млн рублей на один км покрытия шириной 7 м. Учитывая, что даже самое дешевое содержание местной дороги, по данным Минтранса на конец 2025 года, составляет 280 тыс. рублей

за километр одной полосы, а средняя цена капремонта дороги второй категории выросла на 36,7%, экономия жизненно необходима.

Для местного бюджета

Логика «отремонтировать асфальтом в моменте, а долговечным покрытием заняться когда-нибудь потом» на практике означает повторение цикла ежегодного ремонта на половине транспортной сети страны. «Каждый год эксплуатации без перехода на долговечные и прочные дорожные покрытия — это новый цикл повторных бюджетных трат на ямочный ремонт одних и тех же участков», — говорит Леонид Соловьев.

Практика применения технологий холодной регенерации / ресайклинга и использования цементобетонных покрытий достаточно обширна и оправдывает себя проведенными испытаниями. В июле 2022 года на федеральной трассе М-12 «Москва—Нижегород» специалисты РосДОРНИИ провели научный эксперимент с симулятором колесной нагрузки «ЦИКЛОС», сравнив классическую конструкцию из песка и щебня с экспериментальной — на основе местного грунта, укрепленного минеральным вяжущим.

По результатам этой работы применение технологии на участке М-12 «Дюртили—Ачит» протяженностью 275 км позволило сэкономить до 58 млрд рублей. А силами ЦЕМРОСа запроектирована и в короткий срок построена первая дорога с цементобетонным покрытием на территории Краснодарского края в городе Усть-Лабинске.

Латание не потребует

В свое время сенсацией стала «вечная» дорога в Тверской области, которая благодаря честному подрядчику прослужила без ремонта в течение 10 лет.

На самом деле, подобными «вечными» трассами могут стать конструкции с долговечным несущим основанием, полученным в результате ресайклинга, и цементобетонным покрытием, рассчитанные на длительный срок службы без капитального ремонта. Такие дороги будут требовать лишь периодического обновления верхнего изнашивающегося слоя.

Переход на государственном уровне от ежегодного латания половины дорожной сети к расширению применения цементоэмких технологий может помочь созданию ряда дорог, эксплуатируемых без дополнительных затрат. В долгосрочной перспективе это позволит регионам избавиться от постоянного ремонта дорожной сети и сэкономить бюджетные деньги.

КАДРЫ

с.1 По итогам семи лет работы центра обучение прошли более 12 тысяч руководителей из компаний со всей России, представляющих пять базовых несырьевых отраслей экономики, в том числе строительство. Главная задача центра — системно готовить руководителей к вызовам в условиях постоянных изменений. Все мы помним, кажется, недавние, а с другой стороны, уже далекие времена COVID-19, когда было необходимо буквально «с колес» перестраивать всю экономическую деятельность, и бизнесу было совершенно непонятно, что происходит, какую стратегию выбрать, чем заниматься, на чем зарабатывать деньги и как вообще удержаться на плаву.

Вместе с нашими компаниями мы пережили этот этап. И продолжаем в настоящее время проходить этап санкций, когда перестраивается налаженная годами работа, ломаются цепочки поставок, меняется деловой ландшафт. Да и, прямо скажем, очень меняется международная картина, а многие процессы ведут к тому, что экономика станет функционировать как экономика более закрытого типа.

В этой ситуации владельцам и руководителям среднего бизнеса крайне важно быть вооруженными актуальными инструментами повышения производительности, которые помогут не просто сохранить бизнес, но и вывести его на путь развития.

Ранее в бизнес-обучении использовалось много зарубежных методик, удалось ли их сохранить и адаптировать к русской «почве», чтобы это и у нас работало?

Наша программа рождалась и продолжает развиваться только на основе практик отечественного бизнеса. То есть мы изначально взяли за основу то, что российские компании уже опробовали у себя и добились с этим успеха. Этот принцип заложен в основы нашего подхода.

Поэтому мы сразу фокусировались на том, что дает очень конкретные прикладные инструменты. В этом, по сути, наше существенное отличие от других обучающих программ. Ведь когда топ-руководитель получает дополнительное профобразование в сфере управления бизнесом по какой-нибудь из международных программ, то ему, например, дают подробную информацию про существование большого количества теорий мотивации, про исследования по этой теме, которые приводят к определенным выводам и т. д.

А мы пошли по-другому пути: максимально оставили такую информацию у себя как бы внутри, как методологи и архитекторы программы мы, понимая, какая теория мотивации работает именно в российских компаниях и в каком случае, мы сразу даем конкретные знания и инструменты. То есть мы основываемся на понимании российских реалий и предоставляем конкретные прикладные инструменты.

Если у тебя как у руководителя есть проблема с вовлеченностью в коллективе, то вот тебе, пожалуйста, конкретная методика, которая поможет быстро разобраться с ней, чек-лист или алгоритм, по которому ты можешь пройти управленческий путь, чтобы исправить эту ситуацию.

В разных программах мы практикуем разные подходы. Например, используем работу участников в кросс-функциональных и кросс-отраслевых командах над кейсом конкретной компании. По сути, это такой консалтинг, который делается самими участниками с помощью экспертов программ, советов менторов и наставников, которые также являются частью большого экспертного сообщества, созданного в процессе реализации проекта.

Вы держите руку на пульсе того, что происходит в отраслях. Можете сравнить их состояние с точки зрения производительности труда с результатами аналогичных отраслей зарубежных стран? Как вы оцениваете место России на мировой карте производительности труда? Куда мы движемся, с какой динамикой?



Алгоритмы успеха



Что касается производительности, я могу точно сказать, что это краеугольный камень для экономики любой страны. То есть представители одного государства смотрят на экономику другого через призму характеристик ВВП и производительности.

Обычно мы в рейтингах производительности входим в топ-50 лучших стран. Так, есть данные Международной организации труда за 2025 год: согласно им, за один час рабочего времени среднестатистический россиянин производит товаров или оказываемых услуг в среднем более чем на 40 долларов США. По этому показателю Россию, к сожалению, опережают США, Германия, Польша, Япония. Лидерство в этом рейтинге традиционно держит Ирландия, но такое высокое место этой страны обусловлено особенностями налогового учета, которые определенным образом завышают ВВП Ирландии и, соответственно, ее показатели по производительности труда.

И поэтому совершенно не зря, начиная с 2017 года, наше государство ставит в приоритеты развитие производительности — и в том числе поэтому с 2005 года этот показатель в целом в России вырос более чем на 50%. А то, что на общемировом уровне мы еще не занимаем лидирующие позиции, объясняется разными причинами, в том числе тем, что с производительностью труда связаны многие финансово-экономические составляющие.

У нас в стране довольно большое логистическое плечо, что обходится дорого с точки зрения доставки продукции, и недешевые энергоресурсы. Все это, естественно, отражается на себестоимости продукции, на итоговой добавленной стоимости. Потому что производительность, по сути, если очень обобщенно говорить, рассчитывается по формуле от Минэкономразвития — добавленная стоимость, поделенная на количество сотрудников.

Федеральный проект по производительности больше ассоциируется с крупным бизнесом. А могут ли в этот проект вписаться средние и, может быть, даже небольшие компании?

Программа федерального проекта как раз предусматривает, что именно среднему бизнесу оказывается государственная поддержка. Это связано с тем, что последние 20-25 лет крупный бизнес был способен, опираясь на имеющиеся у него значительные ресурсы, инвестировать в собственное развитие. А средний бизнес находился и находится в иной ситуации — перед ним все эти годы стояли задачи очень быстрой реакции на изменяющуюся экономическую конъюнктуру, выживания и, несмотря на все сложности, наращивания оборотов.

С начала проекта мы обучили более тысячи управленцев из строительной отрасли из самых разных регионов страны. И это не столько руководители крупных компаний, сколько собственники и управленцы высшего звена компаний из среднего бизнеса с оборотом более 400 млн рублей в год. А из крупного бизнеса, благодаря тому, что в нем уже есть отработанные практики и механизмы, к нам приходят руководители в качестве экспертов — они делятся своими рекомендациями, чтобы средний бизнес не шел по пути долгого экспериментирования, а быстрее проходил в своем развитии определенные моменты для того, чтобы повышать операционную эффективность. То есть помогают ему становиться устойчивым и быстрее набирать обороты.

В этом году состоялось несколько крупных мероприятий центра, в том числе в Красноярском крае, Крыму и других субъектах РФ. Насколько активно в них участвуют руководители из строительного бизнеса и какая часть деятельности центра связана именно с ним? Какие регионы активнее занимаются повышением производительности?

Конечно, у каждого региона есть своя специфика и свой некий потенциал для развития того или иного сектора экономики. Мы это видим, когда приезжаем в разные субъекты и совместно с региональными органами исполнительной власти работаем на конкретных площадках, помогая показать местным руководителям ценность участия в национальном проекте и обучения именно на нашей программе «Лидеры производительности».

В регионах мы проводим мероприятия в формате хаконов управленческих решений и конференции по повышению операционной эффективности и производительности, и уже там начинаем давать часть инструментов, которые помогают руководителям бизнеса более системно посмотреть на свои задачи со стороны.

Это, безусловно, полезно управленцам, работающим сейчас в крайне стрессовых условиях, в том числе представителям строительной отрасли, перед которой стоит ряд инфраструктурных вызовов. Мы ведь понимаем, что одной цепочкой в отрасли связано много компаний — все оказалось в непростой ситуации: и поставщики, и потребители товаров и услуг, нужных именно для стройки.

Руководители строительного бизнеса приходят для участия в наших программах, чтобы обменяться мнениями с экспертами центра, посмотреть лучшие практики, получить здесь и сейчас ответы на свои животрепещущие вопросы. Примерно четверть участников наших региональных мероприятий — это руководители строительных компаний.

Если коснуться отраслевых проблем, руководители строительных компаний часто говорят о нехватке инвестиций и квали-

КАДРЫ

верно ли у нас в стране выстроена макроэкономическая политика с точки зрения их решений? Не пора ли правительству менять некоторые из приоритетов, чтобы у бизнеса, в том числе и строительного, было больше стимулов для повышения производительности труда?

Давайте не будем рассматривать эту проблематику с точки зрения макроэкономики, а наоборот — спустимся на уровень микроэкономики, экономики каждой конкретной компании.

Понятно, что сейчас действительно есть ограничения по ресурсам, то есть мы привыкли, например, что раньше у нас на стройке работали 500 человек и мы с определенной скоростью строили конкретные объекты. Были относительно дешевые заемные средства с возможностью окупить их за конкретный срок, вернуть взятый заем, перефинансироваться и т. д. В результате можно было рулить бизнесом и развиваться.

А сейчас все ресурсы, в том числе человеческий, становятся дорогими. И строительная отрасль к этому также чувствительна. Но если строительные компании смогут работать грамотно, с учетом основных драйверов развития (к ним относятся и трудовые ресурсы), — это будет серьезный шаг к повышению эффективности.

Что касается заемных средств, то они дорожают, и как раз ключевая ставка ЦБ, конечно же, на это влияет. Поэтому мы больше не увидим прежних темпов развития, которые ранее демонстрировали многие компании, когда казалось, что бизнес растет как на дрожжах, а покупательная способность у населения была крайне высокая, так же, как и маржинальность многих продуктов.

Кстати, раньше в большинстве компаний даже не хотели по-настоящему посчитать маржинальность, чтобы высчитать, за счет чего она держится на высоком уровне, и проверить, нет ли внутри портфеля каких-то низкомаржинальных продуктов.

А сейчас экономика стала совершенно другой. По имеющимся в настоящее время прогнозам, в горизонте 30 лет больше не будет таких экономических и структурных возможностей для того, чтобы мы развивались теми же темпами, что и раньше.

Поэтому сегодня бизнес имеет смысл выстраивать с умом — системно, шаг за шагом, не ожидая больших результатов, к которым все мы привыкли и, к сожалению, от которых до сих пор не можем отвыкнуть. Бизнес теперь надо строить на среднесрочную перспективу и понимая, за счет чего ему можно устоять хотя бы в ближайшие 5-10-15 лет.

Целевыми показателями нацпроекта «Инфраструктура для жизни» предусмотрена задача повысить к 2030 году производительность труда на 22%. Удастся ли этого достичь?

Как раз основную часть этого прироста планируется достичь именно за счет реализации мероприятий федерального проекта «Производительность труда». Реально ли прийти к такому результату? Могу сказать, что, обучив за эти семь лет более 12 тысяч руководителей со всей России (причем мы ставили перед собой задачу не просто обучить их, а кардинально изменить систему мышления и подходов к управлению и выбору инструментов, которые они используют, чтобы их компании стали более устойчивыми), мы увидели крайне различные картины и по отраслям, и по конкретным компаниям. Целевой показатель по достижению 22% прироста производительности к 2030 году является крайне амбициозным. Мы много работаем именно со средним бизнесом и видим, что основной потенциал роста производительности его работы лежит не в плоскости привлечения дополнительных финансов или строительства новых площадей, как делают, например, производственные компании. Эффективное решение не сводится к закупке нового оборудования. Основной потенциал роста производительности чаще всего заключен

внутри компании. И если компания с умом подходит именно к своей операционной эффективности, налаживает бизнес-процессы, грамотно работает с кадрами, не допуская текучки, работает с себестоимостью продукции, с портфелем, с маржинальностью, то, безусловно, можно добиться роста производительности более чем на 20% и даже на треть. Это совершенно реально сделать, если грамотно организовать работу по системному повышению эффективности бизнеса.

Производительность и операционная эффективность — это, по сути, корни экономической ситуации в компании. Поэтому если в каждой компании вне зависимости от того, является она участницей национального проекта или же сами руководители стремятся к своему развитию, размышляют о том, где теряются деньги и за счет чего можно поднять эффективность, — я уверена, что тогда они обязательно добьются роста производительности труда внутри компании.

Такие кейсы мы видим среди наших выпускников. Это доказывает, что те инструменты, которые мы даем обучающимся на наших курсах, являются лидерскими именно с точки зрения повышения производительности труда в компании. Их использование приносит большой эффект.

Центр повышения производительности Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития РФ создан в 2019 году в рамках федерального проекта «Производительность труда» для реализации программ подготовки управленческих кадров «Лидеры производительности».

В рамках федерального проекта «Производительность труда» центр на сегодняшний день реализует следующие программы:

- «Лидеры производительности: комплексная программа по повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия». Программа предназначена для руководителей компаний высшего звена (владельцы, генеральные директора, руководители ключевых функций в статусе заместителей) и предоставляет участникам эффективный инструментальный определения и реализации стратегических целей и вывода управленческой модели бизнеса на качественно новый уровень;

- «Лидеры производительности: инструменты повышения операционной эффективности и конкурентоспособности». Программа предназначена для менеджеров линейного и среднего уровня, является инструментальным прикладным интенсивом в сфере операционной эффективности и позволяет перестроить работу подразделения компании в соответствии с самыми современными механиками и алгоритмами с точки зрения производительности труда.

Тематические направления программ сфокусированы на ключевых аспектах производительности труда (финансы, кадры, продуктовый портфель, бизнес-процессы, маркетинг и т. д.) и позволяют участникам не просто ознакомиться с новыми знаниями, но и начать сразу применять их на практике.

Пул экспертов центра состоит более чем из 100 специалистов-практиков в сфере производительности труда, имеющих многолетний опыт управленческой работы, консультационного сопровождения и обучения сотрудников крупнейших российских и международных компаний.

Постоянно работая над улучшением качества программ (ежегодное обновление контента и методик составляет до 30%), ЦПП ВАВТ помогает компаниям реально управлять изменениями, внедрять по-настоящему эффективные бизнес-процессы, применять только реально работающие инструменты и механики в сфере операционной эффективности и, как результат, выходить на трек устойчивого роста.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

ПРЕМИЯ сварог 2026

СТАРТ ПРИЕМА ЗАЯВОК

www.svarog.expert

Евразийская премия ЗОЛОТОЙ ФОТОН
выбор умного города

новая категория

УМНЫЙ ГОРОД И УМНЫЙ ДОМ

Ждем ваши заявки до 31 августа 2026 года!

smartcity-award.com



Оксана САМБОРСКАЯ

Для одних День строителя — повод надеть каску и вспомнить первый день на стройплощадке, для других — время подводить итоги масштабных проектов. Но всех, кто причастен к строительной отрасли, объединяет одно: ощущение материального следа в истории.

Накануне Дня строителя «Стройгазета» спросила об отношении к профессии ведущих игроков рынка — от прорабов до топ-менеджеров девелоперских компаний. Их ответы получились разными, но в них четко прослеживается главная мысль: стройка сегодня — это не просто «залить бетон». Это сложный симбиоз высоких технологий, градостроительной мудрости и огромной человеческой ответственности.

Почему мы здесь?

За каждым, кто работает в стройотрасли, стоит своя история. Для кого-то это осознанный выбор, для кого-то — счастливая случайность, но общее для всех — желание создавать то, что останется людям. И каждый из них помнит тот момент, когда понял: это его дело.

В профессию приходят по-разному. Ведущий инженер по производственной системе «Главстрой Регионы» Илья Рогачёв выбрал профессию осознанно. С детства его привлекала возможность видеть результат своих усилий, и сегодня он убежден, что в строительстве это чувство только крепнет: «Ты участвуешь в создании реального объекта. Наблюдаешь, как проект постепенно воплощается в жизнь, а затем понимаешь, что люди будут пользоваться им долгие годы. В этой профессии есть ощущение, что ты создаешь что-то значимое и оставляешь след в истории».

Директор по коммуникациям инвестиционного холдинга «Кама Капитал» Софья Антипова считает, что профессия выбрала ее сама: она пришла в отрасль случайно, через hh.ru, но осталась на годы. И сегодня признается, что другие направления уже не кажутся ей такими привлекательными: «Недвижимость становится частью жизни человека. Мы помним дом, в котором выросли, офис, где сделали первые карьерные шаги. Рассказывать о таких проектах и участвовать в их развитии действительно интересно. Ты работаешь не просто с продуктом, а с тем, что остается с людьми на долгие годы». Огромную роль в выборе Софьи Антиповой сыграли люди, которых она встретила в профессии: умные, открытые, увлеченные и интеллектуальные.

Состояние души

Как строители превращают бетон и металл в счастливые истории

Если для многих строительство — это выбор сердца, то для руководителя направления календарно-сетевого планирования «Главстрой Регионы» Марии Федорченко все решил случай: подавала документы в пять вузов, а оригинал аттестата оказался именно в Московском государственном строительном университете. «Я не мечтала о строительном будущем, хотя в детстве любила собирать сложные модели из конструктора. Строитель — одна из немногих профессий с абсолютно материальным результатом труда. Мы видим плоды своей работы каждый день по дороге домой. Ты понимаешь, что в этих стенах вырастут дети, будут создаваться семьи, будут писаться чья-то личная история», — говорит Мария Федорченко.

Стройка учит работать в команде как никто другой. Здесь цена ошибки одного измеряется безопасностью десятков людей, а успех всегда общий.

Самая запоминающаяся стройка

Самые живые и неожиданные ответы собрал блиц-опрос. У каждого спикера свой личный символ, своя точка отсчета. Эти истории — не просто факты из биографии, а своеобразный код, объясняющий, почему человек остается в профессии даже в самые сложные времена.

Коллектив Severin Development поделился историями, которые звучат почти как кинематографичные зарисовки. Для кого-то отправной точкой стало детство: «Самая запоминающаяся стройка в моей жизни — это первая стройка, когда строил дачу с отцом». Кто-то вспоминает профессиональное «крещение» — первый день на площадке в роли прораба, когда тебе чуть за двадцать и весь коллектив смотрит на «зеленого» руководи-

теля; в тот момент решается, останешься ты в профессии или уйдешь.

Один из респондентов выбрал технологический прорыв, пусть и под грифом секретности — проект, который изменил представление о возможностях цифрового моделирования в компании: «Это был первый проект с применением технологий информационного моделирования на всех стадиях. Помню, как мы ночами «сшивали» модели разных разделов, чтобы не было коллизий».

А есть и вовсе уникальный международный объект, который строится прямо сейчас. Его масштаб впечатляет не только инженеров, но и всех, кто следит за развитием транснационного сотрудничества: «Самая запоминающаяся стройка идет сейчас: проект канатной дороги между Китаем и Россией. Самый сложный объект, объединяющий таможенно, общественный транспорт и культурный досуг».

Технологии меняются, физика — нет

Строительная отрасль сегодня — это высокотехнологичная среда, далекая от стереотипного образа «людей с лопатами». Специалисты оперируют информационными моделями, лазерными сканерами, беспилотниками для контроля объемов сыпучих материалов. Тяжелая техника делает за смену работу, на которую у советского треста уходила неделя. Однако, несмотря на смену инструментов, фундаментальные законы остаются неизменными.

Мария Федорченко, руководитель направления календарно-сетевого планирования «Главстрой Регионы», говорит об этом так: «У них были кельма, мастерок и невероятное упорство. У нас — ТИМ, лазерные сканеры, беспилотники. Мой бывший руководитель,

которому далеко за семьдесят, любил повторять: «Технологии меняются, а физика — нет. Если нарушить сопломат, здание упадет хоть в прошлом веке, хоть в нынешнем». По словам Марии Федорченко, связь поколений держится на базовых вещах: ответственности, уважении к делу и безусловном приоритете безопасности. И добавляет, что «мы читали те же учебники по основаниям и фундаментам, что и наши предшественники, гордимся теми же профессиональными праздниками».

Если технологии — это про скорость и точность, то фундамент отрасли — это люди и их опыт. Илья Рогачёв напоминает, что опора на знания старших коллег — это не дань традиции, а практическая необходимость: «Эту связь мало чувствовать, ее нужно поддерживать. Со многими проблемами старшие коллеги уже сталкивались. Их опыт — «фундамент» в решении задач и в целом всей строительной сферы».

Генеральный директор «Сити21» Антон Борисенко рассказывает, как в его компании выстраивают эту преемственность на практике. День строителя для них — повод не только поздравить, но и подвести итоги, отметить тех, кто годами держит марку: «В компании некоторые работают более 10, 15 и даже 20 лет. Проводим встречи с наставниками — преемственность для нас принципиальна. Отмечаем тех, кто задает стандарт по качеству, срокам, культуре безопасности. Отдельно поздравляем ветеранов».

По словам операционного директора КОЛДИ Алексея Синявского, каждый сотрудник осознает свою сопричастность к созданию знаковых объектов Москвы и является не просто исполнителем, а соавтором: «Для КОЛДИ День строителя — главный профессиональный праздник, важнее новогоднего корпоратива. Мы строим не просто здания, а пространства, становящиеся частью истории города. Мы называем себя архитекторами наследия».

У КОЛДИ есть традиция посвящения новичков в строители и выездных мероприятий на природе с турнирами по городошному спорту, интеллектуальным квизам и церемонией награждения. А в этом году компания закладывает капсулу времени в основание будущего делового центра «СОЛИД» с именами сотрудников, внесших вклад в проект.

Объекты, которыми гордятся Гордость за результат — главная награда строителя. У каждой компании есть проекты, которые задают планку, становятся символами нового качества и формируют облик городов.

Алексей Синявский рассказывает о двух проектах, ставших для КОЛДИ знакомыми; один из них уже получил разрешение на ввод и вошел в число самых заметных офисных проектов столицы, второй, элитный, практически распродан: «Гордимся бизнес-центром «ТАЛЕР» — одним из самых заметных офисных проектов Москвы. И клубным домом «Хамовники, 122», где осталась всего одна квартира. Для рынка элитной недвижимости это лучший показатель того, что проект отвечает ожиданиям».

Эти проекты — лишь часть того, что сегодня создает КОЛДИ. Впереди — новые адреса в рамках «КОЛДИ Коллекции»: «Стендаль», «Большой Козихинский, 22», «Малая Никитская, 29», клубный дом «Большая Сухарева, 9» и «Хамовники, 14» с частными городскими виллами.

Директор по развитию территорий ГК ASG Ринат Аисов делает акцент на сохранении наследия. Его проект — не про новое строительство, а про возрождение. И это, возможно, одна из самых сложных задач в отрасли: «Дворец изящных искусств ASG в Казани — объект федерального значения. Журналисты уже назвали его «Казанским Лувром». Работа с наследием требует большой ответственности, чем новое строительство: сохранить предмет охраны, воссоздать утраченное и одновременно построить современные инженерные системы».

ASG восстанавливает также усадьбу «Гусева полоса» в Сколково и номера Михайлова в Казани, где жил выдающийся артист Василий Качалов. Работа с историческими объектами — это не только инженерная задача, но и сохранение культурного кода городов.

Управляющий директор инвестиционной группы АБСОЛЮТ Сергей Караванев рассказывает о масштабных подарках городу: «К Дню строителя вводим два жилых дома в «Первом Московском» и школу-гигант на 2 100 мест в «Переделкине Бизинем». За годы работы построили свыше двух миллионов квадратных метров жилья, десятки садов и школ. За каждым объектом — судьбы тысяч семей».

В ближайших планах — завершение детского сада на 350 воспитанников в «Первом Московском» и масштабное благоустройство Большого Федосынского пруда в Новой Москве.

В свою очередь, Антон Борисенко говорит, что гордится каждым сооружением: «У каждого проекта свое лицо. «Рафинад» — для мобильной молодежи, «Серебрица» — для



семей, «Дивное» — для креативного класса. Мы не гонимся за метрами, нам важнее создавать качественный и востребованный продукт».

В PLUS Development, молодой компании на столичном рынке, к каждому объекту относятся как к главному, будь то пилотный жилой комплекс «Детали», бизнес-центр «РЕ:ПОРТ», чью концепцию недавно признали лучшей в России, или масштабный район для жизни «Акцент». Уже в 2027-2028 годах эти проекты подарят комфорт и уют тысячам людей.

А управляющий директор «Товарищества Рыбовской Мануфактуры» Алексей Алёшин гордится целым лофт-кварталом: «Мы создали пространство, где можно вести бизнес, отдыхать, фотографироваться. Локация живет своей жизнью, генерирует трафик и становится украшением района».

Строитель — не просто профессия

Пожалуй, самое проникновенное высказывание принадлежит руководителю строительства компании PLUS Development

Дмитрию Калашникову, в словах которого и романтика, и суровая правда о том, что стройка — это не про «грязные руки», а про будущее, про семью, про детей: «Строитель — особое состояние души. Гуляя по городу, можно сказать детям: «Смотри, это я построил». Это бесценно. Строители превращают бетон и металл в счастливые истории. Чертежи становятся этажами, этажи домами. Каждый участник стройиндустрии создает наше будущее своими руками».

Для PLUS Development День строителя — один из самых теплых праздников в году. Команда собирается вместе, проводит награждения лучших специалистов. Традиция простая, но важная, ведь каждая девелоперская компания — это прежде всего люди, их умы, сердца и руки.

Директор по продукту девелопера UDS Булат Мирзаханов напоминает о высокой миссии профессии: «Лечить, учить, кормить и строить — важнейшие профессии. Это шанс влиять на окружающую среду и ответственность перед целым миром».

«Российский девелопмент показал себя как одна из наиболее устойчивых отраслей. Он закалялся, как сталь, в непростых условиях на протяжении многих лет», — добавляет Алексей Алёшин.

Взгляд в будущее

Говоря о развитии отрасли, эксперты сходятся на необходимости борьбы со стереотипами и перезагрузки кадровой политики. Будущее строительства зависит от того, кто придет в профессию завтра.

Илья Рогачёв предлагает усилить партнерство вузов и бизнеса: «Нужно усиливать партнерство в части стажировок, привлекать экспертов для передачи опыта: это повысит востребованность студентов, а компании будут тратить меньше времени на ввод новичков в процессы».

Мария Федорченко убеждена, что образ профессии нужно менять. Строительство сегодня — это не лопата, а высокие технологии и сложные инженерные задачи: «Главное — стереотип о профессии. Современная стройка — высокотехнологичная среда. Строить сейчас — значит уметь читать цифровые модели, разбираться в механике грунтов, управлять сложной логистикой. Нужно показывать молодым, что стройка — это стык машиностроения и высоких технологий».

Вместе с тем, замечает Мария Федорченко, отрасли не хватает квалифицированных инженеров ПТО, сметчиков нового поколения, операторов тяжелой техники, специалистов по цифровому контролю качества и прорабов со знанием IT.

Софья Антипова говорит о восприятии отрасли людьми, далекими от строительства. Она признается, что ее собственные представления кардинально изменились за годы работы, и теперь она хочет, чтобы этот опыт разделили другие: «Хочется, чтобы о недвижимости рассказывали не только языком сделок, но и через людей, которые за этим стоят. Тогда она станет ближе и понятнее, а молодые специалисты увидят, насколько это современная и живая сфера».

В преддверии профессионального праздника, пожалуй, самое емкое пожелание прозвучало от одного из представителей коллектива Severin Development. Оно лаконичное, профессиональное и очень точное: «Крепких лесов и ровной опалубки!» Именно этого — качества, надежности и видимого результата — желали строители друг другу в свой главный праздник.





ГОРОДСКАЯ СРЕДА

Беседовала Оксана САМБОРСКАЯ

Российская архитектура за последние десятилетия прошла долгий путь. О том, как изменился запрос жителей, почему архитектуре сегодня приходится учитывать больше факторов и каким может стать город будущего, «Стройгазета» поговорила с основателем и креативным директором Pergaev Bureau Сергеем ПЕРГАЕВЫМ.



Сергей Викторович, если посмотреть на развитие российской архитектуры за последние 20-30 лет, какие изменения вы считаете наиболее значимыми? Что осталось в прошлом, а какие подходы, наоборот, возвращаются сегодня?

Если в 1990-е годы архитектура находилась в стороне от мирового процесса, то сегодня она стала его полноценной частью. В начале 2000-х начался пересмотр подходов к архитектуре и представлений о качестве. Одним из главных изменений стал уход от бездумного копирования. В конце 1990-х и начале 2000-х было много проектов с обращением к историческим стилям без глубокого переосмысления. Сегодня архитекторы и заказчики стали более настороженными: они путешествуют, видят разные города и лучше понимают, каким может быть качественное пространство.

За 16 лет работы наше бюро увидело, как изменился сам заказчик. Запрос стал более зрелым: важно не только создавать выразительный объект, но и делать его полезным для пользователей. Я называю это маркетинговым подходом, но не в коммерческом смысле. Речь идет о стремлении к выявлению потребностей всех участников будущей жизни проекта.

Еще одна тенденция — поиск собственной идентичности. Долгое время российская архитектура ориентировалась преимущественно на европейские решения, но сейчас все больше внимания уделяется европейскому контексту и поиску собственного «языка».

При этом стремление к выразительности сохраняется. Если раньше оно часто приводило к сложным и чрезмерным формам, то сегодня у специалистов больше опыта и инструментов, поэтому главная задача — найти баланс между ярким образом, качеством и возможностями проекта.

Когда-то главным результатом работы архитектора считалось отдельное здание. Теперь все чаще говорят о среде, сценариях жизни и связи объекта с городом. В какой момент произошел этот сдвиг и что он изменил в профессии архитектора?

Я бы разделил архитектуру на два типа. Первый — архитектура символов, когда здание должно стать знакомым объектом. Второй — архитектура для жизни, формирующая повседневную среду.

Зданий первого типа в городе немного. Если вся архитектура станет символической, то каждый символ потеряет свою ценность. Поэтому основная задача архитектора — создавать среду, внутри которой появляются отдельные знаковые объекты.

Заметный сдвиг произошел в 2012-2015 годах, когда в России началось активное развитие благоустройства. Появились новые парки, дворы, бульвары и набережные. Средовой подход стал частью профессиональной культуры и даже государственной политики.

Сегодня эта логика должна распространяться в том числе на интерьеры и планировки. Человек проводит большую часть времени внутри здания, поэтому сценарии жизни в квартире или общественном месте не менее важны, чем внешний вид объекта.



Без риска бутафории

Современная российская архитектура ищет собственный язык

Как за последние годы изменился запрос жителей к архитектуре? Чего люди хотят от дома и городской среды сегодня, чего еще недавно не было в числе приоритетов?

Мы проводили исследования, почему люди выбирают жилые комплексы и как разные поколения относятся к благоустройству. Результаты показали, что среда становится одним из ключевых факторов выбора. Иногда на нее обращают больше внимания, чем на фасад или планировку.

При этом запрос на качество жизни тоже стал выше. Резиденты хотят получать больше функций даже в компактных квартирах: места хранения, гардеробные, продуманные кухни. Еще недавно многие не знали о существовании таких решений, а сейчас они стали частью общего представления о качественной среде.

Современный девелопмент работает в условиях множества ограничений: экономик проекта, сроки, нормативы, ожидания рынка. Как в этой системе найти баланс между коммерческой эффективностью и архитектурным качеством?

Я считаю, что связующим элементом здесь является маркетинг. Если воспринимать ограничения только как набор требований, то можно прийти к максимально рациональной модели — эффективному участку, оптимальному объему и минимальным затратам. В результате получится коробка.

Будущий житель должен захотеть купить этот объект. Большие покупки часто связаны с эмоциями, поэтому архитектура должна формировать ценность продукта. Здесь важен брендинг. Архитектура помогает создать образ, который отвечает потребностям человека. Тогда выразительные решения перестают быть излишеством и становятся частью проекта.

Можно ли сегодня говорить о формировании новой ценности архитектуры? Что делает проект действительно качественным и долгосрочным — выразительный образ, функциональность, связь с местом, способность адаптироваться к будущим изменениям?

Главное — баланс. Если делать сильный акцент на выразительности, то объект должен соответствовать этому уровню по материалам и качеству наполнения, иначе возникает риск бутафории.

Если полностью сосредоточиться только на адаптивности к будущим изменениям, то можно потерять индивидуальность проекта. Поэтому в каждом объекте должен быть свой акцент: где-то важнее образ, где-то — функциональность, где-то — связь с местом. Важно не доводить ни один из этих принципов до крайности.

В последние годы архитекторы все чаще работают не только с жилыми и общественными зданиями, но и с территориями, туристическими объектами, кластерами и общественными пространствами. Как расширение масштаба задач меняет сам подход к проектированию?

Очень просто: тактическое проектирование становится стратегическим. Меняется горизонт планирования. Архитектор должен думать не только о моменте завершения строительства, но и о том, как проект будет существовать через годы.

Россия — очень большая и неоднородная страна. Во всех регионах и городах изменения происходят с разной скоростью, и современная архитектура должна учитывать разные сценарии будущего.

Какие ошибки чаще всего возникают, когда город или девелопер пытается создать новое место с нуля? Что необходимо учитывать, чтобы территория не выглядела искусственной и действительно стала частью городской жизни?

Ключевая ошибка — отсутствие контекста. Даже если проект появляется на пустом месте, необходимо понимать историю, культуру и особенности города. Мы должны изучать, как устроены кварталы, какие пространства важны для жителей, какие ценности сформировались в этой локации. Только тогда новая территория становится частью города, а не искусственным объектом.

Красивой архитектуры недостаточно. Она должна отвечать на вопросы: как здесь будут жить люди, какую связь место имеет с окружающим городом?

Каким вы видите город будущего? Он будет более технологичным или, наоборот, более ориентированным на человеческий масштаб, локальность и живое взаимодействие между людьми?

Я думаю, что будущее не обязательно связано с ростом высотности: в условиях очень плотной застройки людям становится тяжелее сохранять комфорт, и вполне возможен постепенный переход к более низкой и средней этажности. Плотность при этом может оставаться, но она будет распределяться иначе.

Технологии продолжают развиваться, но человеку по-прежнему будет требоваться среда для отдыха, общения и восстановления. Я ожидаю роста роли зеленых пространств и изменения соотношения застроенной и озелененной территории. Природные зоны станут не декоративным дополнением, а важной частью городской структуры.

Как будет меняться роль архитектора в ближайшие годы? Станет ли он в большей степени автором конкретного объекта или специалистом, который соединяет в одном проекте интересы жителей, бизнеса, города и окружающей среды?

Если несколько лет назад междисциплинарность была модным словом, то сегодня это уже естественная часть профессии. Архитектура не существует отдельно от экономики, городской среды, инженерии, маркетинга и интересов разных групп.

Архитектурная концепция становится стратегическим документом, объединяющим разные процессы. Она должна учитывать, кто будет жить или работать в здании, кто будет его строить, кто отвечает за проектирование. И в этой последовательности человек должен стоять на первом месте.

Если сформулировать главный вызов для архитектуры ближайшего будущего, в чем он будет заключаться? Что нам предстоит научиться делать лучше?

Главный вызов я вижу в том, чтобы соединить архитектурную эстетику с цифровой моделью. Архитекторов традиционно воспевают в сфере фантазии и творчества. Однако современный проект существует внутри сложной цифровой модели, учитывающей финансовые параметры, технические решения, сценарии эксплуатации и другие факторы.

Архитектура будущего должна соединить творческое начало и цифровые инструменты. Те, кто сможет найти баланс, будут формировать новый этап развития профессии. Но в центре всегда должен оставаться человек — именно тогда архитектура действительно будет работать на его благо.



РЕГУЛИРОВАНИЕ

Расторжение ДДУ

Соблюсти права застройщика и дольщика



Законодатели в свое время проделали большую работу, стараясь защитить интересы покупателей квартир, — так родился закон об участии в долевом строительстве. За ним последовало обязательное требование хранить средства дольщиков на счетах эскроу до момента ввода многоквартирного дома в эксплуатацию.

Однако по-настоящему справедлив только тот законодательный акт, который обеспечивает защиту интересов обеих сторон договора. Специалисты новосибирского Росреестра напоминают: законодательно установленные ситуации предусматривают, что застройщик тоже имеет право отказаться от исполнения и расторгнуть договор участия в долевом строительстве (ДДУ). Разумеется, подрядчик не может разорвать его только потому, что он передумал строить или нашел более выгодного покупателя.

Главное основание для расторжения ДДУ — систематическое нарушение участником долевого строительства сроков и порядка оплаты. Так, если дольщик регулярно задерживает платеж более чем на два месяца или ухитряется опоздать внести его более трех раз в течение 12 месяцев, застройщик может отказаться от исполнения ДДУ и расторгнуть его в одностороннем порядке.

Советы застройщику

Закон устанавливает строгую последовательность шагов, без соблюдения которой расторжение признают неправомерным.

Сначала нужно официально предупредить дольщика о необходимости погасить задолженность и о возможных последствиях ее непогашения — в письменном виде с указанием срока, в течение которого нужно внести платеж, не требуя от людей невозможного: мгновенно долг никто не погасит; обычно в таких случаях устанавливается разумный срок (не менее 30 дней).

Если указанное количество дней истекло, а деньги так и не поступили, значит, пришла пора уведомить участника долевого строительства об одностороннем отказе от исполнения договора. Он считается расторгнутым с даты направления застройщиком соответствующего уведомления, а не с даты его получения участником долевого строительства. Отправить уведомление следует непременно заказным письмом с описью вложения, чтобы подтвердить факт и дату отправки, иначе недобросовестный дольщик может избежать ответственности.

Надо помнить, что не только заключение ДДУ, но и его расторжение подлежит госрегистрации. Подрядчик как инициатор разрыва отношений обязан подать в Росреестр заявление о погашении имеющейся записи о регистрации ДДУ, приложив копию уведомления о расторжении и подтверждение его отправки участнику долевого строительства.

При этом «развод» автоматически не оформит, прежде Росреестр направит уведомление о поступлении заявления о расторжении ДДУ. Это делается для того, чтобы у дольщика была возможность представить свои возражения.

Мир Климата

10-13 ноября 2026
Москва, Крокус Экспо

22-я Международная выставка оборудования для систем кондиционирования, вентиляции, отопления и холодоснабжения

ВЕНТИЛЯЦИЯ

КОНДИЦИОНИРОВАНИЕ

ХОЛОДОСНАБЖЕНИЕ

ОТОПЛЕНИЕ

ЗАБРОНИРУЙТЕ СТЕНД
climatexpo.ru

Организатор ЕВРОЭКСПО

12-я РЕГИОНАЛЬНАЯ ВЫСТАВКА

XXII ЕЖЕГОДНЫЙ ФОРУМ ПРО СКЛАДЫ

9-10 сентября 2026
Москва

Регистрируйтесь в приложении NF GROUP

6 ЛЕТ КОНСУЛЬТАНТ ГОДА

Мир Климата

10-13 ноября 2026
Москва, Крокус Экспо

22-я Международная выставка оборудования для систем кондиционирования, вентиляции, отопления и холодоснабжения

ВЕНТИЛЯЦИЯ

КОНДИЦИОНИРОВАНИЕ

ХОЛОДОСНАБЖЕНИЕ

ОТОПЛЕНИЕ

ЗАБРОНИРУЙТЕ СТЕНД
climatexpo.ru

Организатор ЕВРОЭКСПО

12-я РЕГИОНАЛЬНАЯ ВЫСТАВКА

СООБЩЕСТВО

Оксана НАДЫКТОВА,
программный директор
выставки-форума
«АРХ МОСКВА»



Недавно на уровне правительства РФ обсуждалась идея председателя Совета Федерации Валентины Матвиенко сократить количество отраслевых форумов, которые финансируются в том числе из бюджета и откладывают госслужащим основную работу. А что в архитектурно-градостроительной отрасли? Как понять: полезный был форум или «отвлекал внимание»?

Не о чем, а как и зачем

Критерий «хорошая тема = хороший форум» сегодня не работает: у цехового сообщества сложилось ощущение, что все уже обсудили. Поэтому формат становится менее содержательным. Не «о чем», а «как» и «с кем».

Одна из причин — циклопическое увеличение контента за счет интернет-среды — офлайн-мероприятия конкурируют уже не только между собой, но и с отраслевыми подкастами, где все берут интервью у всех. Сюда же добавился искусственный интеллект (ИИ): когда нейросеть за минуту генерирует причудливый текст о «синергии» и «человекоцентричности», ценность такого текста стремится к нулю: публика мгновенно распознает машинную гладкость в выступлении и не прощает ее.

Третий фактор — усиление регулирования права на публичное высказывание. Дать или не дать микрофон — инструмент иерархии, и этим актом сегодня злоупотребляют все: организаторы, модераторы, партнеры программ. Как следствие — рост количества и качества кулуарных разговоров «на полях» форумов. Этот фактор невозможно изменить КРП.

Интересно осмыслить, почему впечатлительное, что деловых мероприятий много, возникло именно сейчас. Форум по своей природе — сцена для ответов. Но мы живем в мире, который уже не знает, как правильно. Аудитория по-прежнему приходит за ответами, но не ждет они в другой плоскости: сверить свои способы находится в неопределенности с коллективными. Что тоже является неизмеримым фактором.

Зачем вообще выступать? Ответ на этот вопрос — также в сфере понимания эффективности форумов. Перечислим неочевидные эффекты: власть — тот, кто формулирует повестку, занимает доминирующую позицию; карьера — публичное высказывание остается социальным лифтом: PR и GR — без комментариев; комьюнити — чем собирается вместе четыре-пять раз в год, и форумы остаются его точкой сборки; наконец, ответ на вопрос «не фигово ли я творю?» — возможность сверить свой инструментарий с коллегами и конкурентами.

Десять главных тем

Теперь о темах — на примере деловых программ последних лет. У каждой площадки — свои акценты: «АРХ МОСКВА» — разговор архитекторов с девелоперами и городом; MosBuild — территория продукта; «Казанский» — редкий случай, когда региональная выставка задает локальную и международную повестку, а не пересказывает стилизацию; «Движение» — форум, где стройка измеряется деньгами; «Зодчество» — смотр достижений регионов.

Но частотные темы у всех примерно общие:

- мастер-планы, КРТ, реновация: кто заказчик, кто платит, каковы правила игры;
- комфортная городская среда; в фокусе — практика: кто эксплуатирует, на что содержание, почему благоустройство первого года умирает на третий;
- ИЖК и малоэтажная Россия: индивидуальное жилье обогнало многоквартирное по вводу — форумы это обрабатывают;
- идентичность и региональный код: внутри — конфликт типового девелоперского продукта и запроса городов на различимость;



Микрофон — это власть

О чем и зачем говорят

на архитектурно-градостроительных форумах

- ИИ и цифровизация — от инфомоделирования и импортозамещения до «заменит ли нейросеть архитектора» (тема чаще анонсируется, чем раскрывается);

экономика проекта: ставка, ипотека, продажи — самые честные сессии: здесь труднее всего говорить лозунгам;

• наследие и редевелопмент — самый большой разрыв между эмоциями зала и реальными механизмами: дискуссии яркие, инструментов мало;

• жилье как продукт: «мы строим не метры, а среду» — тема воспроизводится ежегодно почти без изменений;

• кадры и образование — собирает полные залы, но почти никогда тех, кто принимает кадровые решения;

• государство как заказчик и регулятор — исчезающая тема, где модерация решает все: живой спор, либо час отчетных докладов.

Встреча спикера с презентацией

Почему еще кажется, что форумов очень много? Потому что спикеры перестают готовиться: усилие, потраченное на то, чтобы попасть на сцену, обратно пропорционально усилию на подготовку выступления. Спикер способен три недели торговаться за слот и порядок выступающих — и встретиться со своей презентацией уже на сцене.

Стандартная подготовка архитектора — выгрузка портфолио (сорок слайдов рендеров, из которых тридцать восемь все уже видели в телеграм-каналах). Логика понятна: «мои проекты говорят за меня». Увы, не говорят: проект на слайде — картинка; высказыванием его делает рефлексия: что не получилось, чем пришлось пожертвовать, где заказчик оказался прав, а ты нет. Но рефлексия требует подготовки, а портфолио — только флешки.

Девелоперы готовятся тщательнее (проблема в том, что готовятся не они: презентация собирает маркетинг, тезисы пишет PR-служба, а при согласовании из текста вычищается живое слово). На сцену выходит человек, выдвигая этот текст второй раз в жизни, — и это слышно. Выступление девелопера — самый предсказуемый жанр деловой программы: динамика рынка, портрет покупателя, «мы создаем человекоориентированную среду», слайд с наградами. Подготовка есть, а спикера нет: его так надежно страховали от ошибок, что заодно застраховали и от смысла.

Сцена — это место, где принимают решения

Есть тайное правило форумов: люди, принимающие решения, гарантированно слушают собеседников только со сцены. В зал они сесть не могут, поскольку статусная экономика форума жестока: ты либо спикер, либо тебя здесь нет. Зато ЛПР-ы прекрасно существуют в третьем пространстве — кулуарах между сессиями.

Поэтому важнейшая аудитория панельной дискуссии — не зал, а четыре-шесть человек рядом на сцене. Панель — единственный социально приемлемый способ заставить топ-менеджера сорок минут непрерывно слушать архитектора, чиновника и конкурента. Сцена создает вынужденное слушание — и в этом, возможно, ее главная функция. Зал играет важнейшую роль свидетеля: при сотне наблюдателей сложнее провалиться в телефон или в болтовню с соседом.

Исключение — выступления чиновников: тут толпы уверенно сидят в зале и ловят символические сигналы. Именно поэтому форуму без госструктур — нарушение иерархии рынка, и организаторы забрасывают приглашениями профильные ведомства, которым, как говорит Валентина Матвиенко, нужно работать, а не выступать.

Можно ли без всего этого? Конечно. Мероприятия для коллег, конкурентов, студентов, горожан несут достойную просветительскую и терапевтическую функцию, но не будем путать ее с влиянием на отрасль.

Молодой архитектор, надеющийся быть услышанным рынком, должен понимать: возможно, «дядька-рынок» в этот момент пьет кофе в кулуарах.

Или другой ход: форумы сами становятся субъектами влияния на отрасль, а не квадратными метрами для речей. Но для этого нужны механизмы: рефлексия, предложения, консолидированная оценка, системная работа по лоббированию трендов. А тогда форум должен из трех-семидневного события стать постоянным экосистемой (что никак не бьется с экономикой).

Ззопов язык

Оценку пользы форума осложняет еще один фактор — переход спикеров на осторожные, обтекаемые формулировки (новый-старый ззопов язык).

Изменилась интонация государственно-го участника дискуссии: согласованные фразы, проверенные цифры, осторожность в каждой фразе. Понять можно: цена небрежного слова для чиновника высока как никогда. Но дискуссия, в которой одна из сторон говорит по бумажке, превращается в церемонию. Модераторы это знают: вопросы официальным лицам присылаются заранее, а самые интересные ответы звучат после сессии, в кулуарах.

У бизнеса своя немота — NDA (соглашение о неразглашении): девелопер не может анонсировать проект до сделки по земле, архитектор — показать концепцию до согласования, консультант — назвать цифры (они принадлежат клиенту). Парадокс форумной жизни: на сцену выходят люди, которым есть что сказать, — именно поэтому сказать им ничего нельзя.

Опытные спикеры научились обходить эту стену. Первый лайфхак — говорить о методе, а не о проекте: не «что мы строим», а «как мы думаем». Второй — обезличенный кейс: «один проект в городе-миллионнике» с честными цифрами вызывает больше доверия, чем названный — без экономики.

Аудитория приняла правила игры: слушателям уже не нужен рендер — нужна логика решения. Иногда недосказанность работает лучше пресс-релиза: зал, которому показали контур, дорисовывает остальное сам.

Какие выводы?

Честный финал требует честного признания: эффективность форума измерить практически невозможно. Нет формулы, которая переведет в цифры случайный разговор в кулуарах, обернувшийся сделкой или партнерством. Но именно поэтому прежде чем к нам — организаторам, спикерам, спонсорам, модераторам — придут извне с измерительным прибором и критериями, которые мы не выбирали, стоит провести собственную экспертизу.

Про что мы? Для кого? Зачем нас столько рынку — и почему все-таки не хватает? Что происходит после того, как форум закончился? Появлялся ли он хоть на что-нибудь? Задать эти вопросы себе самим вместе — единственный способ не отвечать потом на чужие вопросы по одному. Повестку предлагаю считать открытой.

ТЕНДЕНЦИИ

Владимир КОВАЛЁВ,
генеральный директор
курорта «Лучи»



Язык прагматики

Главный инвестиционный потенциал курортной недвижимости



В прошлые годы при выборе курортной недвижимости инвесторы в первую очередь интересовали локация, вид из окна и общее впечатление от архитектурного проекта. Сегодня диалог с покупателем начинается с конкретных вопросов: какую нагрузку покажет объект вне высокого сезона, кто выступает отдельным оператором, каковы детальные условия распределения прибыли. Подобная смена фокуса подтверждает качественную трансформацию рынка и переход инвесторов к строгой финансовой логике.

До масштабной институционализации рынка и перехода на проектное финансирование рядовой покупатель курортных метров редко погружался в тонкости гостиничного управления. Сегодня же обсуждение «котлового метода» распределения прибыли, прозрачности личного кабинета инвестора и операционных издержек стало базовым стандартом сделки.

По данным аналитического агентства MACON, первичный рынок апарт-отелей Краснодарского края и Крыма вырос в 2,5 раза с конца 2022 года, достигнув к началу 2026-го объема в 84 комплекса общей площадью 1,85 млн кв. метров с совокупным номерным фондом 43,7 тыс. единиц. Подобное насыщение рынка заставляет инвесторов детально сопоставлять предложения по существу, в меньшей степени ориентируясь на рекламную визуализацию.

Можно ли заставить объект работать круглый год

Ключевым критерием оценки актива сегодня становится способность курортного комплекса генерировать стабильный поток гостей в период межсезонья.

Традиционно высокий сезон на Черноморском побережье длится с мая по сентябрь, но сегодня реальная рентабельность инвестиций зависит от того, как объект работает с октября по апрель. Поэтому покупатель так внимательно оценивает инфраструктуру на способность обеспечить стабильный трафик круглый год.

Очевидно, что проекты, ограниченные исключительно наличием номерного фонда, резко теряют доходность вне сезона. Сохранить прибыль и выровнять нагрузку удастся только масштабным кластерам с мощной инфраструктурой, где гостям есть чем заняться круглый год.

В центре внимания инвесторов оказываются развитые медицинские сервисы, MICE-инфраструктура, масштабные зоны отдыха — то есть современные площадки для проведения корпоративных мероприятий, выставок и конференций. Подобный подход формирует устойчивый трафик деловых корпоративных заказчиков и wellness-туристов вне зависимости от погодных условий, поэтому интерес инвесторов к новым локациям напрямую связан с балансом стоимости и потенциала развития. Так, по данным компании MACON, на Анапу пришлось порядка 15% всех сделок с апарт-отелями в России. Долгое время здесь почти не строили современные комплексы высокого класса, из-за чего сформировался отложенный спрос, при этом стоимость входа в проект в Анапе по-прежнему ниже, чем в Сочи.

Успешная финансовая модель любого крупного рекреационного проекта напрямую зависит от того, есть ли в нем автономная инфраструктура полного цикла. Данный тренд сегодня отчетливо прослеживается на федеральном уровне: например, развитие кластера «Завидово» в Тверской области базируется на интеграции речного порта, гольф-полей и конгресс-центра, а новые очереди сибирского курорта Шерегеш закладываются на основу экономичных масштабных термальных комплексов.

На практике реализация этой модели заставляет девелопера пересматривать структуру затрат. При проектировании курортно-

го кластера «Лучи» мы целенаправленно сместили фокус инвестиций на объекты, выравнивающие нагрузку. Включение в master-plan конгресс-холла и медицинской клиники формирует трафик MICE- и wellness-туризма с октября по апрель: именно такая капиталоемкая база выводит финансовую модель на окупаемость в течение 8-10 лет и поддерживает ежегодный рост капитализации актива в диапазоне 10-25%.

Кому доверяют управление доходностью?

По оценкам экспертов, сервисные апарт-менты и апарт-отели окончательно стали основным инвестиционным форматом — их доля уже достигла 65% в структуре нового предложения на Юге России. При таком объеме предложения управлять масштабными комплексами должны команды с серьезным опытом. Именно поэтому девелоперы стали привлекать профессиональные гостиничные сети еще на стадии проектирования.

Такой подход решает сразу три задачи: обеспечивает международные стандарты сервиса, сокращает издержки и гарантирует стабильную нагрузку. Инвесторы хорошо это понимают и осознанно выбирают проекты с сильными отельными брендами. По данным администрации Сочи, средняя заполняемость классических отелей составляет порядка 65%, тогда как у проектов с профессиональным отельным оператором этот показатель достигает 87%. На фоне того, что спрос на премиальные объекты с готовой инфраструктурой растет на 15-20% в год, наличие сильного оператора становится главным инструментом, формирующим доверие к объекту и жизнеспособности его бизнес-модели.

С приходом на рынок профессиональных сетей стандартом стал «котловый метод» распределения дохода. Этот подход гарантирует собственникам регулярные выплаты пропорционально площади их недвижимости и защищает прибыль конкретного лота от сезонных спадов.

При этом инвесторы ожидают полной финансовой прозрачности. Эту задачу управляющие компании решают с помощью личного кабинета: собственник может дистанционно отслеживать реальную нагрузку комплекса и свои начисления. Наличие таких IT-решений подтверждает, что оператор настроен на

честную и долгосрочную работу с владельцами активов.

214-ФЗ и новые правила игры на рынке

Сегодня рынок курортной недвижимости переходит на новый уровень, где главной опорой становится строгая юридическая защищенность. Статистика показывает интересную картину: в 2025 году спрос снизился на 14-16%, при этом стоимость лотов за последние два года выросла в среднем на 25%. Подобный рост цен меняет подход к покупке. Современный инвестор предельно прагматичен, он опирается исключительно на финансовую логику и запрашивает четкие расчеты перед каждым шагом.

Обновленная законодательная база кардинально меняет архитектуру рынка курортной недвижимости, переводя его в институциональное поле. Вступление в силу постановления правительства РФ от 27.12.2024 №1951 о классификации средств размещения и интеграция сегмента с федеральным законом №214-ФЗ означают переход к принципиально новым стандартам безопасности. Использование эскроу-счетов и привлечение банковского проектного финансирования окончательно закрепились в статусе обязательного базового минимума для каждого серьезного игрока.

Для девелопера такая трансформация влечет за собой глубокую перестройку стратегии позиционирования. Банковский сектор берет на себя полную ответственность за сохранность капитала инвестора на этапе котлована, гарантируя целевое расходование средств и соблюдение графиков строительства. Благодаря этому психологический фон сделки становится предельно прагматичным: инвестор получает уверенность в успешном завершении стройки и переносит фокус своего внимания на будущую эксплуатацию объекта.

Застройщику предстоит детально раскрывать экономику отеля: прогнозируемую среднегодовую нагрузку с учетом сезонности, ожидаемую стоимость номера, алгоритмы оптимизации издержек и уровень компетенций привлеченной управляющей компании.

Кто и почему покупает номера удаленно?

Прозрачность рынка и четкие юридические гарантии закономерно меняют пове-

дение покупателей. Текущий спрос сегментирован в зависимости от финансовых задач аудитория и сформирован тремя основными группами покупателей: первая категория ищет готовый арендный бизнес, приносящий стабильный пассивный доход; вторая выбирает гибридный формат (собственники приобретают апартаменты для регулярного личного отдыха, а в свободное время сдают их через управляющую компанию); третья фокусируется на долгосрочном росте стоимости актива, планируя заработать на капитализации квадратного метра по мере развития курорта.

Значительную долю покупателей составляют жители других регионов, привлекаемые высокой доходностью курортной недвижимости. По данным MACON, порядка 42% покупок проходит в полностью дистанционном формате. Это говорит о том, что покупатель охотно инвестирует удаленно, если финансовая модель прозрачна, объект строится в рамках федерального закона №214-ФЗ с применением эскроу-счетов, а управление передано признанному гостиничному оператору.

Изменение словаря инвесторов — главное подтверждение того, что рынок курортной недвижимости повзрослел. Когда покупатель свободно рассуждает об эскроу-счетах, «котловом» распределении прибыли и круглогодичной нагрузке, становится ясно: сегмент перешел на профессиональный уровень. Курортная недвижимость превратилась в прозрачную индустрию, где фундаментом любого крупного проекта выступают экономическая логика, безопасность капитала и качественная инфраструктура.

В перспективе ближайших трех-пяти лет мы увидим дальнейшее расслоение рынка. Девелоперы с готовым инвестиционным продуктом обойдут компании, которые продолжают предлагать «курортные метры». Инвесторы будут выбирать масштабные проекты, где качественный объект совмещен с профессиональным гостиничным сервисом и обеспечен перспективой стабильной доходности.

По сути, строительство сейчас напрямую объединяется с индустрией гостеприимства, и именно эта связь формирует главный инвестиционный потенциал курортной недвижимости.



ПРОЕКТ

Читайте в следующем номере «СГ»: Сенатор Александр Волошин о преодолении системных барьеров на пути развития ДНР

Оксана САМБОРСКАЯ

В тихом Кривоарбатском переулке, где время, кажется, течет иначе, произошло событие, которого московские любители архитектуры, да и не только они, ждали почти четыре года. Завершилась реставрация легендарного Дома Мельникова — экспериментальной жилой мастерской, которую гениальный архитектор строил для себя и своей семьи почти век назад. Здание, известное во всем мире, через три года отметит свое столетие. И это не просто возвращение к жизни памятника — это рассказ о том, как один человек осмелился перевернуть представления о том, каким может быть дом.

Дом-лаборатория на Арбате

Когда в конце 1920-х Константин Мельников получил разрешение на строительство частного дома в центре Москвы, это было невероятной удачей. Но архитектор воспользовался ей не для возведения просто особняка — он создал архитектурный манифест.

Возведение здания началось в 1927-м и завершилось осенью 1929 года: семья переехала в новый дом 1 ноября. Константин Мельников строил по своему проекту на личные средства.

Два разновысоких цилиндра, врезанных друг в друга на треть, 124 шестиугольных окна, отсутствие прямых углов — все это делало здание новаторским для своего времени. Константин Мельников не только проверил здесь свои идеи о пространстве и свете, но и воплотил уникальные инженерные решения, которые до сих пор поражают воображение.

Особого внимания заслуживает конструкция дома. Архитектор разработал особую сетчатую кладку стен, которая, подобно знаменитой Шуховской башне, позволила сэкономить до 40% строительного материала — кирпича, при этом обеспечив прочность и хорошую освещенность помещений. «Дом Мельникова — это эксперимент, в котором Константин Степанович проверял собственные представления о пространстве, инженерных конструкциях, организации быта и творческого процесса», — отмечает директор Музея архитектуры имени А. В. Шусева Наталья Шашкова.

Каждая деталь здесь подчинена общей художественной и социальной идее, а само здание стало своего рода лабораторией, где архитектор воплощал свои смелые замыслы. И действительно, пространство здесь делится на три уровня: быт семьи внизу, отдых выше и, наконец, творчество — мастерская на третьем этаже, куда архитектор поднимался за вдохновением.

В 1930-х годах архитектор вместе с семьей занимался благоустройством территории здания. Они посадили деревья и кустарники, построили площадку для игры в городки, разбили цветник перед малым цилиндром.

Реставрация как исследование

Реставрацией и ремонтом здания за его историю занимались несколько раз. Во время бомбардировки 23 июля 1941 года в находящийся поблизости Театр имени Евгения Вахтангова попала бомба, и взрывной волной в доме Мельникова выбило часть стекол в окнах северного цилиндра, поэтому первоначальное остекление сохранилось частично. В дальнейшем крупные ремонты проводили в 1950-е, 1964-м и 1976 годах. В 1990-е провели первую реставрацию выдающегося памятника архитектуры.

То, что было сделано с 2022 по 2026 годы, — не просто ремонт. Это настоящее научное исследование, результат которого — сохранение уникального инженерного решения, примененного Мельниковым единственный раз в мировой практике.

Концепцию реставрации разработало архитектурное бюро «Рождественка» под руководством Наринэ Тютчевой. Специалисты



ПРЕСС-СЛУЖБА МОСТРОИНАСЛЕДИЯ (3)

Чудеса в Кривоарбатском

Дом Мельникова снова ждет гостей



расчистили фасады до исторического слоя, восстановили знаменитый витраж над входом, привели в порядок легендарную надпись «КОНСТАНТИН МЕЛЬНИКОВ АРХИТЕКТОР».

Особое внимание уделили интерьерам. Реставраторы вернули комнатам первоначальную цветовую гамму, восстановили «супрематическую» печь в гостиной и воссоздали исторический дощатый пол. Интересно, что в поисках правильного цвета спальни они наткнулись на подсказку, оставленную рукой самого архитектора: надпись «олифа», которая указала на материал для замешивания краски.

Меценатство и будущее музея

Возрождение Дома Мельникова стало возможным благодаря поддержке строительного холдинга «Группа ЛСР»: при его участии отреставрировали не только само здание, но и предметы мемориальной обстановки, включая картины архитектора и его сына, художника Виктора. Осенью все предметы интерьера, которые были вывезены в специальный депозитарий на время работ, вернутся на свои места. Это станет финальным этапом музеефикации.

К концу 2026 года музей откроет двери для посетителей. В саду появится уличная экспозиция, посвященная творчеству Мельникова, а в теплое время года здесь будут проходить лекции, мастер-классы и кинопоказы. Впрочем, дом так и останется хрупким памятником. Посещать его можно будет только в составе небольших организованных экскурсионных групп. Камерный формат посещения связан с особенностями здания и рекомендациями архитекторов.

Дом Мельникова — это не просто музей, а напоминание о смелости мысли, о том, что даже в эпоху массового строительства можно создать нечто уникальное. И то, что он сохранился и вернулся к жизни, — настоящее чудо для всех, кто ценит настоящую архитектуру.