

A portrait of a man with short brown hair and a beard, wearing a dark grey suit, a white shirt, and a red tie with a small white pattern. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a soft-focus indoor setting with light-colored curtains.

Мерт Атлы:
**«МОЙ СТИЛЬ
УПРАВЛЕНИЯ —
ЭТО СОЧЕТАНИЕ
ТУРЕЦКОЙ ДИНАМИКИ,
РОССИЙСКОЙ
ИНЖЕНЕРНОЙ ШКОЛЫ
И ЗАПАДНОГО
ПОДХОДА
К ПЛАНИРОВАНИЮ»**

ВЭД БЕЗ ГРАНИЦ

Внеэкономическая деятельность «под ключ»

Полный комплекс услуг

- Высокая скорость международных платежей
- Широкая корреспондентская сеть
- Аккредитивы и банковские гарантии для международных сделок
- Валютный контроль и конверсионные операции
- Расчетно-кассовое обслуживание в рублях и иностранных валютах
- Консультации эксперта по ВЭД и валютному законодательству



Запланируйте встречу с персональным экспертом по ВЭД!

8 800 250 40 50

ibam.ru

«Банк «МБА-МОСКВА» ООО, 123022, г. Москва, ул. Рочдельская, д. 14, стр. 1, ОГРН 1027739877857 от 25.12.2002 года.
Генеральная лицензия Банка России № 3395 от 30.01.2012 года.

Реклама.

6+



БАНК МБА-МОСКВА

RBG

www.rbgmedia.ru

Деловое издание, рассказывающее о развитии, отраслях, перспективах, персоналиях бизнеса в России и за рубежом.

12+

Учредитель и издатель:

ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»

при поддержке ТПП РФ

Главный редактор: Мария Сергеевна Суворовская

Редактор номера: Екатерина Золотарева

Дизайн/вёрстка: Александр Лобов

Дирекция развития и PR:

Кира Кузмина, Алена Штукарева

Журналисты:

Алина Волкова, Вячеслав Колесников

Фото: Андрей Волков, Роман Новиков

<https://www.magnific.com>,

<https://www.minstroyrf.gov.ru>

Отпечатано в типографии ООО «ВИБА-СТАР»,

г. Москва, ул. Электrozаводская, д. 20, стр. 3.

Материалы, отмеченные значком R или «РЕКЛАМА»,

публикуются на правах рекламы. Мнение авторов не

обязательно должно совпадать с мнением редакции.

Перепечатка материалов и их использование в любой

форме допускается только с разрешения редакции

издания RBG.

Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Адрес редакции и издателя: 143966, Московская

область, г. Реутов, ул. Победы, д. 2, пом. 1, комн. 23

E-mail: mail@b-d-m.ru

Тел.: +7 (495) 528-17-35

Издатель: ООО «Бизнес-Диалог Медиа»

Зарегистрировано Федеральной службой по надзору

в сфере связи, информационных технологий и

массовых коммуникаций. Регистрационный номер

средства массовой информации ПИ № ФС77-70487

от 25 июля 2017.

RBG № 34/367 июль 2026

Подписано в печать: 23.07.2026

Дата выхода в свет: 01.08.2026

Тираж: 15 000. Цена свободная.

RBG

www.rbgmedia.ru

Business publication about development, industries,

prospects, business personalities in Russia and abroad.

12+

Founder and publisher:

BUSINESS DIALOG MEDIA LLC

with the support of the CCI of Russia

The editor-in-chief: Maria Suworovskaya

Managing Editor: Ekaterina Zolotareva

Designer: Alexandr Lobov

Directorate for Development and PR:

Kira Kuzmina, Alyona Shtukareva

Journalists:

Alina Volkova, Vyacheslav Kolesnikov

Photo: Andrey Volkov, Roman Novikov,

<https://www.magnific.com>,

<https://www.minstroyrf.gov.ru>

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC, Moscow,

ul. Elektrozavodskaya, 20, building 3.

Materials marked R or "ADVERTISING" are published as

advertising. The opinion of the authors does not necessarily

coincide with the editorial opinion. Reprinting of materials

and their use in any form is allowed only with the

permission of the editorial office of the publication RBG.

Materials are not reviewed and returned.

Address of the founder and publisher:

23-1-2 ul. Pobedi, Reutov, the Moscow region, 143966

E-mail: mail@b-d-m.ru

Tel.: +7 (495) 528-17-35

Publisher: Business-Dialog Media LLC

Registered by the Federal Service for Supervision of

Communications, Information Technology, and Mass

Media. Media registration number PI # FS77-70487

from July 25, 2017.

RBG № 34/367 July 2026

Signed to the press: 23.07.2026

Date of issue: 01.08.2026

Edition: 15 000 copies. Open price.

СОДЕРЖАНИЕ

АКТУАЛЬНО

2 ПРИОРИТЕТ – ФОРМИРОВАНИЕ КОМФОРТНОЙ И СОВРЕМЕННОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ

4 АНТОН ГЛУШКОВ, НОСТРОЙ: «ВАЖНО СОХРАНИТЬ БАЛАНС МЕЖДУ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТАБИЛЬНОСТЬЮ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТЬЮ»

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

8 МЕРТ АТЛЫ: «МОЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ – ЭТО СОЧЕТАНИЕ ТУРЕЦКОЙ ДИНАМИКИ, РОССИЙСКОЙ ИНЖЕНЕРНОЙ ШКОЛЫ И ЗАПАДНОГО ПОДХОДА К ПЛАНИРОВАНИЮ»

СТРОИТЕЛЬНАЯ ОТРАСЛЬ: РАЗВИТИЕ И МОДЕРНИЗАЦИЯ

14 ПАВЕЛ РЕМНЁВ: «МЫ ЗА ТО, ЧТОБЫ КЛИЕНТУ БЫЛО ПОНЯТНО И УДОБНО ПОЛЬЗОВАТЬСЯ НАШЕЙ ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМОЙ»

18 КОГДА ЗА КАЖДЫМ ПОВОРОТОМ РУЧКИ СТОИТ СИСТЕМА: ИСТОРИЯ АССОЦИАЦИИ, МЕНЯЮЩЕЙ ОТРАСЛЬ

22 АННА КАШЕНЦЕВА: «ВАЖНО МЫСЛИТЬ НЕСТАНДАРТНО, ВЫШЕ ШАБЛОНОВ»

26 ВАЛЕНТИНА ГЕРАСИМОВА: ИСКУССТВО РАССТАВЛЯТЬ ПРИОРИТЕТЫ

30 АРХИТЕКТУРА ДЕТСТВА: КАК «ЛЕБЕР» СОЗДАЕТ ИГРОВЫЕ ПЛОЩАДКИ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

32 ОЛЬГА СЕМЯННИКОВА: ИСКУССТВО РАСТВОРЕНИЯ В ПЕЙЗАЖЕ

36 ИННА ЗОЛЬТМАНН: «ИНТЕРЬЕР – ВТОРАЯ ОДЕЖДА»

40 АЛЕКСАНДР ХАНКЕЕВ, «РИВЕР ГРУП»: Я ГОТОВ СТАТЬ ГОЛОСОМ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА»

44 МАРИЯ КУЛЬКОВА, «ДРАФТ»: «ЭКОНОМИТЬ НА ДОРОГАХ НЕЛЬЗЯ»



RBG

В прошлом году стартовал новый национальный проект «Инфраструктура для жизни», в состав которого вошли 12 федеральных проектов, в том числе «Модернизация коммунальной инфраструктуры» и «Формирование комфортной городской среды». О том, каких успехов удалось достичь по этим направлениям, об изменениях в сфере управления многоквартирными домами, о совершенствовании нормативно-правовой базы, новых технологиях и инновациях, а также о приоритетных задачах отрасли в перспективе до 2030 года рассказал заместитель министра строительства и ЖКХ РФ Алексей Ересько.



ПРИОРИТЕТ – ФОРМИРОВАНИЕ КОМФОРТНОЙ И СОВРЕМЕННОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ

– Алексей Васильевич, поделитесь итогами реализации нового нацпроекта в 2025 году. Каких успехов в различных сферах ЖКХ уже удалось достичь? Что остаётся главным в перспективе предстоящего пятилетнего периода?

– Минстрой России ведёт комплексную работу, направленную на реформирование системы жилищно-коммунального хозяйства, модернизацию основных инфраструктурных объектов и обеспечение опережающего развития отрасли. В соответствии с Указом Президента РФ № 309 и во исполнение национальной цели «Комфортная и безопасная среда для жизни» разработан новый национальный проект «Инфраструктура для жизни», в состав которого вошли в том числе важнейшие федеральные проекты «Модернизация коммунальной инфраструктуры» и «Формирование комфортной городской среды».

Планами нацпроекта предусмотрено ежегодное снижение аварийности на 3%, с 2030 года обновление 2,5% сетей, реконструкция и строительство 2 тыс. объектов водоснабжения и водоотведения. Регионами сформированы комплексные планы модернизации коммунальной инфраструктуры до 2030 года, включающие более 50 тыс. мероприятий по обновлению свыше 18 тыс. объектов и около 138,5 тыс. километров сетей. Ключевые показатели нацпроекта – улучшение качества жизни для 20 млн жителей России к 2030 году.

Совершенствуется нормативно-правовая база отрасли, вводятся новые своды правил и стандарты управления, развиваются институты лицензирования и саморегулирования, внедряются инновации и цифровые решения, среди которых телевизионная диагностика труб, БЛА с тепло-

визором, бесканальные методы укладки труб и технологии «труба в трубе».

Очень важное направление деятельности – благоустройство территорий, выполняемое в рамках федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» и Всероссийского конкурса лучших проектов формирования комфортной городской среды: в 2025 году обновили более 7,5 тыс. общественных и дворовых территорий, реализовали 246 проектов – победителей конкурса.

– В этом году исполнится 10 лет с момента, когда президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам утвердили проект «Комфортная городская среда». Как вы оцениваете проводимую работу по благоустройству территорий?

– Президентом России была установлена национальная цель по улучшению городской среды для жизни в опорных населённых пунктах на 30% к 2030 году и на 60% к 2036 году. В рамках федерального проекта «Формирование комфортной городской среды», функционирующего с 2019 года, реализовано более 80,5 тыс. территорий. Он стал очень популярным, по-настоящему народным, узнаваемым.

Наверное, нет ни одного федерального проекта, в который были бы настолько вовлечены жители, в принятие решений о том, как должен город благоустраиваться, что должно в нём появляться. Ежегодно увеличивающийся интерес граждан к обновлению городских пространств – одно из ключевых достижений федерального проекта. Именно поэтому крайне востребованным стало всероссийское голосование за объекты благоустройства, которое

проводится с 2021 года. Если в первом голосовании было зафиксировано 9,7 млн голосов, то в прошлом году V всероссийское онлайн-голосование собрало уже 16,6 млн, около 170 тыс. волонтеров приняли участие в его организации и помогли проголосовать 60% граждан. География голосования расширена на 1667 муниципальных образований из 88 субъектов РФ и город Байконур.

В 2025 году к голосованию уже в третий раз присоединились жители воссоединённых регионов, проекты которых получили почти 131 тыс. голосов. За весь период проведения всероссийского голосования благоустроено свыше 8 тыс. территорий, выбранных нашими гражданами. Стоит отметить, что жители не только голосуют за выбранные проекты, но и сами становятся инициаторами изменений, предлагая объекты для благоустройства на этапе формирования списка. Это создаёт полноценную систему обратной связи между гражданами и органами власти в вопросах развития городской среды.

– Оцените эволюцию проектов по формированию комфортной среды за прошедшие годы.

– Эволюционировало само понятие благоустройства. Произошла синхронизация с градостроительством, модель-системной концепцией территориально-пространственного развития города. Планировочная структура моделируется теперь исходя не только из базовых понятий удобства и безопасности, но и отталкивается от аспектов экологичности, эстетики, сохранения региональной идентичности, социально-экономического развития. Формирование комфортной и современной

среды сегодня становится новым градообразующим фактором, способным перезапускать и трансформировать территории.

Если говорить о национальной и региональной идентичности, обновлённые парки, площади действительно сохраняют общий первоначальный архитектурный и планировочный облик, историческое лицо. В оформлении общих пространств используются местная символика и культурные архетипы, в инсталляциях и в малых архитектурных формах фигурируют герои местных легенд и преданий, в наружном оформлении сохраняются черты исторического быта и уклада.

Примеров масса: историческая площадь в городе Малоярославце Калужской области, Молодёжный парк в городе Губкинском ЯНАО, общественное пространство «Гаврилов-Ям. Ось городского развития» Ярославской области, для которого была разработана линейка уникальных малых архитектурных форм, включающая информационные стелы с навигацией, арт-объекты и скульптуры, отсылающие к истории местного текстильного промысла. Также хотел бы обратить внимание на проект благоустройства набережной реки Черёмухи в городе Рыбинске – одной из его особенностей является использование качественно выполненных копий дореволюционных деревянных опор для светильников.

Хороший пример синтеза традиций и современных архитектурных решений – благоустройство города Дербента, расположенного в Дагестане на западном берегу Каспийского моря. Сначала в регионе были благоустроены магалы – древние кварталы в историческом центре города, мощёные улицы и инженерные сети. Затем реализована «Туристическая миля» – один километр пешеходного пути вдоль древней крепостной стены. Кроме того, построен мультимедийный фонтан, ставший одной из главных точек притяжения не только города, но и республики. При этом изначальный, исторический внешний облик пешеходных улиц практически не был затронут.

– Ещё один федеральный проект нацпроекта, который вы упомянули ранее, «Модернизация коммунальной инфраструктуры». Подведите итоги его реализации в прошлом году.

– В прошлом году в рамках федерального проекта «Модернизация коммунальной инфраструктуры» построили, модернизировали и капитально отремонтировали 1,3 тыс. объектов тепло-, водоснабжения и водоотведения. В 2025 году успешно завершены работы на значимых объектах в Рязанской, Тульской, Орловской и Псковской областях. В Краснодарском крае в 2025 году модернизировано 20 объектов водоснабжения, что позволило повысить качество жилищно-коммунальных услуг для более 150 тыс. человек. В Республике Башкортостан после завершения работ на 19 объектах водоснабжения улучшения ощутили порядка 450 тыс. жителей. В Республике Калмыкия реализованы три объекта в сфере водоснабжения, благодаря чему улучшилось качество ЖКУ для более 190 тыс. человек. В целом качество ЖКУ было улучшено для 7,2 млн человек.

– Важное направление ЖКХ – сфера управления многоквартирными домами. Уже давно ведутся дискуссии о том, как нужно регулировать эту сферу: с помощью лицензирования или саморегулирования. Каково ваше мнение на этот счёт?

– Действующая система лицензирования подтвердила свою эффективность как основной механизм регулирования в сфере управления жилфондом и на сегодняшний день не исчерпала свой потенциал. Минстрой России поддерживает её сохранение с одновременным ужесточением требований к лицензиатам. Позиция ведомства, сформированная с учётом мнения большинства субъектов РФ, выражается в укреплении двух взаимодополняющих институтов – лицензирования и добровольного саморегулирования.

Такой синергетический подход позволит расширить возможности для управляющих организаций и в конечном счёте будет

способствовать снижению административной нагрузки при одновременном повышении качества исполнения обязательных требований. Есть некоторые промежуточные итоги данной работы. К примеру, обновлено законодательство о жилищном надзоре, что позволило повысить эффективность и прозрачность проверок при снижении административного давления на добросовестные управляющие организации.

– Какие задачи вы можете назвать приоритетными в сфере ЖКХ на 2026 год?

– В активной проработке находится порядка 20 законопроектов, из них два имеют приоритетный статус: в ноябре 2025 года принят законопроект, наделяющий правительство полномочиями по утверждению порядка расследования аварий на сетях и расширяющий участие регионов в этой работе.

Запланирован ряд значимых инициатив, направленных на совершенствование жилищно-коммунального комплекса. Для оптимизации надзорной деятельности прорабатывается инициатива, позволяющая управляющим компаниям по обращению граждан предоставлять сформированный в ГИС ЖКХ реестр собственников без раскрытия персональных данных, что повысит эффективность жилищного надзора. Подготовлен законопроект об оптимизации контрольной деятельности, предусматривающий упразднение муниципального жилищного надзора с передачей функций органам Госжилнадзора. В обслуживании газового оборудования реализован принцип один дом – одна специализированная организация, а принятые изменения в методику расчёта направлены на снижение стоимости услуги.

Принят Федеральный закон от 7 июня 2025 года о единой форме отчётности управляющих компаний перед жильцами, обязывающий размещать годовой отчёт в ГИС ЖКХ. Для повышения качества управления инфраструктурой подготовлен законопроект о ежегодной актуализации схем водоснабжения и водоотведения с передачей полномочий по их утверждению на региональный уровень.



Антон ГЛУШКОВ:

«Важно сохранить баланс между макроэкономической стабильностью и инвестиционной активностью»

За последние два десятилетия эволюция строительной отрасли в России представляет собой путь от рыночной анархии к регулируемой, но уязвимой системе. Отрасль прошла путь от выживания и становления через эйфорию бурного роста к текущему этапу адаптации к новым экономическим реалиям, где главными вызовами стали высокая стоимость денег, логистические барьеры и необходимость строить в условиях падающего платёжеспособного спроса.

Сегодня строительная отрасль находится в фазе адаптации, пытаясь найти новую точку равновесия в условиях дорогих кредитов, санкционного давления и изменившегося потребительского поведения.

Подробнее о вызовах, проблемах и путях их решения мы беседуем с Антоном Глушковым, президентом Национального объединения строителей (НОСТРОЙ).



– Антон Николаевич, сегодня дефицит квалифицированных рабочих и инженеров – одна из самых острых проблем, касающаяся в том числе строительной отрасли. Как НОСТРОЙ оценивает возможности её решения? Предпринимает ли какие-то шаги для улучшения ситуации?

– Несмотря на снижение динамики в строительстве, дефицит кадров сохраняется на уровне порядка 200 тыс. Однако мы видим, что на рынке труда увеличивается число специалистов, которые ищут новую работу – по данным рекрутинговых платформ, соотношение числа резюме на одну вакансию в строительной отрасли в 2026 году составляет 8 к 1, для сравнения: ещё в 2024 году на одну вакансию приходилось всего 2 резюме. Формально актуальное соотношение вакансий и резюме говорит о том, что у работодателей большой выбор кандидатов, но фактически строительные компании всё ещё испытывают сложности с подбором квалифицированных специалистов. Это связано с тем, что компетенции соискателей не в полном объёме соответствуют требованиям строительных компаний. Прежде всего это касается молодых специалистов – выпускников колледжей.

Именно в укреплении связи между строительными компаниями и образовательными организациями НОСТРОЙ видит большой потенциал для решения кадрового вопроса. Поэтому с 2023 года на базе НОСТРОЙ действует отраслевой Консорциум СПО в сфере строительства, который

объединяет строительные и образовательные организации, систему саморегулирования и профильные объединения.

Консорциум СПО – это единая платформа, на которой участники выявляют точки пересечения между возможностями системы подготовки профессиональных кадров и потребностями строительного бизнеса, а затем вносят предложения по разработке и актуализации Федеральных государственных образовательных стандартов и образовательных программ.

Кроме того, Консорциум СПО ведёт системную работу по вовлечению строительных организаций в проект «Профессионалитет», в результате чего увеличивается число профильных образовательных кластеров в российских регионах. Уже сейчас функционируют 32 строительных кластера, а со следующего года к ним добавятся ещё 10. Усиление фокуса на практико-ориентированное обучение молодых специалистов – это залог того, что выпускники колледжей обладают более высокой квалификацией и легче адаптируются к реальной трудовой деятельности.

Когда мы только начинали анализировать проблему кадрового дефицита, мы увидели, что система образования не может обеспечить подготовку требуемого числа специалистов. Однако проблема не только в недостаточном количестве студентов, но и в том, что через 3 года после окончания колледжа лишь каждый пятый молодой специалист остаётся работать в

отрасли по специальности. Кроме того, из 223 тыс. обучающихся по строительным специальностям в СПО всего 60 тыс. – рабочие специальности. Это означает, что система профобразования работает вхолостую: отрасль теряет четырёх из каждых пяти обученных кадров. Поэтому вопрос удержания молодёжи в отрасли играет существенную роль в ликвидации кадрового дефицита.

– Как этого достигать?

– Помимо достойных заработной платы и условий труда, нам необходимо уделять внимание повышению престижа карьеры в строительной отрасли. Для этого НОСТРОЙ проводит Национальный конкурс профессионального мастерства «Строймастер» и Конкурс для инженерно-технических работников. Эти мероприятия охватывают как опытных мастеров, так и студентов, позволяя повышать квалификацию, обмениваться опытом, налаживать связи с коллегами из других регионов. В этом году конкурсы прошли в 76 российских регионах. В региональных этапах «Строймастера» участвовали 2500 мастеров, а в Конкурсе для ИТР – 2000 инженеров.

– Механизм эскроу-счетов защитил дольщиков, но заморозил оборотные средства застройщиков. Насколько эта система жизнеспособна в условиях падающей маржинальности и роста затрат? Видит ли НОСТРОЙ необходимость в коррек-

тировке этого механизма для поддержки девелоперов?

– Механизм эскроу-счетов доказал свою эффективность как инструмент защиты средств граждан и сегодня является основой устойчивости рынка жилищного строительства. Благодаря этой модели удалось практически исключить риски появления новых обманутых дольщиков и повысить доверие населения к отрасли. Поэтому вопрос отмены или кардинального пересмотра механизма не стоит.

Вместе с тем нельзя не учитывать, что переход на проектное финансирование привёл к сокращению объёма оборотных средств застройщиков и повысил зависимость отрасли от стоимости банковского кредитования. В условиях высокой ключевой ставки, роста себестоимости строительства и снижения маржинальности проектов эта нагрузка становится особенно чувствительной, прежде всего для региональных компаний и проектов комплексного развития территорий.

НОСТРОЙ последовательно выступает за сохранение высокого уровня защиты дольщиков, но при этом считает необходимой дальнейшую настройку механизма проектного финансирования. В частности, профессиональным сообществом неод-

нократно предлагались меры по стандартизации банковских процедур, снижению сопутствующих издержек, совершенствованию условий проектного финансирования, а также более гибкие подходы к использованию средств эскроу на отдельных этапах реализации крупных проектов.

Задача сегодня заключается не в демонтаже действующей модели, а в её дальнейшем совершенствовании с учётом изменившейся экономической ситуации. Важно сохранить баланс между надёжной защитой покупателей жилья и обеспечением условий для устойчивой работы застройщиков, от которых напрямую зависят объёмы жилищного строительства в стране.

«МЕХАНИЗМ ЭСКРОУ-СЧЕТОВ ЯВЛЯЕТСЯ ОСНОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ РЫНКА ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА».

– Строительные компании, особенно в сегменте ИЖС, жалуются на высокую ключевую ставку и дороговизну проектного финансирования. Как НОСТРОЙ оценивает текущую финансовую нагрузку на отрасль и какие шаги предпринимает для диалога с ЦБ и правительством по смягчению условий кредитования для застройщиков?

– Высокая ключевая ставка остаётся одним из главных факторов, влияющих на ситуацию в строительной отрасли. Рост стоимости заёмных средств увеличивает финансовую нагрузку на застройщиков, снижает инвестиционную активность и оказывает давление на экономику проектов. Особенно чувствительна эта ситуация для сегмента ИЖС, где механизмы проектного финансирования только формируются и запас финансовой устойчивости у многих компаний ограничен.

Мы уже видим, что в ряде регионов девелоперы пересматривают сроки запуска новых проектов, а часть потенциальных покупателей откладывает решение о приобретении жилья. В результате возникает риск снижения объёмов нового строительства в среднесрочной перспективе. Для отрасли крайне важно сохранить баланс между финансовой устойчивостью строительных компаний и доступностью жилья для граждан.



ПО ДАННЫМ ДОМ.РФ,
В ПЕРВОМ КВАРТАЛЕ
2026 ГОДА ЗАСТРОЙЩИКИ
ВЫВЕЛИ НА РЫНОК
10,7 МЛН М²
ЖИЛЬЯ – ЭТО В
1,4 РАЗА БОЛЬШЕ, ЧЕМ
ГОДОМ РАНЕЕ
(7,7 МЛН М²).
В РЕЗУЛЬТАТЕ АКТИВНЫХ
ЗАПУСКОВ ОБЩИЙ
ПОРТФЕЛЬ СТРОЯЩЕГОСЯ
ЖИЛЬЯ В РОССИИ НА
1 АПРЕЛЯ 2026 ГОДА
ДОСТИГ 118,9 МЛН
«КВАДРАТОВ», ЧТО
НА 4% БОЛЬШЕ, ЧЕМ
ЗАФИКСИРОВАНО В
АПРЕЛЕ 2025 ГОДА.
В АПРЕЛЕ 2026 ГОДА
ЗАПУСКИ СТРОИТЕЛЬСТВА
НОВОГО ЖИЛЬЯ В РОССИИ
СНИЗИЛИСЬ НА 18%
ГОД К ГОДУ – ВПЕРВЫЕ
С НАЧАЛА 2026 ГОДА,
ПОСЛЕ +36%, +62% И +21%
В ЯНВАРЕ–МАРТЕ 2026 Г.

НОСТРОЙ находится в постоянном диалоге с Минстроем России, ДОМ.РФ и профильными комитетами Государственной Думы по вопросам совершенствования механизмов финансирования строительства. Мы регулярно доводим до органов власти позицию профессионального сообщества о необходимости повышения доступности кредитных ресурсов, совершенствования условий проектного финансирования и выработки дополнительных мер поддержки застройщиков в условиях высокой стоимости капитала.

При этом важно понимать, что решения в сфере денежно-кредитной политики принимаются исходя из задач обеспечения макроэкономической стабильности.

Поэтому ключевой задачей сегодня является поиск сбалансированных решений, которые позволят сохранить устойчивость финансовой системы и одновременно обеспечить выполнение национальных

целей по вводу жилья и развитию строительной отрасли.

– Внедрение технологий информационного моделирования (BIM/ТИМ) должно было сделать стройку прозрачнее, но часто приводит к удорожанию на начальном этапе. Как НОСТРОЙ планирует гармонизировать ценообразование в проектах с использованием BIM, чтобы новые технологии не ложились непосильным бременем на себестоимость квадратного метра?

– Безусловно, на начальном этапе внедрение технологий информационного моделирования требует дополнительных затрат на программное обеспечение, обучение специалистов и перестройку бизнес-процессов.

Вместе с тем в долгосрочной перспективе ТИМ обеспечивает значительный экономический эффект за счёт сокращения ошибок и переделок, ускорения работы с документацией, повышения качества управления строительством и эксплуатации объектов.

Основная проблема связана не с самой технологией, а с её применением на этапе строительства. Подрядные организации всё чаще должны вести информационную модель объекта, однако соответствующие затраты зачастую не отражаются в сметной стоимости строительства.

В результате расходы на программное обеспечение и сопровождение информационной модели фактически несёт подрядчик, что создаёт дополнительную финансовую нагрузку и снижает стимулы для цифровизации.

Позиция НОСТРОЙ заключается в том, что затраты на формирование и ведение информационной модели должны учитываться при подготовке проекта и предусматривать соответствующее финансирование. Необходимо обеспечить обязательное отражение требований по ведению информационной модели в задании на проектирование, проектной документации и договоре подряда. Только в этом случае ТИМ станет не дополнительным бременем, а полноценным инструментом повышения эффективности строительства.

– В этом году вступили в силу поправки в ГрК РФ, которые наделили новыми правами и обязанностями СРО и нацобъединения. В чём заключаются ключевые изменения? В чём польза для отрасли?

– 2025 и 2026 годы ознаменованы принятием и вступлением в силу важных нормативных правовых актов по совершенствованию института саморегулирования. Основным и главным из них, без сомнения, является Федеральный закон № 309-ФЗ «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации», обеспечивший централизацию контроля участников строительного рынка через национальные объединения

и существенное расширение обязанностей как самих СРО, так и их членов.

Ключевым нововведением, значительно трансформирующим институт саморегулирования, являются Правила саморегулирования, которые разрабатываются национальными объединениями и станут обязательными для всех СРО. Правила будут содержать положения о контрольных и дисциплинарных органах СРО, о компенсационных фондах, о порядке применения дисциплинарных мер, о требованиях к членству и процедурах контроля за соблюдением членами СРО требований стандартов и правил СРО. Таким образом, вместо разрозненных внутренних документов СРО будут установлены единые условия и требования, утверждённые на уровне национального объединения.

Не менее важным нововведением является наделение национальных объединений полномочиями по проведению оценки соблюдения СРО требований к их деятельности, а также упрощение процедуры исключения сведений о недобросовестных СРО из государственного реестра.

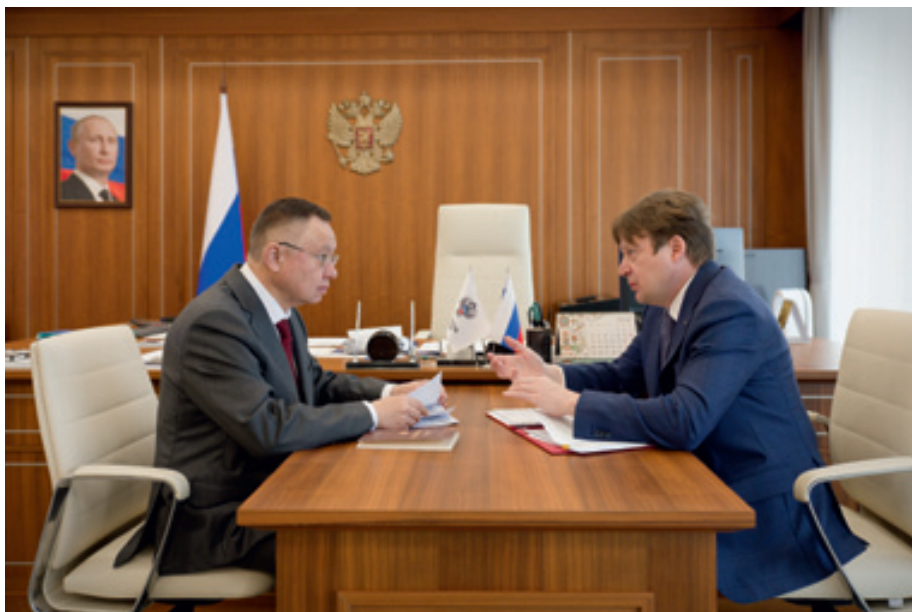
Рассматривая новые права и обязанности самих СРО, необходимо отметить, что Федеральный закон № 309-ФЗ обязал членов СРО уведомлять СРО о заключённых, исполненных и расторгнутых договорах строительного подряда, а также о совокупном размере обязательств по ним. Помимо этого, члены СРО должны информировать СРО о предъявленных исках о возмещении вреда и о взыскании ущерба, что позволяет СРО своевременно участвовать в судебных разбирательствах и защищать как интересы своих членов, так и средства компенсационных фондов.

Таким образом, законодательные изменения значительно усиливают роль национальных объединений и самих СРО, и реализация этих изменений знаменует собой переход к качественно новой модели саморегулирования в строительной отрасли, основанной на централизации контроля, унификации требований и усилении персональной ответственности.

Ожидается, что нововведения позволят минимизировать риски некачественного строительства и повысить уровень безопасности строительных проектов, защитить средства компенсационных фондов, предотвратить появление на рынке некомпетентных подрядчиков, повысить общий уровень профессионализма в строительной сфере и качество строительных услуг для граждан, а также создать более прозрачную систему отбора подрядных организаций.

– Индивидуальное жилищное строительство – огромный, но хаотичный рынок. Какую роль НОСТРОЙ играет в его систематизации?

– Сегодня ИЖС является одним из ключевых драйверов жилищного строитель-



ства в стране, однако этот сегмент долгое время действительно развивался менее организованно, чем многоквартирное строительство. Поэтому одна из важнейших задач – это создание прозрачного рынка, где интересы граждан будут надёжно защищены, а добросовестные подрядчики получают понятные правила работы.

НОСТРОЙ активно участвует в формировании такой системы, в частности ведёт работу по развитию механизмов рейтингования и добровольной оценки надёжности подрядных организаций, работающих в сфере ИЖС.

Отдельное внимание уделяется внедрению механизма счетов эскроу в индивидуальном жилищном строительстве, стандартизации строительных процессов, повышению качества применяемых материалов и развитию цифровых сервисов. Наша задача – сделать рынок ИЖС более предсказуемым как для граждан, так и для профессиональных участников отрасли.

В конечном итоге систематизация рынка ИЖС должна привести к повышению качества строительства, сокращению числа недобросовестных подрядчиков и росту доверия граждан к индивидуальному жилищному строительству как одному из наиболее востребованных способов улучшения жилищных условий.

– Нарушение привычных логистических цепочек и удорожание импортных комплектующих бьют по рентабельности проектов. Какие механизмы поддержки отрасли (например, субсидирование логистики или налоговые льготы) НОСТРОЙ считает наиболее эффективными в текущих условиях?

– Нарушение логистических цепочек приводит к задержкам поставок. Это вызывает простои на строительной площадке: рабочие и техника не могут выполнять следующие этапы работ без необходимых

материалов или оборудования, что влечёт срыв сроков и финансовые риски.

Стоимость импортных материалов, оборудования и комплектующих (например, лифтов, систем вентиляции, оконных профилей, инженерной сантехники, специализированной химии) закладывается в смету на начальном этапе. Когда логистика усложняется, а курс валют нестабилен, фактическая стоимость этих позиций на момент закупки оказывается значительно выше плановой.

Часто, сталкиваясь с такой проблемой, подрядные компании вынуждены закупать более дешёвые аналоги или некачественную продукцию, а то и откровенный фальсификат.

Для защиты отрасли от некачественной и небезопасной продукции (в том числе импортной) НОСТРОЙ выступает за создание системы оценки и допуска на рынок только тех производителей, которые соответствуют российским стандартам качества.

Наш Национальный реестр добросовестных производителей и поставщиков строительной продукции (НРДП) – единственная на сегодняшний день негосударственная мера борьбы с фальсификатом и некачественными материалами, а наличие маркировки «Знак качества» НОСТРОЙ подтверждает соответствие продукции установленным требованиям и требует ежегодного подтверждения.

– Как вы оцениваете перспективы отрасли в этом году с учётом всех текущих сложностей? Какие видите возможности для уменьшения турбулентности?

– Мы проходим непростой период, связанный с высокой стоимостью заёмного финансирования, изменением структуры спроса на жильё и ростом издержек. Вместе с тем говорить о кризисе оснований нет – отрасль сохраняет значительный запас прочности благодаря сформиро-

ванному портфелю строящихся объектов, накопленному опыту работы в условиях проектного финансирования и системной государственной поддержке.

Безусловно, в 2026 году мы можем увидеть снижение темпов запуска отдельных проектов и более осторожную инвестиционную политику девелоперов. Однако ключевая задача заключается в том, чтобы избежать резкого сокращения предложения жилья в среднесрочной перспективе. Для этого необходимо сохранить доступность финансовых инструментов как для застройщиков, так и для покупателей жилья.

«ОДНА ИЗ ВАЖНЕЙШИХ ЗАДАЧ – СОЗДАНИЕ ПРОЗРАЧНОГО РЫНКА ИЖС».

Застройщики уже начали более взвешенно подходить к выводу новых проектов на рынок. Это естественная реакция бизнеса на удорожание кредитных ресурсов и изменение покупательской активности. Поэтому сегодня особенно важно своевременно принимать меры, которые позволят сохранить инвестиционную привлекательность строительной отрасли и обеспечить выполнение национальных целей по жилищному строительству.

Снизить турбулентность помогут дальнейшее совершенствование механизмов проектного финансирования, поддержка ипотечных программ, развитие ИЖС, а также сокращение административных процедур и сроков реализации проектов. Большой потенциал мы видим в цифровизации строительной отрасли, повышении производительности труда и внедрении современных технологий, позволяющих оптимизировать затраты.

Отдельное внимание заслуживает вопрос развития регионального строительства. Именно в регионах формируется значительная часть нового предложения жилья, поэтому важно обеспечить равный доступ региональных застройщиков к финансовым инструментам. Это позволит избежать дисбаланса на рынке и сохранить темпы строительства по всей стране.

Строительная отрасль традиционно является одним из локомотивов российской экономики, обеспечивая занятость миллионов человек и создавая спрос для десятков смежных отраслей. Поэтому важно сохранить баланс между задачами макроэкономической стабильности и необходимостью поддержания инвестиционной активности. При таком подходе отрасль сможет пройти текущий период без существенных потерь и сохранить потенциал для дальнейшего развития.

Беседовал Вячеслав Колесников



Мерт Атлы:
«Мой стиль управления –
это сочетание турецкой
динамики, российской
инженерной школы
и западного подхода к
планированию»

В основе любого успешного промышленного проекта лежат не только технологии и бюджеты, но и прежде всего люди и доверие между ними. Репутация компании в такой сложной отрасли формируется не в переговорной комнате во время презентации, а на протяжении всей реализации проекта, когда подрядчик перестаёт быть просто юридически лицом, связанным контрактом. Истинный партнёр берёт на себя совместную ответственность. Иногда это означает принятие непопулярных решений, открытое признание рисков ещё до того, как они станут критическими, или готовность работать значительно шире формальных обязательств ради конечного результата.

Доверие строится из простых вещей: честности, прозрачности и способности держать слово. Если обещание дано заказчику, необходимо сделать всё возможное для его выполнения, даже если это требует пересмотра внутренних процессов. Именно поэтому долгосрочные отношения в отрасли ценятся выше разовых сверхприбыльных контрактов.

В интервью нашему изданию коммерческий директор «Химсталькон-Инжиниринг» Мерт Атлы размышляет о темах ответственности, доверия и инженерной этики, анализирует свой опыт работы в компаниях с различным подходом и менталитетом, подчёркивая позитивный опыт синтеза различных моделей управления: турецкой скорости и гибкости, западной системности и российской инженерной фундаментальности. По его мнению, репутация – это главный актив компании, который в том числе обязательно предполагает личную вовлечённость руководителя.

– Вы выросли в турецкой строительной культуре и уже более 15 лет работаете в России. Какие профессиональные принципы вы привезли с собой, а чему научила именно российская инженерная школа?

– Строительство было частью моей жизни с самого детства. Я вырос в семье инженеров: мой отец, дедушка и оба брата связаны со строительной отраслью. Поэтому уважение к этой профессии, понимание её сложности и ответственности появились очень рано. Я видел, сколько труда, дисциплины и характера стоит за каждым серьёзным объектом.

При этом почти вся моя профессиональная карьера состоялась именно в России. Здесь я сформировался как специалист и руководитель. Моим первым крупным проектом стал Mercury City Tower – на тот момент самое высокое здание Европы. Позже были другие масштабные проекты, включая Lakhta Center. Работа на таких объектах очень быстро учит ответственности, потому что там не существует второстепенных решений – любое решение влияет на безопасность, сроки, экономику и репутацию всех участников проекта.

Интересно, что мой профессиональный подход сформировался под влиянием сразу нескольких строительных культур. Первые годы я работал в турецких подряд-

ных компаниях, где очень сильны скорость, гибкость, умение быстро мобилизоваться и брать на себя ответственность за результат.

Затем я 7 лет работал в AECOM и несколько лет в Rizzani de Eccher – компании с почти 200-летней историей. Этот опыт дал мне очень глубокое понимание западного подхода к управлению проектами: культуры HSE, системного планирования, управления рисками, прозрачности процессов и долгосрочного взаимодействия между всеми участниками проекта.

А российская инженерная школа научила меня фундаментальности, глубине проработки и уважению к инженерной мысли. Особенно это чувствуется в промышленном строительстве, где цена ошибки крайне высока.

Наверное, сегодня мой стиль управления проектами – это сочетание трёх компонентов: турецкой строительной динамики, российской инженерной школы и западного подхода к планированию и управлению крупными проектами.

Но при этом я убеждён, что в основе любого успешного проекта всё равно остаются люди и доверие между ними. В промышленном строительстве репутация формируется не презентациями, а тем, как компания ведёт себя в сложные моменты. Именно тогда становится понятно, кто действительно является партнёром.

«РОССИЙСКАЯ ИНЖЕНЕРНАЯ ШКОЛА НАУЧИЛА МЕНЯ ФУНДАМЕНТАЛЬНОСТИ, ГЛУБИНЕ ПРОРАБОТКИ И УВАЖЕНИЮ К ИНЖЕНЕРНОЙ МЫСЛИ».

– Что для вас означает доверие в промышленном строительстве? В какой момент подрядчик перестаёт быть просто исполнителем и становится настоящим партнёром заказчика?

– Для меня доверие в промышленном строительстве – это прежде всего предсказуемость и ответственность. Заказчик должен быть уверен, что подрядчик не исчезнет при первых сложностях, не начнёт искать оправдания и не будет скрывать проблемы. В нашей отрасли невозможно реализовывать серьёзные проекты без сложных ситуаций – вопрос только в том, как команда на них реагирует.

Я всегда говорю своим коллегам: настоящий подрядчик проявляется не тогда, когда всё идёт идеально по графику, а когда проект сталкивается с давлением, изменениями или кризисными моментами. Именно в такие периоды и формируется доверие.

Подрядчик перестаёт быть просто исполнителем в тот момент, когда начинает думать не только о своём контракте, но и о конечном результате для заказчика. Когда команда задаёт себе вопрос не «что мы обязаны сделать по договору?», а «что нужно сделать, чтобы проект действительно состоялся успешно?».

На крупных промышленных объектах заказчик очень быстро чувствует разницу между формальным подходом и настоящим партнёрством. Потому что партнёр берёт на себя ответственность вместе с заказчиком. Иногда это означает принимать непопулярные решения, иногда – открыто говорить о рисках, иногда – работать значительно шире формальных обязательств.

Для меня доверие вообще строится из простых вещей: честности, прозрачности и способности держать слово. Если ты что-то пообещал заказчику, ты должен сделать всё возможное, чтобы это выполнить. Даже если это требует дополнительных усилий, пересмотра внутренних процессов или личного вовлечения руководства.

И, наверное, ещё один важный момент: доверие невозможно построить исключительно на уровне контрактов – его всегда создают люди. Поэтому я очень ценю долгосрочные отношения в отрасли. В промышленном строительстве репутация зарабатывается годами, а потерять её можно за один проект.



Кроме того, ответственность – это ежедневное ощущение того, что любое решение имеет последствия далеко за пределами проекта – для заказчика, для команды, для людей на площадке и для репутации всех участников.

Я вырос в инженерной среде и довольно рано понял простую вещь: в строительстве не бывает «почти правильно». Либо решение надёжное, либо оно становится риском. Именно поэтому ответственность начинается задолго до появления техники на площадке – на этапе инженерных решений, планирования и оценки рисков.

– Можете сформулировать основные принципы, лежащие в основе понятия «ответственность»?

– В моём понимании ответственность перед заказчиком состоит из трёх вещей.

Первое – это честность в оценке ситуации. Иногда это означает говорить не то, что приятно слышать, а то, что действительно происходит на проекте. Особенно когда есть отклонения, риски или необходимость корректировок.

Второе – это способность доводить решения до конца. Если ты взял на себя обязательство, ты не можешь остановиться на половине пути или переложить проблему на кого-то другого. В промышленном строительстве недоделанные решения всегда возвращаются в самый неудобный момент.

И третье – это личная вовлечённость. Я не верю в ответственность на уровне должности. Ответственность либо есть у конкретных людей, либо её нет. Поэтому в сложных проектах я всегда стараюсь быть максимально включённым – не только в коммерческие вопросы, но и в технические, организационные и в управленческие решения.

В конечном счёте ответственность – это когда ты готов поставить свою репутацию за результат проекта. И когда заказчик это чувствует, появляется настоящее доверие.

– Каких людей вы цените в строительстве особо? Какие качества в крупных промышленных проектах становятся решающими?

– В строительстве я больше всего ценю людей, на которых можно опереться в реальной работе – не в презентациях и не на совещаниях, а именно на площадке, в проектной команде, в момент, когда нужно принимать решения под давлением. Человек либо считает результат своим личным делом, либо нет. В крупных промышленных проектах это сразу видно: одни ждут указаний, а другие уже решают проблему.

Далее, это честность в профессиональном смысле. Я очень ценю людей, которые не скрывают сложности, не маскируют риски и не пытаются подогнать реальность под удобный отчёт. В нашей отрасли это критически важно, потому что любая за-

держка или ошибка, выявленная поздно, становится в разы дороже.

Большую ценность также представляет способность думать системно. В крупных проектах нельзя смотреть только на свой участок работы. Нужно понимать, как твои решения влияют на проект в целом – на сроки, на монтаж, на безопасность, на смежные дисциплины.

И, конечно, я очень ценю людей, которые умеют работать в команде без потери самостоятельности. Это редкое сочетание: когда человек достаточно сильный, чтобы отвечать за свой участок, но при этом достаточно зрелый, чтобы работать на общий результат, а не на личную территорию.

Если говорить проще, я ценю людей, на которых можно положиться. В строительстве это самое важное качество, потому что в какой-то момент проекта технологии и процессы становятся предсказуемыми, а вот человеческая надёжность – нет.

– Какими правилами вы руководствуетесь при реализации проектов?

– Их два, и они равнозначны. Первое – бескомпромиссная промышленная безопасность. Никакая экономия не оправдывает рисков для людей и экологии. Второе – жесточайшая дисциплина качества на каждом метре стройки. Для нас важно не просто соответствовать внешним ГОСТам, но и соблюдать повышенные внутренние регламенты контроля. Системность и предсказуемость процесса – единственный способ сдать заказчику сложный опасный объект со спокойной совестью.

– На рынке у вас было много предложений. Почему вы выбрали именно «Химсталькон-Инжиниринг»? Что увидели в компании такого, что совпало с вашим профессиональным подходом?

– Для меня это решение не было выбором между предложениями в классическом смысле. Это был скорее выбор в пользу определённой задачи и определённого уровня ответственности.

Меня действительно зацепило то, каким образом CEO и акционеры компании формулировали своё видение будущего. Это было не про текущую позицию на рынке, а про амбицию построить сильного ЕРС-игрока с полноценной инженерной и управленческой культурой. Я хорошо понимаю, насколько это сложная задача в нашей отрасли, именно поэтому она показалась мне интересной.

Второй важный фактор – это степень доверия и свободы принятия решений, которую мне сразу обозначили внутри компании. Для меня это принципиально. Я не рассматриваю управленческую роль как чисто функциональную. Мне важно иметь возможность влиять на результат, брать ответственность и доводить инициативы до конца.

«БУДУЩЕЕ ПРОМЫШЛЕННОГО СТРОИТЕЛЬСТВА – ЗА ИНТЕГРИРОВАННЫМИ ЕРС-КОМАНДАМИ, ГДЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КОНЦЕНТРИРУЕТСЯ В ОДНОЙ СИСТЕМЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ».

Хороший пример – мой текущий опыт в компании, когда, будучи коммерческим директором, я взял на себя инициативу и фактически выступил в роли руководителя крупнейшего проекта в истории компании. И важно, что это было не ограничением роли, а поддержано компанией. Для меня это очень показательно с точки зрения культуры.

Третьим фактором стал сам ЕРС-подход. У меня уже был опыт работы в полноценной ЕРС-модели, когда я работал в Rizzani de Eccher над уникальным фармацевтическим заводом в России. Тогда я впервые очень чётко увидел ценность интегрированного подхода – когда инженерия, закупки и строительство находятся в одной логике ответственности, и заказчик получает не разрозненные функции, а целостное решение.

Именно это совпало с моим профессиональным взглядом: будущее промышленного строительства – за интегрированными ЕРС-командами, где ответственность не размазывается, а концентрируется в одной системе принятия решений.

Поэтому для меня это был не просто карьерный переход. Это было осознанное решение войти в проект, где можно не наблюдать за изменениями рынка, а реально участвовать в их формировании.

– Что изменилось в компании за первый год вашей работы? Какие изменения были наиболее важны с точки зрения заказчиков и партнёров?

– Я бы описал этот период не как резкие трансформации, а как последовательное усиление компании – через системность, качество решений и расширение компетенций.

Одним из ключевых направлений стало развитие более аналитического подхода к коммерческой и тендерной работе. Мы начали усиливать базу данных, на основе которой принимаются решения. Это означает более глубокий анализ входящих проектов, оценку их соответствия нашим компетенциям и конкурентным преимуществам. Это позволяет нам быть более точными в выборе проектов и, как следствие, более надёжными в их реализации.

Параллельно меняется сам подход к формированию портфеля проектов. Мы уходим от реактивной модели участия во всём подряд к более стратегическому отбору, где фокус смещается на те проекты, где мы действительно можем создать максимальную ценность для заказчика и укрепить собственную экспертизу.

Очень важное изменение касается диверсификации портфеля. Исторически «Химсталькон-Инжиниринг» был хорошо известен как сильный производитель и подрядчик по резервуарным паркам. Сегодня компания существенно расширяет этот профиль. Мы выходим в более широкий спектр промышленных объектов – включая общезаводское хозяйство (ОЗХ), а также технологические проекты. Это важный шаг, который показывает, что компания становится универсальным игроком в промышленном строительстве, а не узкоспециализированным подрядчиком.

Если говорить о внешнем восприятии, заметно усиливается узнаваемость бренда

«Химсталькон-Инжиниринг» на рынке, как среди заказчиков, так и среди потенциальных сотрудников. Компания становится более заметной как надёжный генеральный подрядчик, способный вести комплексные промышленные проекты полного цикла. Это важный нематериальный эффект, который напрямую влияет и на качество входящих проектов, и на уровень доверия со стороны рынка.

Если говорить о внутренней трансформации, она также проявляется в культурном измерении. Ещё год назад я был фактически единственным иностранным сотрудником в компании. Сегодня команда заметно более мультикультурная – в ней работает уже более 40 специалистов с разным международным и отраслевым опытом. Это не просто количественное изменение, это важный сдвиг в уровне насмотренности, подходах к управлению проектами и качеству профессиональной дискуссии.

Это напрямую влияет на внешнее восприятие: бренд всё чаще воспринимается



не только как специализированный подрядчик по резервуарам, а как полноценный генеральный подрядчик, способный вести более широкий спектр промышленных проектов.

Отдельно стоит отметить развитие направления value engineering. Всё больше заказчиков начинают воспринимать нас не только как исполнителя, но и как партнёра, который может помочь оптимизировать CAPEX и улучшить инженерные решения ещё на ранних стадиях проекта. Это меняет характер взаимодействия с клиентами – от «выполнить работу» к «совместно найти лучшее решение».

Если собрать всё вместе, эти изменения формируют одну логику: постепенное движение к модели универсальной EPC-компании, способной реализовывать сложные промышленные проекты полного цикла. И в этом смысле мы последовательно движемся к цели стать одним из ведущих EPC-подрядчиков в России и регионе СНГ.

– Многие подрядчики считают работу завершённой после монтажа. Для вас этого недостаточно. Что на самом деле означает «сдать объект»?

– Для меня сдать объект – это не просто завершить монтаж и подписать документы. Настоящая сдача происходит, когда заказчик получает полностью готовый к безопасной и стабильной эксплуатации производственный актив. В промышленном строительстве важно не только построить объект, но и обеспечить качество инженерных решений, корректную документацию, готовность систем и уверенность заказчика в том, что объект будет эффективно работать долгие годы.

Я считаю, что зрелый подрядчик должен думать не категориями закрытия контракта, а в парадигме конечного результата для клиента. Именно в этом и проявляется настоящий EPC-подход – ответственность не только за процесс строительства, но и за итоговую работоспособность объекта.

– Как вы выстраиваете работу, чтобы заказчик был уверен и в сроках, и в качестве, и в конечном результате проекта?

– Уверенность заказчика появляется не из обещаний, а из прозрачности и системности работы. Поэтому для меня ключевыми вещами всегда являются качественное планирование, постоянная коммуникация и раннее выявление рисков. Чем сложнее промышленный проект, тем важнее, чтобы заказчик видел реальную картину происходящего, понимал статус проекта и был уверен, что команда контролирует ситуацию, а не реагирует на проблемы постфактум.

Второй важный момент – это единая ответственность внутри команды. Когда проектировщики, инженеры, закупки и строительный блок работают как одна система, а не как отдельные функции, каче-

ство решений и предсказуемость проекта становятся значительно выше. Именно поэтому EPC-подход сегодня так востребован: заказчик получает не набор подрядчиков, а одного партнёра, который отвечает за конечный результат проекта целиком.

«НАШИ КРУПНЕЙШИЕ ПРОЕКТЫ РЕАЛИЗУЮТСЯ В ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ ЗА ПОЛЯРНЫМ КРУГОМ: В МУРМАНСКЕ, НОРИЛЬСКЕ И ЧУКОТСКОМ РЕГИОНЕ».

– Понимает ли российский рынок значение EPC-подрядчика в его правильном классическом смысле или есть подмена понятий? Насколько EPC востребовано? Как, по вашему мнению, будет развиваться рынок EPC-подрядчиков в России в ближайшие годы? Какие тенденции вы наблюдаете?

– На российском рынке термин EPC сегодня используется достаточно широко, но, на мой взгляд, далеко не всегда в его классическом понимании. Часто под EPC подразумевается просто укрупнённый подряд или управление несколькими подрядчиками. А на самом деле настоящая EPC-модель – это единая ответственность за инженерные решения, закупки, строительство, сроки, бюджет и конечный результат проекта. Это требует совершенно другого уровня интеграции процессов, компетенций и управленческой зрелости.

При этом спрос на полноценный EPC в России очевидно растёт. Заказчики всё больше заинтересованы в снижении количества интерфейсов и рисков, особенно на сложных промышленных объектах. Я думаю, в ближайшие годы рынок будет двигаться в сторону более крупных и универсальных EPC-компаний с сильной инженерной экспертизой, собственными производственными и строительными компетенциями, а также развитой системой управления проектами. Именно в этом направлении сегодня развивается «Химсталькон-Инжиниринг».

– Как выстроено взаимодействие между проектировщиками, инженерами и строителями внутри компании? Какие преимущества даёт такая тесная взаимосвязь?

– Для меня ключевой принцип здесь – отсутствие передачи ответственности между функциями. Проектирование, инженерная подготовка и строительство должны работать как единый процесс, а не как по-

следовательность отдельных этапов. Именно поэтому у нас внутри компании встроен собственный проектный институт, который позволяет минимизировать узкие места и выстроить максимально плотное взаимодействие между E, P и C – engineering, procurement and construction.

Такой формат снимает классические барьеры между подразделениями: проектировщики понимают реальные ограничения площадки и строительства, а строители и закупки вовлекаются в инженерные решения ещё на ранних стадиях. В результате мы сокращаем количество ошибок, ускоряем принятие решений и повышаем предсказуемость проекта. Для заказчика это выражается в главном – в более стабильных сроках, контролируемом бюджете и более высокой надёжности конечного результата.

– Какие технологии и инженерные решения сегодня действительно помогают повышать надёжность и эффективность промышленных объектов, а не просто выглядят современно?

– Для нас ключевым практическим инструментом является 3D-моделирование, но не как средство визуализации, а как инженерный рабочий инструмент. Мы используем его для выявления и устранения коллизий на стадии проектирования, а также для повышения общей реализуемости решений на площадке. Это позволяет заранее видеть конфликты между дисциплинами, снижать количество переделок и делать взаимодействие между проектированием и строительством значительно более точным.

Кроме того, 3D-модель активно используется в value engineering – для сравнения альтернативных технических решений с точки зрения стоимости, сложности строительства и последующей эксплуатации. Это напрямую влияет на оптимизацию CAPEX и повышает конструктивность проекта. Параллельно мы используем и современные цифровые инструменты, включая элементы AI для оптимизации отдельных процессов, однако часть этих решений остаётся внутренним конкурентным преимуществом компании.

– У компании есть опыт реализации проектов в сложных климатических условиях. Как такие объекты демонстрируют реальный уровень подрядчика?

– Сложные климатические условия очень быстро показывают реальный уровень подрядчика. В таких проектах невозможно опираться только на стандартные решения – решающими становятся инженерная подготовка, организация работ, логистика и способность команды адаптироваться к постоянно меняющимся условиям на площадке.

Наши крупнейшие проекты реализуются за Полярным кругом: в Мурманске, Норильске и Чукотском регионе. Особенно Чукотка стала для нас серьёзным испытанием: ра-

бота практически с нуля в экстремальных условиях сформировала высокую степень адаптивности и устойчивости команды. Не каждый подрядчик способен не просто зайти в такие регионы, но и последовательно довести проект до результата, сохраняя качество и управляемость процесса.

– Как вы оцениваете текущую позицию «Химсталькон-Инжиниринг» на рынке и какие направления считаете наиболее перспективными для развития?

– Сегодня «Химсталькон-Инжиниринг» находится в стадии активного перехода от узкоспециализированного подрядчика к более универсальной ЕРС-компании. Исторически сильная экспертиза в резервуарных парках дала компании прочную инженерную базу и репутацию надёжного исполнителя. И сейчас эта база становится фундаментом для расширения в более сложные промышленные сегменты.

С точки зрения перспектив, ключевыми направлениями я вижу развитие полноценного ЕРС-подхода, дальнейшую диверсификацию портфеля в сторону технологических объектов и ОЗХ, а также усиление роли компании как партнёра по value engineering и оптимизации CAPEX. В совокупности это формирует движение к более высокой добавленной стоимости и позволяет компании претендовать на позицию одного из ведущих ЕРС-подрядчиков в России и СНГ в среднесрочной перспективе.

– Какой из реализованных за последний год объектов вы считаете самым значимым для компании и отрасли?

– Я бы не стал выделять один самый важный объект – для нас значимость проектов определяется не только масштабом, но и тем, какие компетенции они формируют внутри компании и какие новые требования к нам как к ЕРС-подрядчику предъявляют заказчики.

Отдельно я бы отметил наш проект в Мурманске, где мы фактически тестируем и развиваем интегрированный подход к управлению строительством через турецко-российскую синергию на площадке. Это сочетание двух строительных культур позволяет нам применять сильные стороны обеих систем – гибкость, скорость и практическую ориентацию с одной стороны, и инженерную глубину и системность – с другой. На таких проектах особенно хорошо видно, что ценности компании могут и должны превышать культурные различия, объединяя команду вокруг одной цели – выполнить проект в рамках бюджета, сроков и требуемого качества для заказчика.

Параллельно важно, что мы продолжаем расширять портфель за пределы традиционного профиля резервуарных проектов и усиливаем присутствие в сегменте ОЗХ. Это движение постепенно приближает нас к модели универсального ЕРС-подрядчика,

и каждый такой проект становится ещё одним шагом в этом направлении.

– Как вы хотите, чтобы рынок воспринимал «Химсталькон-Инжиниринг» через 3–5 лет? Что должно ассоциироваться с компанией в первую очередь?

– Я хотел бы, чтобы «Химсталькон-Инжиниринг» ассоциировался с надёжным генеральным подрядчиком в сфере промышленных проектов – независимо от масштаба и сложности объекта. Компанией, которой доверяют на раннем этапе и которой клиент в первую очередь звонит, когда у него появляется идея построить новый объект, чтобы вместе сформировать реалистичную концепцию и бизнес-план её реализации.

Также важно, чтобы бренд ассоциировался с предсказуемостью, инженерной культурой и ответственностью за результат на всём жизненном цикле проекта. Чтобы рынок понимал: с «Химсталькон-Инжиниринг» можно заходить в сложные проекты и быть уверенным, что они будут доведены до конца с нужным качеством, сроками и экономической эффективностью.

Успешное создание сложных промышленных объектов опирается не только на технологии, но и на человеческую надёжность. Выстроить фундамент совместной ответственности непросто, но вполне реально, что и доказывает развитие компании и её переход на более высокий уровень управления и реализации масштабных проектов.

«ХИМСТАЛЬКОН-ИНЖИНИРИНГ» ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО ДВИГАЕТСЯ К ЦЕЛИ СТАТЬ ОДНИМ ИЗ ВЕДУЩИХ ЕРС-ПОДРЯДЧИКОВ В РОССИИ И РЕГИОНЕ СНГ».

Беседовал Вячеслав Колесников





Павел Ремнёв:
**«МЫ ЗА ТО, ЧТОБЫ
КЛИЕНТУ БЫЛО ПОНЯТНО
И УДОБНО ПОЛЬЗОВАТЬСЯ
НАШЕЙ ЦИФРОВОЙ
ПЛАТФОРМОЙ»**

На площадке XXI Всероссийского форума-выставки «ГОСЗАКАЗ» Комитет по конкурентной политике Московской области подписал соглашение о сотрудничестве с Цианом – ведущей российской онлайн-платформой для операций с недвижимостью. О том, что это сотрудничество принесёт обеим сторонам, как, в принципе, развивается взаимодействие цифровых агрегаторов с органами власти и как изменения в законодательстве отразятся на деятельности – в беседе председателя Общественного совета при Комитете по конкурентной политике Вадима ВИНОКУРОВА с GR-директором Циана Павлом РЕМНЁВЫМ.

– Давайте начнём с простого вопроса: зачем это нужно Циану?

– На рынке мы уже 25 лет, у нашей онлайн-платформы достаточно большая аудитория – более 20 млн пользователей ежемесячно. Мы разрабатываем цифровые сервисы для операций с недвижимостью, активно развиваем краткосрочную посуточную аренду и цифровизируем сделки, начиная от подбора жилья и заканчивая электронной регистрацией. Мы – grortech номер один в России, позволяющий пользователям искать жильё с инклюзивными параметрами.

Сведения о проводимых в Московской области земельно-имущественных торгах на нашей цифровой платформе появились ещё 2 года назад, когда у нас уже было подписано соглашение с Министерством инвестиций, промышленности и науки Московской области. За этот период мы сформировали достаточно понятный, но при этом не слишком короткий клиентский путь.

Как он выглядел: пользователь, находясь на Циане, в карточке объекта переходил сначала на сайт Мининвеста, откуда подтягивалась вся информация по объявлению. Далее он должен был перейти на сайт Комитета по конкурентной политике Московской области как к владельцу объявления, а уже оттуда – на электронную торговую площадку для участия в торгах.

– Да, непростой маршрут...

– За эти 2 года мы осознали ценность получения такого уникального контента, а Комитет по конкурентной политике Московской области не мог не обратить внимания на рост количества заявок на участие в торгах по продаже земельных участков. За 2025 год мы зафиксировали более 2700 новых объявлений в месяц – это значительный рост. И тогда мы с Комитетом по конкурентной политике Московской области решили упростить клиентский путь. Именно на такое упрощение наше соглашение ориентировано. Сейчас из объявления на Циане инвестор сразу же переходит на единый портал торгов Московской области.

Конечно же, впереди нас ещё ждут определённые доработки, обновления всех ссылок, но в целом клиентский путь будет значительно упрощён, и это точно пойдёт на пользу всем сторонам: сделки станут более доступными, а вся операция – более простой и понятной.

– Значит, нюанс в том, что здесь – именно торги? То есть у вас такого функционала – торги – нет?

– Да, такого функционала у нас нет, но мы активно работаем над развитием этого направления. Мы получаем уникальный контент по торгам и аукционам благодаря своему партнёрству с госучреждениями, застройщиками, банками и т.д.

– Выходит, для вас это своего рода витрина? А торги уже действуют в рамках торговой платформы.

– Да, изучая эту индустрию, мы поняли, что Подмосковье – не исключение среди других российских регионов. Но для нас то, что мы развернули с Московской областью, – отличный кейс, и мы за это, конечно же, благодарны. Надеемся, это даст толчок к развитию нового сервиса и направления в других регионах Российской Федерации.

– Наверное, вы уже заметили, что в Московской области торги по земельно-имущественным отношениям развиты достаточно хорошо. Намного лучше, чем в других регионах.

– Да. На форуме, где это соглашение подписывалось, мы говорили о том, что Московская область – один из лидеров по цифровизации в стране. С одной стороны, регион вкладывает в это ресурсы, а

с другой – здесь очень привлекательный рынок. Тут есть с чем работать: объектов недвижимости достаточно много.

**«У ЦИАНА
УНИКАЛЬНЫЙ
КОНТЕНТ ПО ТОРГАМ
И АУКЦИОНАМ
БЛАГОДАРЯ
ПАРТНЁРСТВУ С
ГОСУЧРЕЖДЕНИЯМИ,
ЗАСТРОЙЩИКАМИ,
БАНКАМИ И Т.Д.».**

– А есть ли у вас в планах продвижение вашего опыта взаимодействия с Комитетом по конкурентной политике Московской области в другие регионы?

– Конечно. Мы хотели бы и дальше развивать это направление. На текущем этапе у нас размещено более 29 тысяч объявлений – актуальных объектов для торгов. Сюда входят и те объекты недвижимости, которые мы получаем от Комитета по конкурентной политике Московской области. Мы присматриваемся к другим регионам и хотели бы популяризировать эту историю, отталкиваясь от нашего кейса с Московской областью.

– Страна у нас большая, в ней много различных ведомств, у которых тоже хватает возможностей, полномочий и контента...

– Мы смотрим во всех направлениях. 29 тысяч объявлений – это уже достаточно много, но мы видим большой потенциал к его увеличению. Мы набираем такой объём за счёт сотрудничества с разными структурами, в том числе с Росимуществом.

– Сегодня все мы в ожидании очередных законов, связанных с цифровыми агрегаторами. Хотелось бы услышать ваш комментарий о тех законодательных нововведениях, которые в какой-то степени касаются и вас, касаются того взаимодействия, которое вы развиваете с Комитетом по конкурентной политике.

– Вопрос действительно очень актуальный. И в прошлом году, и в 2026-м эта тема достаточно хайповая. Нет форумов, где не обсуждались бы цифровые платформы. Потому что с 1 октября, т.е. меньше чем через полгода, вступит в силу Закон «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации», № 289-ФЗ. Не просто так я



какой-либо отдельной категории продавцов при прочих равных условиях.

Нам это уже знакомо, потому что Циан исторически создавался именно с такими принципами: нам важно, чтобы ранжирование было справедливым. Сейчас на рынке нечасто можно столкнуться с тем, что выдача работает иначе. Фактически закон кодифицировал уже сложившуюся практику, и она стала обязательной для всех.

Далее из нового: стало необходимо внедрить досудебное урегулирование споров. Это серьёзное организационное условие, и оно потребует от цифровых платформ донстройки своих внутренних модерационных процессов, если их раньше не было. Для Циана это требование актуально в направлении посуточной аренды, сейчас мы в процессе добавления этого функционала.

И наконец, всем нам предстоит интеграция с Федеральной налоговой службой.

Вот такие главные нововведения и требования мы сейчас можем увидеть и подготовиться к ним.

– В Торгово-промышленную палату Московской области, вице-президентом которой я являюсь, часто приходят риелторы, которым нужен документ – «плашка», подтверждающая, что они входят в некий «реестр надёжных», «реестр позитивных», т.е. они хотят отличаться друг от друга в положительную сторону. Всё это, скорее всего, объясняется тем, что иногда возникают конфликтные ситуации, связанные с документами, с торгами и т.д., и вы наверняка тоже с такими ситуациями сталкиваетесь. Как вы из них выходите?

– Как вы правильно заметили, существуют «плашки надёжности». У нас такие плашки тоже есть. Благодаря нашей интеграции с Росреестром мы можем сравнить данные, которые указал в объявлении пользователь, с тем, что указано в выписке, в официальном документе. И вот тогда высвечивается плашка «Проверено в Росреестре». Для риелторов в рамках программы лояльности у нас есть плашка «Суперагент».

Помимо этого, у нас неплохо работает искусственный интеллект – он отслеживает различные критерии и параметры. Мы ещё в процессе модерации можем отслеживать мошеннические схемы, видеть, что в том или ином объявлении не так, и не публиковать его. Если говорить про чистоту контента, сейчас мы достигли цифры 99%. Конечно, 1% вероятности пока остаётся, но мы и дальше работаем с этим показателем за счёт более глубоких интеграций.

Сейчас и государственные системы развиваются в этом направлении, и Росреестр создаёт новые сервисы. Мы очень пристально наблюдаем за развитием НСПД (Национальная система пространственных

держку в голове этот номер. Этот закон будет регулировать нашу отрасль, это одно из главных нововведений и один из больших плюсов, о которых я сейчас расскажу.

Начну с того, причём здесь Циан. У нас активно развивается направление посуточной аренды. Оно работает как классический маркетплейс по транзакционной модели: есть корзина, куда можно поместить объект недвижимости, который будет сдаваться посуточно, и арендовать его. Именно через эту призму мы попадаем под новое регулирование.

Надо понимать, что федеральный закон, который вступает в законную силу, имеет общий, рамочный, характер. Сейчас проводится большая работа с участием огромного количества компаний: разрабатываются и принимаются подзаконные акты, которые и будут регулировать детали.

Что нового и важного можно отметить на текущем этапе? Во-первых, появилось определение, что такое цифровая платформа и посредническая цифровая платформа. Это важный момент, который снимает значительную долю вопросов, которые обсуждались раньше. В целом появление отраслевого закона становится позитивным сдвигом для долгосрочного планирования и для инвестиционной привлекательности всего сектора.

Во-вторых, это появление реестра, который будет вести Минэкономразвития Российской Федерации. Платформам важно войти в этот реестр, чтобы сохранить существующую бизнес-модель и иметь возможность работать со своими партнёрами по гражданско-правовому договору, т.е. как и раньше. При отсутствии компании в реестре бизнесу нужно будет работать по трудовому договору. Со стороны, каза-

лось бы, маленькая юридическая деталь, но если такое произойдёт, цифровая платформа будет обязана, по сути, поменять свою бизнес-модель.

В-третьих, у нас появляется новый регулирующий орган – ФАС, который будет определять критерии для включения бизнеса в реестр. Это может быть количество пользователей, количество партнёров-продавцов, объём сделок или какие-то другие критерии.

Я перечислил три наиболее масштабных нововведения. Но есть и дополнительные требования. И первое из них звучит так: все цифровые платформы должны обеспечить информационную прозрачность и не допускать дискриминацию в выдаче поиска.

«ПОЯВЛЕНИЕ ОТРАСЛЕВОГО ЗАКОНА СТАНОВИТСЯ ПОЗИТИВНЫМ СДВИГОМ ДЛЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ВСЕГО СЕКТОРА».

О чём идёт речь? У любой цифровой платформы есть поиск, он выдаёт какой-то результат в виде товаров, услуг или объектов недвижимости. Эта выдача должна быть справедливой, без предпочтений к

данных. – *Прим. ред.)* у Росреестра. Как там будет происходить передача данных? Что бизнес сможет сравнивать в этой системе? В общем, и государство, и бизнес активно работают в направлении борьбы с мошенничеством.

Спойлер: аналогичные истории с «плашками надёжности» мы сейчас прорабатываем по ИЖС (индивидуальному жилищному строительству). Кстати, тоже с Московской областью.

– Сейчас в Подмосковье разрабатываются в том числе стандарты ИЖС. Этим у нас в регионе занимается главный архитектор Московской области Александр Александрович Кузьмина. А Минстрой пытается эту сферу как-то нормализовать, регламентировать. Сложный рынок...

– Речь ещё и про то, что пользователи указывают в объявлениях на платформах. Они могут указать какую-то информацию неправильно, запутанно или не указывать её вообще. Всё это вводит в заблуждение людей, которые в этом не разбираются. Важно дать им больше информации о покупке конкретного земельного участка за счёт интеграции с государственными системами. Мы как цифровая платформа очень заботимся о чистоте контента, ищем новые возможности, чтобы получать информацию в правильном виде, в нужном формате, доносить её до наших пользователей.

«МЫ МОЖЕМ ОТСЛЕЖИВАТЬ МОШЕННИЧЕСКИЕ СХЕМЫ ЕЩЁ В ПРОЦЕССЕ МОДЕРАЦИИ».

– Задача непростая: когда все эти сервисы только создавались, серьёзная проблема была с ограничениями по использованию. Где проходит тот или иной секретный кабель, например? Далеко не все данные были доступны. Местные жители ещё помнят, что «где-то как-то что-то там лежит», а в документах это присутствует не всегда. Но идём дальше – из прошлого в будущее. Каким Циан будет завтра?

– Уже сегодня Циан – надёжный проводник и инсайдер в мире недвижимости. В будущем мы планируем закрывать не только весь цикл сделки, но и потребности пользователя вокруг неё. Это могут быть сопутствующие сервисы, связанные с ремонтом и переездом. Мы стремимся к тому, чтобы компания стала первым выбором в любом вопросе с недвижимостью.

Мы продолжаем активно внедрять искусственный интеллект в продукты и операционные задачи, работать над чистотой базы, а также развивать платформу через интеграцию с госсистемами. Мы также внедряем новые решения для простоты, удобства и безопасности пользователей.

– На форуме-выставке, где было подписано соглашение, речь шла в основном о том, какие будут создаваться удобные сервисы. Удобные в первую очередь для заказчика. А меня интересовал другой вопрос: собираетесь ли вы развивать цифровые сервисы, удобные для покупателей? Например, некие автоматы, которые будут перебирать предложения, искать среди них самые выгодные и т.д.

– Мы работаем и с государством, и с предпринимателями, и с пользователями, т.е. с людьми, которые снимают или покупают квартиры. Этот спрос надо удовлетворять, и, конечно же, Циан постоянно развивается в этом направлении.

Пользователи хотят видеть не только площадку, на которой будут размещаться объявления. Им важно, чтобы на платформе были дополнительные сервисы. Мы регулярно проводим исследования, мониторим рынок недвижимости и совершенствуемся.



A portrait of a woman with long, wavy, light brown hair, smiling and sitting in a light-colored armchair. She is wearing a dark green button-down shirt over a white top, a necklace, and large hoop earrings. The background is a blurred view of a city through a window.

Татьяна Зарембо:
Когда за каждым
поворотом ручки
стоит система:
**ИСТОРИЯ АССОЦИАЦИИ,
МЕНЯЮЩЕЙ ОТРАСЛЬ**

РОЖДЕНИЕ ЦИВИЛИЗОВАННОГО РЫНКА

Начало 2000-х годов в России ознаменовалось строительным бумом, который дал мощный импульс развитию смежных отраслей. Массовая установка пластиковых окон стала символом новой эпохи комфорта.

Изначально оконный рынок в России формировали именно европейские производители профиля, стекла и фурнитуры. Мировые бренды задавали высокую планку качества, и окна, произведённые в 1990-х – начале 2000-х годов, служат во многих домах до сих пор. Долгое время на рынке присутствовала исключительно европейская фурнитура. Проблема заключалась не столько в масштабном контрафакте, сколько в «серых» схемах ввоза: некоторые импортёры «хулиганили», занижая стоимость или используя неверные коды ТН ВЭД, чтобы уйти от таможенных платежей.

Именно в этих условиях, в конце 2006 года, ведущие игроки отрасли решили консолидироваться. Так была основана Некоммерческая организация «Ассоциация продавцов и производителей оконной и дверной фурнитуры».

Костяк организации составили компании, понимавшие, что долгосрочный успех возможен только на основе прозрачных правил игры. Главной целью стало формирование транспарентного рынка с соблюдением налогового и таможенного законодательства всеми участниками цепочки поставок. Ассоциация объединила российские производственные площадки и представительства международных концернов. Сегодня участники ассоциации охватывают более 90% российского рынка оконной и дверной фурнитуры, представляя интересы сообщества на основе принципов равноправия и открытости.

АРХИТЕКТУРА УПРАВЛЕНИЯ: РАБОЧИЕ КОМИТЕТЫ КАК ДВИГАТЕЛЬ РЕШЕНИЙ

Для реализации столь масштабных задач структура ассоциации выстроена по принципу функционального разделения. При АПП функционируют постоянно действующие рабочие комитеты, в состав которых входят технические директора, инженеры по качеству и руководители отделов разработок компаний-участников. Именно здесь рождаются решения, определяющие облик современного российского окна. Технический комитет занимается вопросами стандартизации, метрологии и испытаний продукции. Комитет по маркетингу и PR отвечает за популяризацию качественных продуктов среди конечных потребителей и взаимодействие со СМИ.

Такая децентрализованная модель позволяет оперативно реагировать на вызовы рынка, прорабатывая каждый аспект деятельности глубоко и профессионально.

За каждым надёжным поворотом оконной ручки и плавным ходом двери стоит невидимая, но титаническая работа целой индустрии. В середине 2000-х годов российский рынок комплектующих для светопрозрачных конструкций переживал этап становления. В условиях активного роста строительной отрасли ведущие игроки фурнитурного рынка сочли необходимым упорядочить цепочки поставок. Так родилась Ассоциация продавцов и производителей оконной и дверной фурнитуры (АПП ОДФ). За два десятилетия из закрытого объединения энтузиастов она превратилась в заметного участника рынка, чьи стандарты безопасности помогают спасать жизни детей, а инициативы ежегодно приносят государству миллиарды рублей налогов.



«СЕГОДНЯ УЧАСТНИКИ АССОЦИАЦИИ ОХВАТЫВАЮТ БОЛЕЕ 90% РОССИЙСКОГО РЫНКА ОКОННОЙ И ДВЕРНОЙ ФУРНИТУРЫ, ПРЕДСТАВЛЯЯ ИНТЕРЕСЫ СООБЩЕСТВА НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ РАВНОПРАВИЯ И ОТКРЫТОСТИ».

Секрет успешной деятельности ассоциации ещё и в том, что, помимо прямых конкурентов, в неё входят поставщики комплектующих, поэтому организации удаётся охватывать интересы не только отдельных производителей, но и их клиентов (дилеров), и оконщиков, и конечных потребителей, для которых и предназначена вся эта продукция.

ФУНДАМЕНТ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ЖИЛЬЯ

Одним из главных достижений АПП является её колоссальная работа над нормативной базой Российской Федерации. До появления профильных ассоциаций многие государственные стандарты (ГОСТы) безнадежно отставали от техноло-

гий или носили рекомендательный характер. Благодаря планомерной работе технического комитета АПП десятки документов были не просто обновлены, а написаны заново, отвечая вызовам XXI века.

Ключевым направлением работы всегда оставалась безопасность. Совместно с институтом уполномоченных по правам ребёнка и популярными лидерами мнений ассоциация продвигала идею обязательной установки на окна элементов детской защиты. Усилиями экспертов АПП в обновлённой редакции ГОСТ 23166-2024 «Блоки оконные и балконные. Общие технические условия» появилась жёсткая норма: все оконные блоки, устанавливаемые в жилых домах, должны быть укомплектованы устройствами, предотвращающими выпадение детей. Это изменение спасло сотни детских жизней и навсегда изменило культуру остекления в стране.

Однако вклад АПП в техническое регулирование гораздо шире. При непосредственном участии членов ассоциации были разработаны и актуализированы основополагающие стандарты отрасли, без которых сегодня невозможно представить легальное производство.

В настоящее время эта работа продолжается. Участники технического комитета АПП активно вовлечены в разработку стандарта на окна для индивидуального жилищного строительства – сегмента, который переживает взрывной рост в России. Также ведётся подготовка новых нормативов на светопрозрачные изделия с защитным остеклением для образовательных организаций и физкультурно-оздорови-

тельных комплексов, а также свода правил по эксплуатации и сервисному обслуживанию оконных и балконных светопрозрачных конструкций.

«ПРИ НЕПОСРЕДСТВЕННОМ УЧАСТИИ ЧЛЕНОВ АССОЦИАЦИИ БЫЛИ РАЗРАБОТАНЫ И АКТУАЛИЗИРОВАНЫ ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ СТАНДАРТЫ ОТРАСЛИ».

ТАМОЖЕННЫЙ ЩИТ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПРОЗРАЧНОСТЬ

В первые годы работы одной из самых острых проблем был импорт. Значительная часть фурнитуры завозилась по «серым схемам»: занижалась таможенная стоимость, использовались неверные коды товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности для ухода от пошлин, ввозились партии без сертификатов соответствия. Это создавало неравные условия: добросовестные импортёры платили все налоги и не могли конкурировать по цене с контрабандой.

Благодаря планомерной и слаженной работе участников ассоциации совмест-

но с Федеральной таможенной службой удалось добиться беспрецедентного результата. Была внедрена система прослеживаемости и налажен постоянный мониторинг деклараций. Сегодня подавляющее большинство игроков рынка соблюдают правила, ставшие законами во многом благодаря деятельности АПП. Более 90% всей поступающей в страну продукции проходит полную проверку с уплатой всех таможенных платежей. Это не только наполнило бюджет, но и выровняло конкурентное поле, заставив компании соревноваться в качестве сервиса и инновациях, а не в умении обходить закон.

МИССИЯ БЕЗОПАСНОСТИ: ОТ ДЕТСКИХ ЗАМКОВ ДО ПРОТИВОВЗЛОМНЫХ СИСТЕМ

Популяризация идеи качественного и безопасного окна – это то направление, которое сделало АПП известной далеко за пределами узкопрофессионального круга. Ассоциация реализует масштабные просветительские кампании под лозунгом «Безопасное окно».

Особое внимание уделяется взаимодействию с институтом уполномоченных по правам ребёнка. Эксперты АПП проводят семинары для социальных работников, сотрудников органов опеки и родительских сообществ, объясняя разницу между муляжом замка-блокиратора и сертифицированной системой безопасности. Параллельно ведётся работа с блогерами и лидерами мнений, чья аудитория состоит из молодых родителей.



В результате этой деятельности сегодня наличие детского замка на окне воспринимается покупателем не как дополнительная дорогая опция, а как базовая гигиеническая норма, такая же необходимая, как ремень безопасности в автомобиле.

Не менее важен вектор физической безопасности. С участием специалистов АПП разрабатываются рекомендации по комплектации оконных конструкций элементами противовзломной фурнитуры (грибовидные цапфы, ответные планки из закалённой стали, безопасные пакеты петель). Для частного сектора ассоциация продвигает концепцию комплексной защиты, где надёжная фурнитура работает в связке с безопасным остеклением (триплексом) и системами охранной сигнализации.

**«АПП ВЫСТУПАЕТ
ПРОВОДНИКОМ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ПОЛИТИКИ
ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ
И ПОДДЕРЖКИ
РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА
ЭКОНОМИКИ».**

ЛОКАЛИЗАЦИЯ, АЛЮМИНИЙ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ

Современная геополитическая и экономическая обстановка диктует новые приоритеты. Если раньше стратегия многих участников заключалась в крупноузловой сборке европейских компонентов, сегодня фокус сместился, и АПП выступает проводником государственной политики импортозамещения и поддержки реального сектора экономики.

Важной задачей ассоциации становится контроль качества продукции новых производителей, выходящих на рынок. В условиях ухода ряда привычных западных брендов освободившиеся ниши стремятся занять молодые компании. Экспертный совет АПП тестирует образцы готовой продукции в лабораториях, чтобы убедиться в соответствии действующим нормативным требованиям и уберечь потребителя от некачественного товара, риск поступления которого всегда возрастает в периоды турбулентности.

Параллельно ассоциация делает ставку на развитие отечественного производства. Ведётся активная работа по поддержке компаний, локализовавших в России полный цикл изготовления фурнитуры – от литья корпусов деталей из высококачественных сплавов до нанесения многослойных гальванических покрытий и сборки электронных компонентов для систем «умного дома».



В будущем планируется сделать особый акцент на усиление присутствия ассоциации на смежных рынках, прежде всего на рынке фурнитуры для алюминиевых и деревянных профильных систем. Исторически АПП ассоциировалась преимущественно с ПВХ-конструкциями, однако архитектурные тренды требуют переориентации. Лёгкий металл и экологичное дерево завоёвывают премиум-сегмент, и участникам АПП предстоит создать единую базу стандартов для этих материалов, которая обеспечит такой же уровень надёжности, какой достигнут в пластике.

Ещё одна стратегическая цель – активизация взаимодействия с другими профессиональными объединениями. Создание единого информационного поля необходимо для комплексного подхода к строительству современных энергоэффективных зданий. Только совместными усилиями можно решить проблему разобщённости,

когда производитель профиля, изготовитель стеклопакета и поставщик фурнитуры работают по разным чертежам и допускам.

Впереди у Ассоциации продавцов и производителей оконной и дверной фурнитуры новые горизонты развития. Укрепляя свои позиции ведущего регулятора и двигателя прогресса, АПП продолжает работать в интересах всего оконного сообщества и, что самое главное, в интересах миллионов жителей России, чьи ежедневные комфорт и безопасность зависят от маленького, но гениально устроенного механизма внутри пластиковой рамы. Пройдя двадцатилетний путь от стихийного рынка к зрелой индустрии, ассоциация доказала, что объединение профессионалов способно менять реальность к лучшему, задавая высочайшую планку качества для одного из ведущих сегментов строительной отрасли страны.

Подготовил Вячеслав Колесников

Анна Кашенцева: «ВАЖНО МЫСЛИТЬ НЕСТАНДАРТНО, ВЫШЕ ШАБЛОНОВ»

Генеральный директор компании «Канн Бюро» Анна Кашенцева с ранних лет была окружена искусством, так как выросла в семье художников, поэтому выбор профессии дизайнера для неё стал вполне закономерным. В интервью нашему журналу она рассказала о своих первых шагах в архитектуре, о том, как рождаются уникальные интерьеры, в которых есть душа, а также поделилась мнением о современном облике Москвы, о сотрудничестве с Дмитрием Великовским и о том, что для неё значит идеальный клиент.



– Анна, вы родились в семье художников. Расскажите о ваших родителях. Это они помогли определиться с профессией дизайнера?

– Да, идею мне подсказала моя мама. Я с детства была вовлечена в мир искусства, и мне этот мир нравился, но я точно знала, что художником быть не хочу. Во-первых, отсутствует чёткая структура, на которую можно опереться, живопись – это совершенно непредсказуемые и неконтролируемые процессы. Во-вторых, низко оплачиваемая профессия. Мы всегда нуждались в деньгах, и мне это категорически не нравилось. Поэтому я хотела совместить структуру, на которую можно опереться, с творчеством и вдохновением, которое даёт искусство. И это совпало в профессии архитектора. Именно моей маме и пришла в голову эта гениальная идея.

Я тогда понятия не имела, что это такое, чем занимаются архитекторы в Москве – в конце 1990-х в стране не было рынка дизайна и частной архитектуры, но звучало это красиво. Мама повезла меня на День открытых дверей в МАРХИ, и я влюбилась в это место в первого взгляда. Затем начался долгий тернистый путь подготовки и попыток поступления. У нас не было связей, денег на дорогостоящих репетиторов, всего нужно было добиваться своим упорством. Но я тогда была буквально одержима, и сейчас вспоминаю годы учёбы в институте как самые лучшие годы своей жизни.

– Какой опыт вы приобрели за время работы в архитектурном бюро в Москве?

– Бесценный. Я считаю, этот путь нужен каждому. Сначала ты учишься теории в институте, а потом идёшь в бюро познавать практику и создавать всё в реальности. Начинаешь чертить и анализировать чертежи, затем они воплощаются в реальность, и ты уже сравниваешь спроектированные формы и реальные пространства. Это абсолютно необходимые для роста каждого специалиста этапы реализации проекта. Без этого профессионализм не наработаешь. Учишься, делаешь, ошибаешься, учишься, анализируешь, берёшь на заметку, делаешь ещё лучше – и так по спирали.

– Не могу не спросить: вам нравится, как меняется Москва? Есть разные мнения по поводу её современного облика...

– Это моя боль. Я люблю свой родной город и хочу, чтобы он был не хуже процветающих мировых столиц мира. К сожалению, его продолжают превращать в архитектурную помойку. Не понимаю почему это невозможно взять под контроль и отрегулировать. Для меня это загадка. Застройщики часто меняют проекты на своё усмотрение после процедуры согласования для строительства, и никто это не



контролирует. Нас всех ставят перед фактом, когда всё уже построено и изменить ничего нельзя.

*«ПРОСТРАНСТВО
ДОЛЖНО
РОЖДАТЬ
ЭМОЦИЮ, В НЁМ
ДОЛЖНА БЫТЬ
ДУША».*

– Около двух лет вы сотрудничали с архитектором и интерьерным дизайнером Дмитрием Великовским. В чём это заключалось? Вы почерпнули для себя что-то полезное из этого сотрудничества?

– Да, я до сих пор продолжаю с ним сотрудничать на отдельных проектах. Когда я уже поднаторела в работе с архитектурой в предыдущем бюро, мне стало понятно, что надо расширять свои познания в дизайне и учиться работать с декором. Этому не умели делать там, где я работала. Нужно было искать профессионала в этой области. У Великовского я впервые поняла, как правильно делать расстановку света в пространствах – это важный рабочий инструмент. Научилась мыслить нестандартно, выше шаблонов, провоцировать себя на дерзкие и нестандартные решения. Именно это самый сложный и самый эффективный приём. Великое искусство непредсказуемо. Пространство должно рождать эмоцию, в нём должна быть душа.

– Как появилась идея создания «Канн бюро»? С чего начинали?

– Помню, был 2014 год – год кризиса. Мне дали задание выбирать унитазы из Леруа Мерлен для зоны прислуги в какой-то проект. И мне надо было найти самое дешёвое: не дай Бог, заказчик найдёт что-то дешевле на тысячу рублей! Вот тогда я поняла, что это не мой вариант. Это уже совсем неинтересно. Встала и ушла. Было очень страшно. Я арендовала маленькую комнату с очень низким потолком, кривым полом в дряхлом здании в центре Москвы. Начинала с каких-то мелких проектов.

– И какими они были – первые проекты? Есть те, что запомнились особо?

– Запомнился один – дом в Раменском. Это был проект абсурда (*смеётся*)! Жаль, я его не отсняла. Там получилось очень красиво. Это был огромный пустой участок, ограждённый высоченным добротным забором высотой 4 м. Прямо по центру этого поля стояла «избушка» – маленький каркасный домик, купленный на какой-то выставке каркасных домов. Один фасад его был разукрашен, язык не поворачивается сказать расписан, какими-то умельца-





ми, выдающими себя за художников. Была нарисована перспектива улицы... Типа растворить глухой фасад в природе поля.

И задача была – создать в этом домике интерьер. Естественно, видя само строение, я формирую у себя в голове адекватный ему бюджет, но заказчики настаивали на совершенно неприличных по стоимости вещах. Избушку внутри хотели отделать натуральным мрамором, столяркой под заказ, дорогими обоями и премиальной сантехниккой. Денег было вбухано очень много. Как этот домик всё это «съел», не понимаю, но получилось красиво. Дворец внутри избушки мне запомнился на всю жизнь.

– Опишите портрет идеального клиента. Вы их часто встречаете?

– Крайне редко. Думаю, как и в любой другой сфере, мало тех, кто отвечает твоим представлениям об идеале. Но если пометать...

По моему мнению, идеальный клиент должен быть такой:

- имеет адекватный бюджет с пониманием реальной стоимости строительства (либо неограниченный бюджет, либо сразу чётко сформулированный);
- не торгуется и не выпрашивает скидку;
- выказывает полное доверие и не вмешивается в процесс;
- с уважением относится к проекту, идеям, рекомендациям, так как они рождаются из сложного аналитического продуманного процесса, а не с неба падают;
- оперативно, без задержек оплачивает все счета: сегодня прислали счёт – завтра оплатили;
- быстро согласовывает все нюансы и изменения, которые возникают в процессе реализации проекта.

– Как вы работаете с клиентом? Расскажите о процессе появления нового проекта.

– Сначала происходит встреча и анализ адекватности. Очень часто встречаются люди, оторванные от реальности. Формально дорога недвижимость, а мышление на уровне бедности. Это понятно уже сразу, на первой встрече. С такими токсичными работать себе в убыток – они отсекаются. Если с адекватностью всё в порядке, изучаю референсы того, что им нравится, сопоставляю с архитектурой того, куда это хотят вписать. Если пожеланий и референсов нет, снабжаю литературой, где можно найти нужные ориентиры по стилю. Когда находим первую точку отсчёта, делаю подборку по стилистике и согласовываю с клиентом, а дальше уже дело техники.

– При работе над проектом какова степень вашей свободы как художника, автора? Или это всегда по-разному?

– Всегда по-разному. Адекватности в мире мало (*смеётся*). Но если отойти от эмоциональной составляющей, степень свободы ещё ограничивает бюджет. Очень



хорошо, когда он есть и озвучен. Чаше всего бюджета не хватает на пожелания клиента. Хочется красиво, дорого, а денег нет. Приходится выкручиваться... Или покупается огромная квартира, а денег на освоение такого объёма недостаточно, и мы вливаемся в долгострой. Долгострой для меня – это убытки. Однако бывают крайне редкие случаи, когда есть все ресурсы и свобода. Это идеальная картина мира. С такого рода проектами работать одно удовольствие.

«ПОЛНОЕ ДОВЕРИЕ И ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ ЗАКАЗЧИКА – ЭТО МЕЧТА АРХИТЕКТОРА».

– Сравнительно недавно осуществлённый проект в Екатеринбурге – пентхаус с 6-метровыми потолками. Сложно было там работать?

– Работать было очень легко. Полное доверие и поддержка со стороны заказчика. Я наконец-то смогла реализовать идею красивого пола, который давно хотела воплотить, там он вписался идеально. Строились долго, один минус.

– От задумки до осуществления – как долго вы работаете над проектами?

– Если всё без задержек со стороны заказчика (согласование и финансирование), то, например, дом 800 м² можно реализовать (построить) с нуля, с интерьером «под ключ» за 2 года. Это максимально быстро.

– Расскажите о вашей мебельной коллекции. С какой целью она создавалась? Ваши стулья – это про удобно или про красиво? Собираетесь её расширять?

– Это про красиво и про полезно. Создавалась коллекция с целью сделать дизайн. Не подстраиваясь, не прогибаясь, не следуя моде или тенденциям. Не бежевое, от которого уже тошнит (смеётся).

– Вы пишете картины?

– «Пишу» слишком громкое слово. Иногда я рисую. Рисовать меня учили в институте. У нас были и академический рисунок, и живопись, и скульптура.



– Какова география вашей работы?
– Москва, Екатеринбург, Крым, Испания, Монако, Лондон.

– Кто вам помогает в работе?
– Верные сотрудники и подрядчики.

– В последние годы сложнее стало работать? Общее настроение в обществе, экономическая ситуация, международная обстановка как-то отражаются на вашем творчестве?

– Да, в последние годы стало тяжело. Тенденция спада началась с 2014 года. Появилось много тревоги, напряжения, люди

не хотят обосновываться и делать проекты на долгую перспективу – не уверены в завтрашнем дне. Экономика очень просела. Разрыв между очень богатыми и бедными увеличился в разы. Середина исчезла, и, как следствие, проектов стало меньше. Я вижу огромный дисбаланс.

– Разве искусство не выше этого всего?
– Искусство – для богатых.

– Отслеживаете мировые тренды? Общаетесь с зарубежными коллегами?

– Обязательно – это базовый минимум в профессии. Отслеживаю и по выставкам, и по социальным сетям, и по публикациям.

– Как проводите свободное время? Расскажите о своей семье.

– Я воспитываю двоих сыновей и маленькую рыжую таксу. В свободное время плаваю, занимаюсь вокалом и танцами. Мечтаю научиться играть на скрипке – это моя задача на будущее.

– Поделитесь своими творческими планами.

– Сегодня мировая экономика переживает кризис, поэтому мой основной план – выжить.

Беседовал
Вячеслав Колесников





Валентина Герасимова: ИСКУССТВО РАССТАВЛЯТЬ ПРИОРИТЕТЫ

Экономическая турбулентность заставила многих дизайнеров поставить проекты на паузу, но «Студия Вайт» использовала кризис как точку перезагрузки. Отказавшись от погони за «вау-эффектом», она переводит элитные проекты на отечественные рельсы и открывает для состоятельных клиентов философию ваби-саби. О новых трендах в дизайне и о том, как во время спада в индустрии продолжить развитие собственного бизнеса рассказывает основатель «Студии Вайт» Валентина Герасимова.

– Валентина, давайте начнём с самого острого вопроса этого полугодия. Как вы оцениваете начало года? Современная непростая обстановка, в том числе экономическая, отразилась на деятельности «Студии Вайт»? Ведь рынок архитектурного проектирования одним из первых реагирует на любые потрясения...

– Наша компания, как и многие другие, испытала серьёзный спад в первом квартале. Это было похоже на внезапно спустившийся туман: декабрьский поток авансов иссяк, звонки от новых клиентов прекратились, а текущие заказчики начали судорожно пересчитывать сметы. Первые месяцы мы выживали исключительно за счёт объектов прошлого года, которые перешли в нынешний. Финансовая подушка, заложенная грамотным распределением прибыли, позволила нам не закрываться и не

увольнять ключевых сотрудников. Но просто сидеть и ждать у моря погоды – это путь к банкротству. Нам пришлось экстренно модифицировать принцип работы. Мы всегда работали в сегменте высокобюджетных частных резиденций, но сейчас этот сегмент замер. Чтобы выстоять, мы запустили разработку экспресс-дизайнов для квартир комфорт-класса и услугу авторского надзора без комплектации. Маржинальность там ниже, зато выше скорость оборота денег. И у нас всё получилось! К маю портфель заказов выровнялся. Люди адаптировались к новой реальности. Они перестали покупать яхты, но не перестали хотеть жить в красоте. Просто теперь эта красота стала более осмысленной.

– Над какими проектами вы сейчас работаете лично? Насколько я знаю, вы

оставляете самые сложные концептуальные задачи себе, отдавая рутину помощникам.

– На данный момент у нас идёт прекрасный проект в стиле эклектика. Это квартира площадью 180 квадратных метров для семьи, поколесившей по миру. Представьте: у них есть артефакты из Африки, итальянская мебель, купленная 10 лет назад, и бабушкино советское кресло из карельской берёзы. Моя задача – собрать этот пазл так, чтобы он выглядел не складом сувениров, а цельной историей жизни. Эклектика – самый сложный стиль, потому что здесь нет права на ошибку в пропорциях. Неверно подобранный цвет штор может превратить дорогой интерьер в цыганщину.

Параллельно мы ведём дом в стиле ваби-саби. Эти стили мои любимые! Если

эklekтика – это про интеллект и насмотренность, то ваби-саби – про дзен и принятие несовершенства. Заказчик – владелец крупной компании, человек, выгоревший от постоянного напряжения. Он попросил создать пространство, которое будет его лечить. Никаких глянцевых поверхностей, никакого холодного камня. Только живой дуб с открытыми порами, неровная керамика ручной работы, штукатурка, через которую чуть проступает фактура стены. Свет из скрытого профиля падает так мягко, что в сумерках кажется, будто ты находишься внутри бумажного фонаря.

И третий столп – дом в дворцовой классике. Там бюджет позволяет многое: натуральный мрамор Breccia Carpaia, сложная гипсовая лепнина, которую наши мастера вытачивают вручную по историческим образцам XVIII века, шёлковые обои De Gournay. Это абсолютная роскошь, вызов моим организаторским способностям, ведь доставка европейских материалов сейчас превратилась в отдельный вид экстремального спорта.

сработаемся. Мои клиенты – прекрасные люди. Да, каждый со своим характером, со своими невротами и амбициями, но ведь это прекрасно! Скучно было бы работать с биороботами, которые просто переводят деньги и говорят: «Делайте красиво!». Дизайн – это всегда психотерапия. Ты залезаешь человеку в голову глубже, чем его личный психолог, потому что создаёшь пространство, в котором ему предстоит прожить многие годы.

– Меняются ли требования клиентов к проектам? Поменялся ли портрет заказчика за последние пару лет?

– Да, весь мир меняется, развивается, и мы стараемся идти в ногу со временем, иначе никак нельзя. Если бизнес не развивается, рискуешь отстать и стать невостребованным. Портрет клиента изменился кардинально. Ещё 5 лет назад главной просьбой было, условно говоря: «Сделайте мне богато!» – т.е. золото, вензеля, многоуровневые потолки из гипсокартона. Сегодняшний клиент говорит: «Сделайте мне

удобно, долговечно и экологично». И это вполне закономерно.

– Возвращаясь к реалиям сегодняшнего дня, как вы считаете, не произойдёт ли дальнейшего спада числа клиентов? Есть в отрасли такие тенденции?

– В целом, в нашей отрасли идёт колоссальный спад покупательской способности – рынок элитной недвижимости заметно просел. Но все, как и мы, стараются справляться: что-то менять, пересматривать стратегии и развивать смежные направления, подстраиваясь под реалии нынешнего времени. Те студии, которые продолжали держаться только за премиум, сейчас закрываются одна за другой. Выживают гибкие.

– Удаётся в своей работе не отвлекаться на трудности, которых сейчас с избытком? Логистика, санкции, скачки цен...

– Ну, а куда денешься (смеётся)! Если на всё реагировать, можно, вообще, не работать. Я не могу себе этого позволить!

«Люди приобретают меньше люксовых вещей, но они не перестали хотеть жить в красоте».

– Кто в числе ваших клиентов? Есть такое понятие, как идеальный клиент? Такие часто бывают в вашей жизни?

– В числе наших клиентов совершенно разные люди, различного статуса и уровня жизни – от владельцев крупного ритейла до профессоров консерватории. Конечно, не все клиенты одинаковы. Бывают те, кто меняет решение по расположению розетки пять раз в день, или те, кто пытается самостоятельно заказать плитку в другом магазине, потому что там «скидка 3%», ломая весь визуальный ряд. Но благодаря многолетнему опыту мой внутренний фильтр работает безупречно. Я научилась отказывать на этапе первой встречи. Если я вижу, что человек пришёл не за дизайном, а самоутвердиться за мой счёт, мы не



Моя главная мантра в этом году звучит так: «Делай что должно, и будь что будет». Подскочила цена на немецкий клей посреди ремонта? Хорошо, за ночь находим альтернативу среди турецких производителей, делаем контрольные тесты на адгезию, утром утверждаем с клиентом. Главное – не останавливать стройку. Простой бригады стоит дороже любых колебаний валюты.

– Материалы, которые вы используете в работе, полностью отечественные? Получилось провести импортозамещение без потери качества?

– В последнее время в основном, конечно, используются отечественные материалы. За последние 3 года российские производители керамогранита совершили невероятный рывок – по качеству печати и износостойкости они уже догоняют испанцев. Наш электрофарфор, фурнитура, краски – теперь всё это прекрасного уровня.

Но в нашей работе очень много зависит от заказчика и его выбора. Если клиент принципиально хочет конкретную модель итальянского смесителя Dornbracht или американский кварцит, мы найдём способ привезти его через параллельный импорт. Да, это займёт четыре месяца вместо двух недель и будет стоить на 60% дороже, чем год назад, но это осознанный выбор взрослого человека. Моя задача – предупредить о сроках и рисках, предложить качественный аналог, однако финальное решение всегда остаётся за ним.

– Как вы выстраиваете работу со своей командой? Бывают творческие споры?

– Так как моя творческая команда – это мои помощники, творческих споров в агрессивном понимании у нас нет. Авторитаризм в дизайне губителен, но и демократия здесь неуместна. Все концепции, объёмно-планировочные решения и ключевые узлы я прорабатываю полностью сама. Я задаю вектор, делаю первые

скетчи, определяя колористику. Команда подключается на этапе детализации: подбор конкретных артикулов мебели, составление ведомостей отделки, чертежи развёрток стен.

Мы можем только обсуждать, как лучше реализовать мою идею технически, чтобы прийти к высшему результату. Например, инженер скажет: «Валентина Александровна, такая толщина стяжки не пройдёт по нагрузкам на перекрытие». И мы вместе думаем, как облегчить конструкцию. Или комплектатор предложит заменить запланированную ткань на визуально идентичную, но с пропиткой от возгорания, что критически важно для прохождения пожарной экспертизы в частном доме. Наши отношения – это рабочий симбиоз.

«Наша глобальная миссия на ближайшие годы – научиться проектировать антистресс-среду».

– Какие тренды в области архитектурного дизайна и дизайна интерьера вы могли бы отметить в наступившем году?

– Сейчас делают ставку не на «вау-эффект», а на здравый смысл и продуманность: функциональность, технологичность, универсальность, человекоцентричность. Интерьер проектируется с оглядкой на комфорт обычного человека, интеграцией с природой, эмоциональностью. Это общие принципы, которые пронизывают все современные проекты.

К примеру, человекоцентричность – это когда интерьер проектируется не вокруг журнальной картинке, а вокруг реальных привычек заказчика: его роста, возможной леворукости, графика сна и хобби. В частности, розетки появляются там, где ими удобно пользоваться, а диваны имеют правильную глубину посадки.

С учётом функциональности и технологичности системы умного дома прячутся за классическими фасадами, акустические



панели маскируются под стеновые панели буазери, а системы хранения проектируются так, чтобы полностью скрыть бытовые мелочи.

Главный критерий хорошего интерьера сегодня – вызывает ли он чувство покоя и безопасности. Дизайнеры всё чаще работают не с цветом, а с атмосферой, используя психологию восприятия пространства.

Уверена, что эпоха визуального шума, глянцевого пафоса и интерьеров «для гостей» окончательно ушла. Сегодня ставка делается на здравый смысл, психологический комфорт и долговечность.

– Дочь как выпускница Строгановки помогает в работе? Предлагает свои идеи?

– Да, иногда я с ней советуюсь! *(смеётся)* Она – мой самый строгий художник. Я смотрю на проект как инженер – оцениваю узлы, смету и эргономику. А она как истинная выпускница Строгановки – на форму, объём и свет. Если я приношу домой прототип нового пуфа или светильника, она с одного взгляда отсекает всё лишнее: «Мам, это похоже на мебель из поликлиники». Именно благодаря её бескомпромиссному вкусу наша коллекция аксессуаров выглядит искусством, а не просто декором.

– У вас бывало такое: хочется заняться другим делом, всё изменить в своей жизни?

– В начале этого года хотелось всё бросить – сложно год начинался... Но я всегда иду до конца с высоко поднятой головой, я не сдаюсь! Слава Богу, что и в этот раз не поддалась своей слабости!

– Есть какие-то задумки, которые вам хотелось бы осуществить, но время для них ещё не пришло?

– У меня всегда планов и идей достаточно, хотя есть понимание того, что не всегда стоит распыляться.

– В одном интервью вы поделились желанием создать школу дизайна. Удалось это сделать?

– Сейчас я полностью поглощена развитием нового направления авторского декора. Оно пришло как озарение после сданного объекта, поэтому сейчас я вся там. Это совершенно новый бренд в стиле а-ля рус, задуманный мной после проекта, в котором я смогла реализовать свои задумки и идеи в подобной тематике.

Первые изделия я изготавливала лично, собственными руками. Навык у меня имеется, к тому же хотелось самой сотворить, чтобы проникнуться максимально глубоко. Поэтому, начертив эскизы, сама вытачивала на токарном станке детали из липы, затем всё шкурила, обрабатывала, красила, покрывала лаком, разработала систему крепления, а после того как я воплотила в жизнь эти задумки, идеи стали рождаться



одна за другой *(смеётся)*! Но самое главное – людям это нравится, я уже получила столько восхищённых откликов, более того, у нас уже заказов на год вперёд. Сейчас мы в процессе получения патента на свои изделия, а также разрабатываем сайт и, конечно, регистрируем торговую марку.

«Дизайн – это всегда психотерапия».

– Вы человек, который любит все планировать, раскладывать по полочкам. Всегда ли это удаётся?

– Я без этого жить не могу *(смеётся)*. Всегда удаётся – так очень удобно работать и жить. Хотя да, бывают моменты, когда всё идёт не по плану, но в такой ситуации главное – это правильно расставлять приоритеты, и сразу всё выравнивается!

– Какие творческие планы у студии на ближайшую перспективу?

– Расти, развиваться, нести свет, счастье и душевное тепло в жизнь наших заказчиков.

Что касается света и тепла, уточню... В наше время люди приходят к нам не за статусным интерьером для инстаграма. Они приходят за убежищем. Заказчик может иметь миллиард на счету, но, если он спит четыре часа в сутки и постоянно в стрессе, дорогой диван его не спасёт. Наша глобальная миссия на ближайшие годы – научиться проектировать антистресс-среду. Интерьер должен работать как прибор климат-контроля: гасить лишний шум, давать правильный спектр света в зависимости от времени суток, создавать тактильный комфорт. Если после получения ключей наш клиент впервые за 5 лет сможет выспаться или спокойно выпить кофе утром без мыслей о работе – значит, мы справились со своей задачей. Вот это и есть то самое душевное тепло, переведённое на язык строительных чертежей и ведомостей отделки.

Подготовил Вячеслав Колесников

АРХИТЕКТУРА ДЕТСТВА: как «Лебер» создаёт игровые площадки нового поколения



Детская площадка давно перестала быть второстепенным элементом благоустройства. Для современных жилых кварталов, парков и общественных пространств она стала частью архитектурной концепции, инструментом вовлечения жителей и важным фактором качества городской среды. Поэтому и от производителя сегодня ждут комплексного решения: безопасного, долговечного и адаптированного под конкретный проект.

На пересечении инженерии, дизайна и социальной функции работает компания «Лебер» – российский производитель игрового и спортивного оборудования, который за 15 лет вырос из создателя малых архитектурных форм в разработчика сложных общественных пространств. В портфеле компании – более 11 000 реализованных игровых, развивающих и спортивных зон, собственное производство полного цикла в Мытищах и поставки в 14 стран. Главное отличие «Лебера» – способность соединять серийную промышленную надёжность с индивидуальным проектированием. Для рынка благоустройства это особенно важно: девелоперы и архитекторы всё чаще ищут решения, которые встраиваются в общую эстетику квартала, выдерживают высокую эксплуатационную нагрузку и при этом создают для жителей узнаваемый сценарий использования.

СОБСТВЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Технологическая база компании «Лебер» напрямую связана с её проектными возможностями. Собственный завод полного цикла площадью 8400 м² в Мытищах позволяет не зависеть от внешних подрядчиков на ключевых этапах производства: от металлообработки и деревообработки до работы с листовыми материалами, канатами и сборки.

Главное – возможность реализовать нестандартные решения без потери промышленного качества. Сложная геометрия, индивидуальные цветовые решения, нестандартные размеры, сочетание дерева, металла, HPL- и HDPE-панелей требуют не только дизайнерской идеи, но и точного производственного исполнения.

Постоянная модернизация оборудования и цифровизация производственных процессов стали для компании основой рыночного преимущества. Завод выпускает более 17 000 изделий в год, а производственный цикл выстроен так, чтобы каждый элемент проходил проверку на соответствие требованиям безопасности.

КАСТОМИЗАЦИЯ

Запрос на индивидуальность особенно заметен в проектах для крупных девелоперов. Сегодня детская площадка должна соответствовать архитектуре жилого комплекса, цветовой палитре фасадов, ландшафтной концепции и ожиданиям будущих жителей.

С такими задачами «Лебер» работает в проектах крупнейших застройщиков страны, среди которых MR Group, Sminex, «Самолёт», ЛСР, «Эталон», «Гранель», «СберСити» и другие. Чтобы отвечать на разные по масштабу и сложности запросы, «Лебер» выстроил систему из трёх уровней кастомизации. Первый – серийные решения, которые позволяют быстро комплектовать проекты проверенными изделиями. Второй – адаптация существующих линеек: изменение размеров, конфигурации, материалов и цветовых решений по каталогу RAL. Третий – индивидуальная разработка объектов с нуля под конкретную концепцию, эскиз или техническое задание заказчика.

НЕЙРОДИНАМИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Индивидуальное проектирование для «Лебера» не ограничивается внешним обликом площадки. Важна не только визуальная связь с архитектурой жилого комплекса, но и то, как пространство работает с ребёнком: какие движения провоцирует, какие навыки развивает, насколько долго удерживает внимание и даёт ли возможность постепенно усложнять игровой опыт.

В основе этого подхода – понимание движения как одного из ключевых механизмов развития. При проектировании детских площадок «Лебер» опирается на поэтапное взросление нервной системы ребёнка. Площадки зонируются по возрастам и уровням сложности, чтобы каждый получал собственный уровень вызова без перегрузки и потери интереса.

Для детей 2–6 лет ключевыми становятся сенсорика, базовый моторный контроль и ощущение безопасности. Здесь работают низкие балансиры, качели, песочницы, тактильные панели. Для младших школьников важнее перцептивно-моторная интеграция: им нужны маршруты, где приходится рассчитывать движение, удерживать внимание, выбирать последовательность действий и оценивать риски. Эту задачу решают канатные комплексы, скалодромы, высокие горки, переходы и более сложные игровые сцена-

рии. Для подростков на первый план выходят выносливость, сила, ловкость и социализация, поэтому в проектах появляются воркаут-зоны, пространственные сетки и отдельные места для общения в стороне от зон для малышей.

НАУЧНЫЕ ПЛОЩАДКИ

Один из самых заметных примеров работы с содержанием пространства – научные детские площадки «Лебера», где игровое оборудование превращается в интерактивный инструмент для знакомства с физикой, оптикой, акустикой и механикой.

Эти модули создавались в сотрудничестве с учёными МГУ имени М.В. Ломоносова. Концепция проста: ребёнок осваивает базовые научные принципы через игровое действие. Он крутит ручку, запускает механизм и в процессе видит, как работают законы природы.

Такие площадки особенно важны для детей 7–12 лет – для них обычные качели часто становятся слишком простыми. Научные модули дают школьникам другой сценарий досуга: здесь можно проверить знания из уроков на практике, разобраться, как работает электрическая цепь, от чего зависит звук, почему возникает оптическая иллюзия или как механическое усилие превращается в энергию.

Важная инженерная особенность научных площадок – автономность. Интерактивные элементы не требуют подключения к электросети: энергию для световых и звуковых эффектов дети вырабатывают сами с помощью динамо-машин. Это делает оборудование безопасным для уличной среды.

Для родителей в научных площадках предусмотрен отдельный слой взаимодействия. На каждом элементе размещены QR-коды с короткими объяснениями, подготовленными экспертами. Взрослый может быстро открыть материал и объяснить ребёнку, какое явление он только что увидел в игре. Так площадка становится точкой совместного познания.

Проект получил признание и на отраслевом уровне: научные площадки «Лебера» победили в номинации «Лучшие детские площадки» на премии «Золотой медвежонок» в 2025 году. Кроме того, такие решения рекомендованы для регионов России в рамках проекта «Десятилетие науки» по поручению Президента РФ.

Сегодня научные площадки развиваются не только в России, но и за рубежом. Англоязычные версии модулей уже установлены в ОАЭ и Саудовской Аравии; там появился один из самых необычных проектов компании – первая в мире научная площадка на борту самолёта Boeing 777.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

Выход на зарубежные рынки стал для «Лебера» серьёзной проверкой инженер-



ных решений компании. Если в России оборудование должно выдерживать перепады температур, снег, дождь и высокую эксплуатационную нагрузку, то на Ближнем Востоке к этим требованиям добавляются экстремальная жара, интенсивное солнце, песок, влажность и особые локальные регламенты.

Сегодня география присутствия «Лебера» охватывает 13 стран: Казахстан, Армению, Узбекистан, Монголию, Иорданию, Саудовскую Аравию, Кувейт, Катар, ОАЭ, Марокко, Сербию, Бразилию, Ливию. Одним из ключевых направлений международного развития стали Объединённые Арабские Эмираты, где с 2024 года реализовано более 20 проектов для частных девелоперов и государственных заказчиков.

Инженерам компании пришлось адаптировать материалы и технологические процессы под условия, в которых оборудование ежедневно сталкивается с высокими температурами и интенсивным ультрафиолетом. В производство были внедрены решения с горячим цинкованием металла, более устойчивые к износу материалы, а в деревянных элементах стали использовать массив лиственницы, рассчитанный на температурные нагрузки.

Среди заметных международных проектов – игровая зона на побережье Lusail Beach в Дохе, научно-познавательная площадка на борту реального пассажирского самолёта в Саудовской Аравии, а также новый флагманский проект в Абу-Даби – интерактивная зона площадью более 700 м², разрабатываемая по индивидуальному техническому заданию заказчика.

Для «Лебера» детская площадка – это комплексный продукт, ценность которого складывается из инженерной надёжности, кастомизации, развивающих сценариев и способности адаптироваться к разным условиям. Именно такая модель делает благоустройство работающим активом городской среды, который влияет на восприятие территории, пользовательский опыт и долгосрочную востребованность пространства.



Искусство растворения в пейзаже

Современный загородный отдых перестаёт быть компромиссом между дикой природой и городским комфортом. Сегодняшний тренд – это архитектура, которая работает на эмоции гостя, стирая границы между интерьером и ландшафтом.

В условиях развития внутреннего туризма в России всё больше востребованы нестандартные дизайнерские решения, сохраняющие природную самобытность, но при этом формирующие комфорт и приватность для туриста.

Ольга Семянникова – эксперт, основатель и руководитель компании «МВК» («Максимум Вариантов Комфорта»), более 25 лет посвятила разработке индивидуальных проектов дизайна интерьеров. Она убеждена, что профессиональные дизайнерские решения не только приносят позитивные эмоции, но и напрямую влияют на успешность туристического бизнеса.



– Ольга, в последние годы туриндустрия России испытывает небывалый расцвет. Если раньше в России едва набирался десяток туристических брендов (Золотое кольцо, Крым, Сочи и пр.), теперь интересные локации появляются на всей территории страны – от Калининграда до Сахалина. Но что здесь первичнее – объект или субъект, своеобразие места или его удобство?

– Внутренний туризм, действительно, переживает ренессанс: сегодня это не просто способ сменить обстановку, а осознанный поиск впечатлений и глубокого контакта с местом. Современная туристическая инфраструктура больше не делится на место проживания и достопримечательности. Главный запрос гостя – получить максимальный физический комфорт, который при этом рождает сильную эмоцию и остаётся в памяти надолго.

Именно поэтому проектирование начинается не с расстановки мебели, а с режиссуры ощущений. Пространство должно вести человека по заранее продуманному сценарию: от логистики движения и акустического комфорта до выверенного

зонирования и визуальных акцентов, создающих уникальную атмосферу места. Архитектура обязана работать как фильтр климатической реальности: например, в суровых северных широтах она выстраивает надёжный, тёплый кокон, сохраняя фокус на созерцании пейзажа. В то время как в южных регионах главная задача – растворить стены, подарить прохладу через открытые террасы и создать бесшовный диалог между интерьером и экстерьером.

– Что из инфраструктуры наиболее важно для гостя: место для проживания, объекты общепита, ландшафтный дизайн?

– Внутренний туризм в России переходит на новый уровень зрелости. Современный путешественник ищет не просто ночлег и красивый вид, а целостную среду, где каждый элемент работает на создание определённого настроения. Сегодня успех глэмпинга или загородного отеля определяется не роскошью отдельно взятого номера, а тем самым «эффектом погружения» – способностью пространства рассказать гостю единую историю от входа до порога спальни.

Главная ошибка многих девелоперских проектов – фрагментарность. Когда архитектура жилого корпуса решена в одном стиле, ресторан оформлен в другом, а ландшафт выглядит случайным набором растительности, гость чувствует подвох. Возникает когнитивный диссонанс, который подсознательно считается как потеря качества.

Успешный проект строится на системности. Единая дизайн-концепция должна пронизывать объект насквозь: от шрифтов на навигационных табличках и фактуры обивки кресел до мощения дорожек вокруг здания. Среда обязана быть бесшовной.

Территория объекта – это его театральное фойе. Именно здесь закладывается первая эмоция ещё до того, как гость переступил порог здания. Ландшафтный дизайн играет одну из первых скрипок в создании атмосферы. Однако современный подход требует сочетания эстетики и функционального разнообразия.

Пространство должно предлагать разные сценарии отдыха. Обязательно наличие зон для тихого созерцания (уединённые скамьи, скрытые за живой изгородью)

и активных маршрутов (дорожки для пробежек, воркаут-площадки). Особое место занимают водные элементы. Композиции с водой: ручьи, каскады, водопады – выполняют двойную функцию. Визуально они работают как мощный антистресс-фактор, а физически дарят прохладу в жаркий день. При этом важно уходить от формата «музейных экспонатов»: гости должны иметь возможность взаимодействовать с природой, будь то прогулка босиком по траве или возможность посидеть на берегу пруда.

И если экстерьер создаёт контекст, то интерьеры закрепляют впечатление. Общественные зоны требуют строгого следования единому стилю, заложенному в концепции. Но когда речь заходит о дизайне номеров, правила меняются. Номер – это приватная территория гостя, его временное убежище. Здесь допустимо большее разнообразие стилистических решений, чтобы человек мог выбрать атмосферу под своё настроение.

Однако свобода стиля не отменяет базового закона гостеприимства: гость должен чувствовать себя как дома, но в улучшенной версии реальности. За это ощущение отвечают эргономика и внимание к бытовым мелочам. Это продуманные системы хранения, куда легко убрать чемоданы и одежду, избавляя пространство

от визуального шума, удобное рабочее место с достаточным количеством розеток и качественным освещением. Также очень важно внимание к местам и зонам ритуалов: сна, умывания, чаепития и пр. Интуитивно понятная чайная станция, интересная фактура ванной комнаты, качественные постельные принадлежности – именно эти, незаметные на первый взгляд, детали формируют эмоциональную привязку. Человек возвращается не в кровать стандартного размера, а за воспоминаниями об уюте.

Кроме того, очень важно сохранять приватность. Проектирование модульных отелей и глэмпингов ставит перед архитекторами сложную задачу: как разместить максимальное количество строений на ограниченной площади, не превратив лесной участок в плотную застройку? Ключ к решению – грамотное формирование приватных зон.

Чувство камерности создаётся не столько расстоянием между домиками, сколько их ориентацией и визуальной изоляцией. Использование рельефа, деревьев и кустарников, декоративных перегородок и геопластики позволяет скрыть соседние строения из поля зрения. Каждая площадка должна иметь свою микролокацию: индивидуальную веранду, зону барбекю, уютную лавочку или качели и т.п.

Когда турист выходит на свою террасу и понимает, что его никто не видит, возникает искомое чувство полного уединения посреди обжитой территории. Именно эта иллюзия обладания целым миром превращает отдых в глубокую психологическую разгрузку.

– Ваша компания занималась созданием подобных туристических объектов?

– Да, и на одном из них хочется остановиться подробнее – это проекты гостевых домиков для глэмпинга на Алтае с видом на горы из панорамных окон – именно на них был сделан акцент при разработке дизайна.

Как я уже отмечала, главный запрос современного путешественника – не просто красивый вид, а абсолютная приватность. Поэтому эффект уединения достигается не только удалённостью домиков друг от друга, но и грамотной работой с рельефом. Панорамные окна дают ощущение простора и открытости, как будто стирая физические границы, и представляют собой идеальную оправу, из которой открывается потрясающий вид на горы, которые принадлежат только тебе.

Дополнительный смелый акцент – ванная в спальне. Зона гигиены становится частью жилого пространства, но требует деликатности, поэтому планировка создана





с учётом практичности и удобства использования пространства. Большая кровать как залог комфортного отдыха для здорового сна, у дальней стены располагается просторный гардеробный шкаф.

И при этом не забываем о зонах ритуалов: в прихожей расположен шкаф для верхних вещей, есть чайная зона с диваном и ТВ. В санузле – унитаз и биде, душ и две раковины.

Сейчас у нас в разработке проект «Дом на маленьком участке», где я делаю акцент на открытую зону отдыха. Проектом предусмотрен тёплый бассейн, который можно использовать круглый год. Запроектированы мангальная зона и место для посиделок у костра с фонтанчиками, бьющими у каждого кресла в жаркий день.

– Кстати, о мангальной зоне. Казалось бы, это весьма функциональное пространство, но при этом хочется сделать его красивым и уютным. Можете дать какие-то советы?

– Правильно спроектированная зона барбекю перестаёт быть просто местом для жарки мяса. В современной частной архитектуре она трансформируется в многофункциональную гостиную, которая используется круглый год. Это пространство для утреннего кофе с видом на просыпающийся сад, вечерних посиделок у уличного

очага, шумных детских праздников и камерных встреч с друзьями. Чтобы эта зона действительно стала любимым сердцем участка, а не источником дыма и неудобств, необходимо грамотное проектирование.

В первую очередь нужно изучить преобладающие направления ветра на участке – найти розу ветров. Основной закон проектирования прост: дым никогда не должен идти ни в открытые окна жилого дома, ни на стол гостей, ни к соседям. Мангал ориентируют так, чтобы ветер относил продукты горения в безопасную зону – обычно это глухая сторона забора или живая изгородь.

Важно соблюдать противопожарные расстояния – это вопрос не только добрососедских отношений, но и базовой безопасности имущества.

Классическая ошибка – объединять зону приготовления пищи и зону отдыха в одну тесную площадку. Правильная эргономика диктует чёткое разделение: горячая зона – печь, гриль, тандыр, зона разделки и подачи – рабочая столешница для разделки продуктов; холодная зона – обеденный стол, лаунж-группа с диванами, кофейный столик – располагается с подветренной стороны на комфортном расстоянии от жара печи, позволяя гостям общаться, не чувствуя запаха гари.

Далее нужно обратить внимание на выбор практичных и долговечных мате-

риалов, ведь уличная кухня подвергается экстремальным нагрузкам: перепады температур от –30 °С до +70 °С возле топки, осадки, ветер и пр.

Надо также помнить, что без базового комфорта даже самая красивая беседка останется декорацией. Поэтому важен правильный свет: помимо функциональной подсветки рабочей поверхности, обязательно проектируется декоративное освещение. И не забудьте про розетки – хотя бы 1–2 в рабочей зоне (для вертела, дополнительного освещения, блендера) и 1–2 в гостевой зоне (для зарядки телефонов, колонки).

Важный аспект – вода. Небольшая раковина рядом с зоной готовки избавляет от необходимости бегать в дом с грязными руками или шампунями.

Когда мангальная зона грамотно вписана в рельеф, защищена от непогоды, уютна и комфортна в использовании, она становится естественным продолжением интерьера.

– В связи со своей спецификой объекты туристической отрасли подвержены высокому износу. Какие материалы, технологии, приёмы вы рекомендуете для использования в таких пространствах?

– Для объектов с высокой проходимостью я рекомендую использовать керамо-

гранит и кварцевый агломерат для полов и столешниц – они износостойкие и просты в уходе. Для стен – моющиеся краски и декоративные штукатурки без текстильных вставок, которые быстро пачкаются. Мебель лучше делать на заказ из массива с прочными покрытиями, а не из ДСП. Для тех, кто боится сложного ухода за натуральными материалами, есть линейка TSS-материалов – это прочные покрытия на МДФ-плите с различным декором под дерево, камень и текстиль.

Освещение стоит проектировать с диммированием и несколькими сценариями, чтобы легко менять атмосферу. Светодиодные ленты скрытого монтажа – это надёжно и современно. Что касается технологий, важно предусмотреть простую систему вентиляции и климат-контроля с фильтрацией, особенно в помещениях без окон. Также рекомендую использовать антивандальную фурнитуру и разумное количество декора, который легко заменить при необходимости.

– Насколько значимо сегодня сочетание «цена/качество» для туристических объектов? Что важнее – для владельцев и для потребителей?

– Сочетание «цена/качество» критично важно. Сейчас гость стал более осведомлён и разборчив: он готов платить за качество, но ожидает, что оно будет соответствовать заявленному уровню. Поэтому для владельцев важно найти баланс между инвестициями в материалы и долгосрочной эксплуатацией. Дешёвый ремонт в объекте с высокой проходимостью обернётся переделкой через пару лет. Я рекомендую за-

кладывать качественные решения на этапе строительства и отделки, даже если это требует большего бюджета, – это окупается за счёт меньших затрат на обслуживание и репутации. Для потребителя качество часто означает комфорт, чистоту и долговечность, а не только внешний лоск.

Ну и технологии не стоят на месте, появляются материалы с повышенной износостойкостью, интересным декором, но при этом с очень приятной стоимостью и достаточно лёгким монтажом. Это сокращает срок окупаемости объектов.

– Ольга, расскажите, какая центральная идея присутствует во всех ваших проектах, как вы можете её сформулировать?

– Центральная идея – это пространство, которое работает для человека, создаёт эмоциональный комфорт вокруг него. Я стараюсь сделать интерьер удобным, понятным и естественным, чтобы в нём хотелось находиться и возвращаться. При этом форма и эстетика всегда следуют за функцией, а не наоборот. Я люблю продумывать каждую деталь: от эргономики до тактильных ощущений, но без излишней помпезности. В любом проекте я стремлюсь найти баланс между порядком и уютом, между индивидуальностью и практичностью. В итоге получается пространство, которое наполняет приятными эмоциями и помогает восстановиться на отдыхе.

Самое главное то, что мы не предлагаем шаблонные решения. Каждый проект разрабатывается с учётом конкретного места, климата и задач владельца.

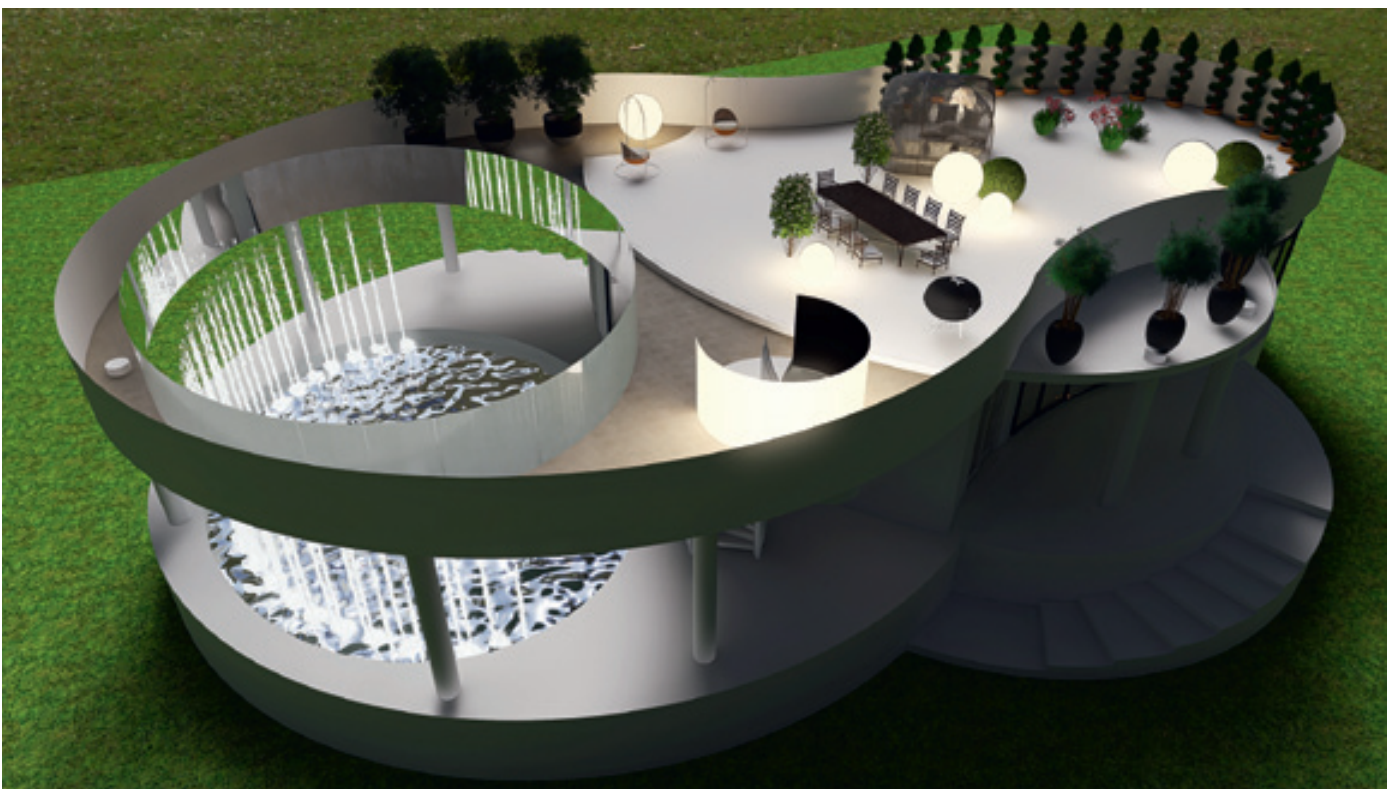
Также хочу подчеркнуть наше важное преимущество – комплексный подход.

Мы проектируем интерьеры, мебель на заказ под индивидуальные размеры и ландшафтную часть. Это позволяет сохранить единую концепцию на всех этапах. Кроме того, у нас есть многолетний опыт работы с разными бюджетами и задачами, включая объекты с высоким износом и сложными техническими условиями. Наконец, внимание к деталям и способность адаптировать решения под реальные нужды гостей – тоже наш несомненный плюс.

Таким образом, успешный проект в сфере гостеприимства – это не просто набор красивых помещений или модных дизайнерских решений, а целостная экосистема, где архитектура интерьера, ландшафт и сценарии использования пространства работают как единый механизм.

Современный гость выбирает эмоциональный комфорт, который рождается из незаметной на первый взгляд системности, но в конечном итоге достигается ключевая цель – создание места силы, которое наполняет человека приятными эмоциями, помогает восстановиться и оставляет после себя сильное желание вернуться снова.

МАКС +7-964-240-44-06
+7-912-323-57-01





Инна Зольтманн: «ИНТЕРЬЕР – ВТОРАЯ ОДЕЖДА»

– Инна, вы часто говорите о том, что увлечение дизайном интерьера родилось у вас в детстве. Но ведь ваш профессиональный путь начинался совсем в другой плоскости – в международной экономике. Как произошёл этот поворот? Что стало той самой отправной точкой?

– Да, мой путь к дизайну не был прямым и очевидным. В детстве, как и другие девочки, я играла в куклы. Но мне было мало просто менять им наряды, я строила для них анфилады комнат, мастерила картонную мебель, устраивала сцены чаепития и приёма гостей, т.е. интуитивно искала для них не просто красоту, функциональность и уют, а создавала сценографию движения в красивом и уютном пространстве.

Мои родители – романтики, увлечённые искусством, литературой, философией. Наш дом был всегда наполнен книгами и альбомами по живописи и архитектуре, истории и политике, и я по сей день собираю большую библиотеку. Родители часами могли обсуждать творчество любимых художников, историю философии и религии, вопросы государственного управления. Бабушка была невероятной модницей, любила заказывать наряды в ателье, выгуливала их в театрах и музеях, часто водила меня в Пушкинский музей. Эти походы стали для меня настоящим ритуалом праздника и погружения в мир абсолютной гармонии.

В старших классах я оказалась на перепутье. С одной стороны, моя страсть к рисованию и черчению, занятия на подготовительных курсах в МАРХИ. С другой – прагматичный интерес к устройству мира, политике и экономике. Победила прагматика, и я поступила в МГИМО. В 1992 году я получила диплом как специалист в области международных экономических отношений.

Последующие годы я посвятила карьере в крупных немецких корпорациях: STIEBEL ELTRON, BSHG, SIEMENS. Это был ценный опыт работы в строгой корпоративной культуре, где всё подчинено эффективности и результату, но внутри росло чувство неудовлетворённости – я понимала, что занимаюсь не своим делом.

Переломный момент наступил неожиданно: во время прогулки по моей любимой Рождественке я случайно заглянула на открытую лекцию в МАРХИ, посвящённую пропорции золотого сечения. Я вошла в зал без особых ожиданий... Но когда лектор стал говорить о божественной гармонии и красоте мироздания, которые находят своё материальное выражение в математически выверенных пропорциях, я испытала настоящее потрясение: «Открылась бездна, звёзд полна...».

В тот момент я физически ощутила эту гармонию. Это было не сухое знание из

В мире, где интерьеры всё чаще становятся площадкой для демонстрации статуса или сиюминутных трендов, декоратор Инна Зольтманн предлагает радикально иной подход. Для неё дом – это не просто набор красивых вещей, а «вторая одежда», сшитая по меркам души владельца. Это защитный кокон, сценография жизни и долгосрочная инвестиция в эмоциональный капитал. Мы поговорили с Инной о том, как с помощью золотого сечения и тактильного комфорта победить хаос мегаполиса и почему мечта о возрождении русской усадьбы – это взгляд в будущее, а не бегство в прошлое.

учебника, а живое чувство связи с чем-то вечным и прекрасным. В тот же день я поняла: время МГИМО закончилось, начинается время МАРХИ. Решение было принято мгновенно и бесповоротно.

Я отправилась в Высшую школу среднего дизайна при МАРХИ получать второе высшее образование.

– Каким был ваш первый самостоятельный проект после получения второго высшего образования? И как вы пришли к пониманию того, что архитектурного образования недостаточно?

– Моим первым проектом была квартира нашей семьи. Мы вложили средства в строящийся дом на этапе котлована и терпеливо ждали окончания работ, приезжали на стройку каждую неделю, наблюдали, как растёт наш будущий дом.

Это был инвестиционный проект во всех смыслах слова: финансовый вклад был огромен, но эмоциональный – ещё больше. Мои дети принимали участие в стройке: своими руками они заложили несколько кирпичей в стену между своими будущими комнатами.

Я подошла к этому проекту как архитектор: у меня были знания о конструкциях, эргономике, строительных нормах и правилах. Но когда мы начали обживать пространство, отчётливо проявились моя

неуверенность в выборе цвета и фактуры пространства и предметов, непонимание законов перехода цвета из комнаты в комнату и многое другое.

Это был болезненный, но бесценный практический опыт. Я поняла главное – архитектура создаёт «скелет» дома, его костяк, но, чтобы этот дом ожил, наполнился душой и теплом, нужен «портной» пространства – декоратор.

Именно этот опыт привёл меня в Школу «Детали». Это место стало для меня настоящей альма-матер. Там преподают англо-американский метод декорирования, который ставит во главу угла выражение художественной идеи через цвет, свет и фактуру.

Я с огромной теплотой вспоминаю свой первый учебный проект в «Деталих»: нужно было придумать гостиную. Как я была самоуверенна! Я знала основные модные мебельные салоны Москвы и думала, что нет ничего сложного в том, чтобы собрать комплект из самого модного и красивого дивана и пары эффектных кресел и сделать эскиз с этим комплектом дорогой мебели. Но когда я это сделала, стало понятно, что это визуальная катастрофа! Набор красивых и дорогих предметов не сложился в единый образ.

Я не сдала этот проект вместе с группой. Я сидела над ним днями и ночами и не могла понять главного: как придумать образ? как выразить абстрактную идею через конкретные материалы?

И вот некоторое время спустя, пребывая в этих сомнениях и размышлениях по поводу проекта, зимним солнечным утром я вышла из дома и увидела поразительную красоту вокруг: небо было пронзительно-голубым и прозрачным, а солнце – ослепительно-желтым, сугробы переливались миллиардами искр на белом снегу, а на фоне чёрной замёрзшей земли через тонкий лёд пробивались наклонные ветки кустарника.

В этот момент я увидела свою гостиную. Не эскизы мебели, а живой образ: нежно-голубые стены (цвет зимнего неба), прозрачные лёгкие белые шторы (сугробы), шёлковый белый ковёр на чёрном паркете (контраст земли и снега), на ковре – чёр-

ный лакированный стол и стулья с ножками под углом (ветви кустарника). И яркая жёлтая подушка на синем бархатном диване (солнце)!

В тот момент пазл сложился. Я поняла суть декорирования: мне нужен яркий чувственный красивый образ из внешнего мира или искусства – тогда я вижу будущий интерьер и понимаю, какие материалы применить для его воплощения.

– Ваша студия работает без постоянно-го офиса и штата сотрудников. Это довольно необычно для такого бизнеса.

– На данном этапе это органичная модель, потому что моя работа – это процесс глубоко личного взаимодействия с заказчиком и пространством. Мне необходимо быть на объекте: общаться со строителями, визуально контролировать качество покраски стен, проверять тактильное воздействие фактуры материалов, чувствовать пропорции цвета, света и объёма.

Моя команда собирается под каждый конкретный проект, в зависимости от объёма и характера работы, – это очень гибкая система. Основная работа происходит на выезде – там, где создаётся интерьер: в салонах тканей, на мебельных фабриках при утверждении образцов отделки, непосредственно на объекте.

Такой формат позволяет мне сохранять максимальную вовлечённость в каждый этап создания дома мечты заказчика.

Но вместе с развитием проектов я иду к своей мечте – это большой шоурум и арт-пространство с камерным концертным залом, где можно воедино собрать разные виды искусств и устраивать презентации новых коллекций мебели и тканей, которыми я буду заниматься.

– Вы часто используете термин «тактильная экспертиза» при работе с заказчиками. Расскажите подробнее о том, как вы формируете текстильную композицию?

– Это один из самых любимых этапов моей работы. Мы живём в визуальную эпоху картинок из соцсетей. Люди смотрят на интерьеры через экран смартфона или ноутбука. Но дом – это пространство для жизни, которое ощущается не только глазами, но и всеми органами чувств.

Суть моей авторской концепции «Интерьер – это вторая одежда» состоит в аналогии с работой ателье индивидуального пошива: я приглашаю своих заказчиков в салон интерьерных тканей и подбираю материалы подходящих цветов и фактур, которые подчёркивают природную красоту человека.

Такой подход позволяет провести тактильную экспертизу ещё до того, как мы утвердим финальный проект. Человек должен прикоснуться к материалам будущего дома своими руками: к прохладному шёлку тончайшей выделки, к мягкой шерсти альпаки или кашемиру пледа, к шершавому натуральному льну штор или обивки кресла. В этот момент происходит магия: заказчик понимает не умом («мне нравится этот серый диван»), а телом («мне будет приятно сидеть здесь зимним вечером»). Он начинает физически ощущать комфорт и удовольствие от жизни в среде, которую мы для него создаём.

Формирование текстильной композиции – это основа работы над образом интерьера. Мы собираем огромную палитру тканей от разных производителей, они выкладываются на длинном столе и проверяются на сочетание друг с другом сначала при дневном свете, а потом и при

«Я создаю авторские интерьеры, “сшитые” под человека через цвет, свет, ткани, искусство, пропорции и тактильные ощущения».





со встроенными системами хранения под конкретный проём стены нестандартного размера.

И здесь вступает в дело синергия талантов: одна мастерская изготавливает по моим эскизам мебель, другая – обои ручной работы, третья – ковры и так далее.

Этот подход позволяет создать интерьер уровня haute couture, где почти всё выполнено эксклюзивно: окна, порталы, двери, встроенные шкафы, библиотеки, кухни.

Некоторые уникальные предметы мы приобретаем в антикварных салонах, чтобы добавить пространству исторической глубины – «патины» и сложности характера.

– Как ваши клиенты реагируют на такой глубокий уровень вовлечения? Ведь процесс создания такого интерьера требует времени и терпения?

– Реакция всегда двухэтапная. На выходе результат вызывает абсолютный восторг, неподдельный кайф от жизни в комфортном и красивом пространстве. Заказчик понимает: этот дом сделан специально для него и для его семьи как идеально сидящий костюм от кутюр.

Но такой важный и сложный творческий процесс, как проектирование и его воплощение, требует внимания, усилий и терпения от обеих сторон. Заказчикам часто хочется быстрых решений «здесь и сейчас», но я всегда честно предупреждаю людей, что спешка мешает, – она сбивает тонкие настройки художественного образа. Нужны время и внимание, чтобы присмотреться к оттенкам цвета, вникнуть в тонкость линий профиля карниза или формы ножки стула, понять структуру материала под пальцами.

– Вы создаёте классические осевые планировки, опираясь на золотое сечение. Почему вы так привержены этой строгой геометрии?

– Классическая осевая планировка в золотом сечении имеет сакральный смысл. Она создаёт гармоничную пространственную структуру, где человек становится её центром. Такая планировка упорядочивает хаос и создаёт ресурс для психики: человек испытывает баланс, уверенность, защищённость.

Пропорция золотого сечения – основополагающий принцип моей философии проектирования. Тело человека, раковина улитки, строение галактик – во всём этом присутствует золотое сечение, которое и есть математическое выражение божественной гармонии мироздания.

Так сложилось, что зачастую современный заказчик вбегает домой с двумя телефонами в руках. Он не может сосредоточиться на пространственной композиции. Поэтому современные дизайнеры вынуждены применять яркие «вау-эффекты», чтобы привлечь его внимание на пять минут. Но никто не думает о том, как

вечернем, электрическом (для вечернего освещения отдаём предпочтение тёплому свету). Эта проверка на сочетаемость очень важна. В идеале в начале проекта подбирается коллекция произведений искусства, которые будут размещены на видовых точках во всех помещениях дома или квартиры. Под текстильную композицию и арт-коллекцию подбираются цвет стен и отделка полов.

В начале работы мы не знаем точно назначение ткани – это просто красивая подборка текстур и оттенков. Постепенно мы начинаем «назначать» образцы на предметы: этот плотный бархат пойдёт на обивку дивана (он выдержит нагрузку, если мы проверим соответствующие показатели «выносливости» ткани, так называемый индекс Martin Dale); эта нежная рогожка станет креслом у камина (она тактильно приятна); эта ткань-компаньон станет шторами или декоративными подушками-пуфиками. Таким образом, постепенно каждая комната наполняется текстилем, цветом и фактурой до полного завершения проекта.

Важно понимать разницу между компьютерной визуализацией и работой с материалами офлайн: в компьютере мож-

но всегда «подкрутить» цвет, «улучшить» фактуру материала и предположить, что в реальности всё будет хорошо и композиция удалась, но на этапе финишной отделки, когда все отделочные материалы по проекту будут закуплены и привезены на объект, эта иллюзия, как правило, не выдерживает проверки на сочетаемость и оборачивается впустую потраченными усилиями и деньгами. Таким образом, экономия на тщательном подборе реальных образцов выливается в перекрашивание стен и повторные заказы материалов, из-за того что они «не сошлись».

В декораторском проекте мы сразу ищем реальный материал «здесь и сейчас» (или под заказ) с красивым цветом и фактурой, который гармонично вписывается в общую композицию ещё до начала стройки, на стадии проектирования.

– Сотрудничаете ли вы с кем-то на этапе реализации проектов?

– Да, и это очень важная часть моей работы. Мои проекты часто требуют изготовления предметов мебели по индивидуальным эскизам. Я рисую эскизы кроватей со сложным изголовьем или библиотеки

агрессивно эти «вау-эффекты» влияют на психику человека при долгой жизни в таком пространстве.

А ведь существуют исследования, доказывающие, что это вызывает физиологическую реакцию, идентичную острому стрессу: сердце начинает биться чаще, происходит спазм сосудов, растут уровни кортизола и адреналина. Иначе говоря, организм реагирует не на какое-то событие, а на саму среду как на источник постоянного давления. И человек живёт в режиме постоянного расхода энергии, без возможности восстановления. Это ухудшает качество сна, снижает иммунитет, повышает утомляемость.

Поэтому важно понимать, что внешняя среда – это не только декор, а часть физиологии. И если эта среда постоянно транслирует агрессию, вы живёте наизнос.

– Что может стать альтернативой такому агрессивному подходу?

– Понимание того, что красота имеет жизненно важное значение и она в самом деле спасёт мир.

Я убеждена, что очень перспективна идея возрождения русской усадьбы. Для меня это не просто ностальгия по ушедшей эпохе, а взгляд в будущее. Это проект создания среды для нового типа человека – человека-творца. Современная архитектура, к сожалению, стала жертвой тотальной экономии. Девелоперы думают о том, как «выжать» максимум квадратных метров из участка, уплотнить пространство, а это убивает саму суть жизненных ритуалов.

Русская усадьба была спроектирована иначе. Там были чёткая иерархия и логика: парадные анфилады для гостей и приватная половина для семьи, отдельно стоящие флигели, хозяйственные дворы. И каждое действие имело своё специальное место, оформленное соответствующим образом: сон – в спальне, работа – в кабинете, чтение и размышления – в библиотеке, обед – в столовой, которая была отделена от кухни. Когда вы сервируете обед в столовой с накрахмаленной скатертью и фарфоровой посудой, вы создаёте ощущение праздника, приподнятое настроение. Вы не просто перекусываете, вы чувствуете удовольствие, визуальное и вкусовое, и этот праздник становится ежедневной привычкой. Когда вы работаете в кабинете, всё обустройство этой комнаты работает на интеллектуальную концентрацию и внимание, и вас ничто не отвлекает (как, например, в открытой кухне-студии от работы может отвлекать вид немытой посуды). Секрет сосредоточенности – в подготовленном для действия пространстве.

Сегодня мы переживаем переход от индустриального общества к постиндустриальному, меняется технологический уклад, в котором будет неактуальна концентрация людей в одном месте, в большом городе.

С внедрением новых технологий станет возможна комфортная жизнь в своём доме, на природе. Цифровизация и роботизация хозяйственных и бытовых функций позволят человеку высвободить много времени для творчества, создания новых шедевров: музыкальных, художественных, литературных...

– Но ведь усадьба – это огромные пространства и внушительная стоимость.

– В России очень просторно, я уверена, что места на усадьбу хватит для каждой семьи. А что касается стоимости, красота правильных пропорций пространства и хорошей формы предметов, а также удачное сочетание цвета, света и объёмов делает возможным создание хорошего интерьера

без применения дорогих материалов и предметов, а их правильное сочетание создаёт визуальную иллюзию «больших денег».

К тому же вы строите дом не на 5 лет, пока он не выйдет из моды, а для нескольких поколений своей семьи. Это инвестиция навсегда. Следующие поколения семьи могут отреставрировать диваны и кресла, заказать новую обивку или найти новое искусство для стен. Но фундаментальная гармония интерьера – красота объёмов и архитектурной композиции – останется неизменной и продолжит им служить так же, как служила их предкам. Это то, что действительно имеет ценность.

Беседовал Вячеслав Колесников

ПОРТФОЛИО ИННЫ ЗОЛЬТМАНН НАСЧИТЫВАЕТ **47** РЕАЛИЗОВАННЫХ ПРОЕКТОВ ЧАСТНЫХ ИНТЕРЬЕРОВ КВАРТИР И ЗАГОРОДНЫХ КОТТЕДЖЕЙ, ПЛОЩАДЬ КОТОРЫХ ВАРЬИРУЕТ ОТ УЮТНЫХ **30** ДО МОНУМЕНТАЛЬНЫХ **600** КВАДРАТНЫХ МЕТРОВ. ДЕСЯТЬ ПРОЕКТОВ ПОЛУЧИЛИ ПРИЗНАНИЕ НА СТРАНИЦАХ ВЕДУЩИХ ПРОФИЛЬНЫХ ИЗДАНИЙ: **ARCHITECTURAL DIGEST RUSSIA, ELLE DECORATION RUSSIA, SALON INTERIO** И ДРУГИХ.



Строительная отрасль всегда была одним из главных драйверов развития российской экономики. Здесь рождаются новые производства, создаётся современная промышленная инфраструктура и реализуются проекты, от которых зависит технологическое будущее страны. За каждым таким объектом стоят инженерные решения, сложнейшие технологии и прежде всего люди – профессионалы, готовые брать на себя ответственность за результат. За 15 лет компания «Ривер Групп» прошла путь от инженерного сопровождения строительных проектов до участия в реализации крупнейших промышленных объектов России и международных инфраструктурных программ. Сегодня её команда работает на стратегически важных площадках, развивает собственное производство строительной техники и убеждена, что устойчивое развитие промышленности невозможно без сильных отечественных предприятий, квалифицированных специалистов и системной поддержки производственного бизнеса.

О том, почему промышленное строительство требует особой ответственности, зачем России собственное машиностроение, какую роль сегодня играет малый и средний бизнес в развитии экономики и почему будущее отрасли невозможно без уважения к человеку труда, в интервью нашему изданию рассказал управляющий компании «Ривер Групп» Александр Ханкеев.



Александр Ханкеев,
«Ривер Групп»:
**«Я ГОТОВ
СТАТЬ ГОЛОСОМ
МАЛОГО
И СРЕДНЕГО
БИЗНЕСА»**

– Александр, «Ривер Групп» работает уже более 15 лет. Если оглянуться назад, с чего начиналась история компании и что стало главным принципом её развития?

– Я пришёл в строительство осознанно. У меня два высших образования, одно из них – промышленное и гражданское строительство. Ещё в юности меня по-настоящему увлекал сам процесс рождения нового объекта. Сначала перед тобой просто участок земли, потом появляются котлован, фундамент, металлоконструкции, инженерные сети, а спустя время здесь уже работает современное предприятие. В этом есть особая энергия созидания.

Когда в 2010 году я создавал «Ривер Групп», мы занимались инженерным сопровождением строительства и решали достаточно узкий круг задач на крупных промышленных объектах. Но с самого начала было понимание, что компания должна не просто выполнять отдельные виды работ, а стать надёжным партнёром, который способен сопровождать строительство комплексно и отвечать за результат.

За 15 лет мы прошли большой путь. Сегодня наши специалисты работают практически по всей стране – от Дальнего Вос-

тока до Калининграда. География проектов постоянно расширяется, но принципы остаются неизменными: профессионализм, ответственность и уважение к своему делу.

Я всегда говорю, что строительство – одна из немногих отраслей, где результат твоего труда можно увидеть спустя десятилетия. Можно построить производственный комплекс, завод, инфраструктурный объект и понимать, что он будет служить людям ещё много лет. Это совершенно другое ощущение ответственности.

Для меня очень важно, чтобы после завершения каждого проекта оставалось чувство выполненной работы. Не просто подписаны документы или сданы объёмы, а создан объект, который действительно нужен стране, промышленности, конкретному региону и тысячам людей, которые будут на нём работать.

– Сегодня «Ривер Групп» принимает участие в реализации крупнейших промышленных проектов страны. Чем компания занимается сейчас и какие компетенции вы считаете своими ключевыми преимуществами?

– На данный момент «Ривер Групп» – многопрофильная инженерно-строительная

компания. Мы выполняем полный комплекс работ, связанных с сопровождением строительства крупных промышленных объектов. Это исполнительная документация, геодезический контроль, строительно-монтажные и сварочные работы, инженерное сопровождение, работа производственно-технических отделов. По сути, мы сопровождаем строительство практически на всех этапах и отвечаем за то, чтобы каждый процесс соответствовал проектным решениям и требованиям заказчика.

Если говорить простыми словами, мы делаем так, чтобы самые сложные промышленные объекты строились грамотно, качественно и точно в установленные сроки. Именно в промышленном строительстве нет мелочей. Ошибка, которая на обычной стройке может показаться незначительной, здесь способна привести к серьёзным последствиям. Поэтому цена профессионализма очень высока.

Сегодня в нашей команде работает более 200 специалистов. Это инженеры, геодезисты, монтажники, сварщики, сотрудники ПТО, руководители проектов. Многие из них прошли через крупнейшие стройки страны и обладают уникальным практическим опытом. Я особо ценю то, что наши люди умеют работать в самых непростых условиях. Северные регионы, Сибирь, Дальний Восток, удалённые промышленные площадки – это совсем другой уровень организации работ, дисциплины и ответственности. Здесь нельзя надеяться на случай. Всё должно быть выверено до мелочей.

Я всегда говорю: промышленность держится не на красивых презентациях. Она держится на людях, которые в каске, спецодежде и с чертежом в руках каждый день делают своё дело.

– За годы работы компания участвовала в реализации десятков масштабных проектов. Какие из них стали для вас наиболее значимыми?

– За 15 лет наша команда приняла участие более чем в 40 крупных промышленных проектах. Среди наиболее известных – «ЗапСибНефтехим» в Тобольске, Амурский газоперерабатывающий завод, «Арктик СПГ 2», новый аэропорт в Тобольске, объекты в Усть-Луге, Удоканский горно-металлургический комбинат и многие другие предприятия, которые сегодня имеют стратегическое значение для российской экономики.

Отдельное место занимает строительство атомной электростанции «Аккую» в Турции. Это уникальный международный проект, который реализуется при участии российских специалистов. Работа на таком объекте предъявляет совершенно особые требования к качеству инженерных решений, исполнительной документации, строительному контролю и взаимодействию всех участников проекта.

Подобные проекты подтверждают высокий уровень российской инженерной школы. Наши специалисты способны успешно работать на объектах мирового масштаба.

Если посмотреть шире, вся история России показывает, что самые сильные периоды её развития всегда были связаны с масштабным строительством и развитием промышленности. При Петре I создавались верфи, заводы и мануфактуры. Во время индустриализации строились новые города, предприятия, электростанции. В годы Великой Отечественной войны страна в кратчайшие сроки смогла перенести промышленность на восток и сохранить производство.

Сегодня мы снова живём в период, когда особенно важно развивать собственную промышленную базу, создавать новые производства и прежде всего опираться на собственные компетенции. Именно в этом я вижу одну из ключевых задач отечественного бизнеса.

«ЗА 15 ЛЕТ “РИВЕР ГРУП” ПРИНЯЛА УЧАСТИЕ БОЛЕЕ ЧЕМ В 40 КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРОЕКТАХ».

– Помимо строительного направления, «Ривер Групп» развивает собственное производство. Расскажите о проекте «Атлант». Почему вы приняли решение создать именно российскую мини-спецтехнику?

– Идея появилась не случайно: мы сами много лет работаем на строительных площадках и хорошо понимаем, какой техникой ежедневно пользуются подрядчики, промышленные предприятия и коммуналь-

ные службы. Мы видели, насколько рынок оказался зависим от зарубежных производителей. Пока поставки шли без перебоев, об этом мало кто задумывался, но стоило измениться внешней ситуации, как стало очевидно: рассчитывать исключительно на импорт – слишком большой риск.

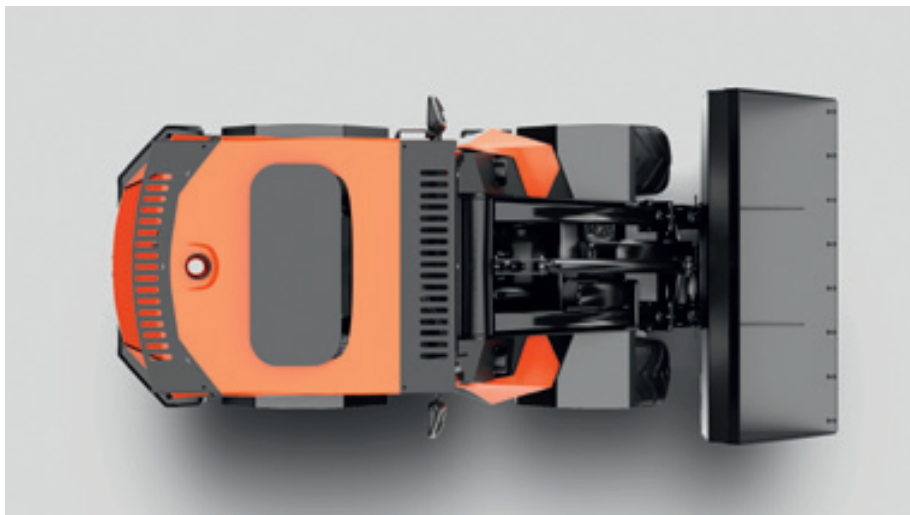
Мы решили не ждать, когда проблему решит кто-то другой, а предложить собственное решение. Так появился проект «Атлант» – наш многофункциональный мини-погрузчик. Мы изначально ставили перед собой практическую задачу: нам была нужна техника, которая ежедневно работает на строительных площадках, в коммунальном хозяйстве, сельском хозяйстве, производственных цехах, логистических центрах. Машина должна быть компактной, надёжной, простой в обслуживании и при этом универсальной.

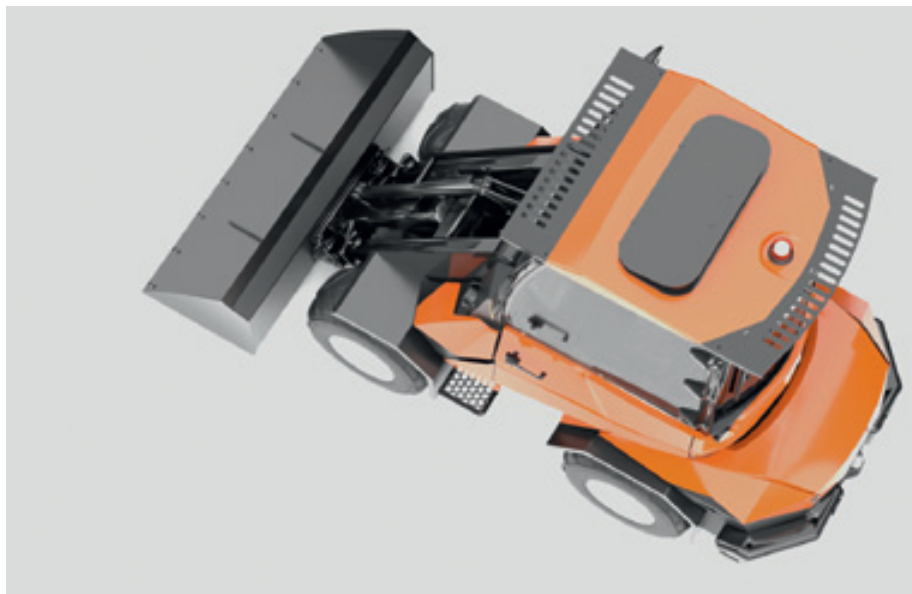
Именно поэтому мы предусмотрели возможность использовать широкий спектр навесного оборудования. Один погрузчик может выполнять совершенно разные функции: работать с ковшем, гидробуром, гидромолотом, экскаваторным оборудованием, вилами, подъёмной платформой и другими механизмами. Для предприятий это серьёзная экономия – нет необходимости приобретать несколько отдельных машин.

Для нас принципиально важно, что «Атлант» – это российская разработка с высокой степенью локализации производства. Сегодня вопрос технологической независимости – это вопрос устойчивости экономики и промышленной безопасности страны. При этом «Атлант» конкурентен не только по качеству, но и по цене. Он в 2 раза дешевле итальянского аналога сопоставимого премиального класса. Для малого и среднего бизнеса это принципиально важно.

– Почему тема собственного производства сегодня имеет такое большое значение?

– Промышленный суверенитет начинается с собственного производства, соб-





Когда предприниматель открывает цех, мастерскую, производство, сервисную компанию, он делает для страны больше, чем многие любят признавать. Он создаёт работу, платит зарплаты, учит людей профессии. Уплачивает налоги. Но сегодня предпринимателю часто приходится не жить, а выживать: высокая стоимость кредитов, рост цен на оборудование, дефицит кадров, административная нагрузка, многочисленные проверки. При этом от бизнеса ждут, что он будет поддерживать и развивать экономику. Но так не бывает. Если государство хочет сильную промышленность, оно должно слышать малый и средний бизнес.

Я готов стать голосом малого и среднего бизнеса. Голосом тех, кто не просит лишнего, а хочет спокойно работать, производить, нанимать людей, платить достойные зарплаты, развивать страну.

– Что мешает российской промышленности развиваться быстрее?

– Главная проблема в том, что многие годы промышленность воспринимали как что-то второстепенное. Купим за рубежом, привезём готовое, соберём из иностранных комплектующих. Это опасный путь. Нам нужно менять подход: поддерживать малое и среднее производство, предоставлять налоговые льготы, упрощать доступ к кредитам, снижать административное давление, помогать предприятиям, которые выпускают технику, оборудование, продукцию для строительства, медицины, обороны и инфраструктуры.

Предпринимателя нельзя душить проверками и бесконечными штрафами. Если человек строит производство, даёт работу, платит зарплаты, его нужно поддерживать.

Растёт производство – растут зарплаты, появляются специалисты, укрепляется эко-

стvenных технологий и собственных инженерных компетенций. Пока страна умеет проектировать, производить, модернизировать оборудование и готовить специалистов, она остаётся сильной и независимой.

Последние годы наглядно показали, насколько опасно строить экономику на полной зависимости от зарубежных поставщиков. Сегодня тебе улыбаются и продают оборудование, а завтра вводят санкции и оставляют без деталей.

Санкционное давление на Россию – это не временная неприятность. Это попытка сдвинуть нашу экономику стальным обручем. Нас хотят лишить технологий, рынков, оборудования, промышленной самостоятельности. По сути, нам говорят: «Не производите сами, покупайте у нас, будьте зависимы от нас, живите по нашим правилам!».

Такой путь для России неприемлем. Если мы будем только покупать чужое, мы задохнёмся от засилья иностранных товаров. Не сразу, но постепенно. Сначала потеряем производство, потом специалистов, затем инженерные школы, кадры и технологии, а дальше будем зависеть от чужой воли.

России нужны свои заводы, свои станки, своя техника, свои инженеры, свои рабочие руки. Когда работает завод, развивается не только само предприятие. Появляются новые рабочие места, возникает малый бизнес вокруг производства, растут налоговые поступления, развивается инфраструктура городов. Всё это взаимосвязано.

Сильная экономика невозможна без сильной промышленности, а сильная промышленность невозможна без собственного производства.

– Какую роль в этом играет малый и средний бизнес?

– Огромную. В эти непростые времена малый и средний бизнес становится од-

ной из опор государства. Он обеспечивает порядка трети рабочих мест в стране. Это миллионы людей, миллионы семей, миллионы судеб. Если быть максимально конкретным – 19 млн человек. И у каждого из них есть семьи, дети, обязательства, будущее.

«АТЛАНТ» – ЭТО РОССИЙСКАЯ РАЗРАБОТКА С ВЫСОКОЙ СТЕПЕНЬЮ ЛОКАЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА».





номика. Сильная промышленность начинается с конкретного станка, конкретного цеха, конкретного рабочего места.

– Вы часто говорите о рабочих профессиях. Почему это важно?

– Потому что именно люди труда создают всё, чем мы сегодня пользуемся. Рабочий человек – это опора страны. Любой завод, промышленный объект, мост, электростанция или производственный комплекс появляются благодаря тем, кто работает руками и головой. Инженер проектирует, сварщик собирает конструкции, монтажник выполняет сложнейшие работы, геодезист обеспечивает точность, специалисты производственно-технических отделов контролируют весь процесс. Если убрать хотя бы одно звено этой цепочки, никакого результата не будет.

Нам нужно вернуть уважение к рабочим профессиям. Молодой человек должен понимать, что, выбирая промышленность или строительство, он выбирает не запасной вариант, а перспективную профессию, где можно расти, достойно зарабатывать и видеть реальные результаты своего труда. Сегодня квалифицированный сварщик, монтажник, инженер, оператор современного оборудования – это востребованный специалист, от которого напрямую зависит реализация крупнейших проектов страны.

Очень важно, чтобы колледжи и вузы теснее взаимодействовали с предприятиями. Студенты должны приходить на реальные производственные площадки ещё во время обучения, видеть современное оборудование, работать рядом с опытными наставниками, понимать требования работодателей. Тогда после выпуска им не придётся заново осваивать профессию – они будут готовы к работе практически сразу. Диплом без профессии – путь в никуда. Стране нужны люди дела.

– Сегодня «Ривер Групп» развивается сразу по нескольким направлениям. Каким вы видите будущее компании в ближайшие годы?

– Мы продолжим укреплять наши позиции в промышленном строительстве, расши-

рять инженерные компетенции, совершенствовать систему сопровождения проектов и увеличивать объём производственных работ. Одновременно будем развивать собственное машиностроительное направление и расширять линейку «Атланта». Будем выходить на новые рынки, работать с дружественными странами, но с главным принципом: основой развития компании должны быть собственные компетенции, собственные технологии и российское производство.

Наша миссия – раскрывать горизонты. Для компании. Для сотрудников. Для промышленности. Для страны.

Я убеждён – у России есть всё, чтобы быть сильной промышленной державой: земля, ресурсы, инженерная школа, рабочие руки, характер. Нужно одно – перестать поклоняться импортному и начать по-настоящему развивать своё.

Развитие отечественного производства – это новые рабочие места для наших жителей, устойчивый рост экономики и повышение качества жизни россиян. Сильная промышленность – сильная Россия.

«ДИПЛОМ БЕЗ ПРОФЕССИИ – ПУТЬ В НИКУДА. СТРАНЕ НУЖНЫ ЛЮДИ ДЕЛА».

Беседовала Алина Волкова





МАРИЯ КУЛЬКОВА:
«ЭКОНОМИТЬ
НА ДОРОГАХ НЕЛЬЗЯ»

Владелец и генеральный директор компании «Драфт» Мария Кулькова – известный профессионал и востребованный эксперт в области организации дорожного движения и проектирования автодорог. За более чем 10 лет на рынке она вместе с командой реализовала сотни проектов – от дорог федерального значения до комфортных въездов в новые ЖК. В интервью нашему изданию она рассказала о юридических аспектах, подводных камнях в дорожном строительстве и о том, почему дорога – это не только асфальт и бетон, но и большая ответственность.

– Мария Сергеевна, до сих пор застройщики, девелоперы и собственники объектов при возведении объектов и освоении территорий воспринимают дороги как расходы. Вы неоднократно говорили, что это не расходы, а очень ценный актив. Почему?

– Дороги – моя любимая и одновременно болезненная тема. Действительно мои заказчики – застройщики жилой недвижимости всегда воспринимали дороги как стопроцентно расходную статью. Причём расход, который они пытаются, во-первых, минимизировать, во-вторых, побыстрее о нём забыть, передав построенную дорогу в актив администрации. Сколько раз я была свидетелем такой картины: у ЖК мы запроектировали дорогу – знаки, разметку, всё по нормам, реализовали. Прошло полгода, приезжаю – знаки стоят не по проекту, а иногда и лежат, словно их ветром сдуло. Нет понимания, что это не декор, а инфраструктура. Нет понимания, что ты уже вложил в строительство этой дороги деньги и никак её не используешь. А дорога – это ценный актив, который необходим для соединения людей, для того чтобы максимально привлечь прибыль, привести конечного потребителя на объект. Без этого понимания деньги просто «закатывают в бетон».

– А если заранее продумать все сценарии развития и изначально вкладываться в дорогу не как в расходник, который нужен, чтобы пройти согласование, получить акт ввода объекта, а затем всё бросить, а подходить к дорогам как к тому, что принесёт прибыль? Расскажите какую-нибудь историю из жизни.

– Это было бы потрясающе. Именно об этом мне и хочется говорить: я не вижу смысла в том, чтобы тратить миллионы

рублей на то, о чём потом забываешь, на то, что будет небезопасно, некрасиво и непрактично.

К сожалению, в моей практике много примеров, когда дорога только удешевляет объект, когда дорожная проблема превращает хороший, казалось бы, ЖК, в источник негативных отзывов в СМИ. Известный пример с ЖК «Мортонград» в Путилково – в районе запредельная запаркованность. На момент нашей беседы администрацией зафиксирована цифра в 8 тыс. автомобилей, которым негде припарковаться, они стоят вдоль улиц и проездов, затрудняя транспортные потоки. Люди это видят, читают новости, и они не будут снимать квартиру в этом ЖК. В данный момент цена на квартиры в ЖК падает, люди не могут продать купленное там жильё.

Вторая проблема – вокруг любого ЖК появляется много коммерческих объектов: небольшие кафе, магазинчики, кофейни, – а это трафик. Но если есть такая проблема в самом ЖК, как им обеспечить доступность к своим объектам? Всё заставлено машинами местных жителей. Получается, ты возводишь коммерческий объект, а к тебе и люди не идут, и машины не едут, поскольку им негде припарковаться.

– Сегодня много ли покупателей недвижимости задумываются о вместительности парковки? Мне кажется, что и раньше об этом мало думали, больше смотрели на характеристики самой недвижимости: метраж, материалы, высота потолков.

– Давайте начнём даже не с покупателя, а с застройщика. Задумывается ли он об этом? Конечно, да, потому что он должен выполнить нормативы. А как это происходит на практике? Допустим, ему надо разместить 50 дополнительных машиномест, у него огромная площадь застройки, и они уже не помещаются, а застройщик думает, что может решить эту проблему за счёт близлежащих территорий. Но это, как правило, утопия, потому что уже имеется дефицит мест, где можно оборудовать парковку. Так что ошибки идут ещё на этапе застройки.

И вот недвижимость построена. Будет ли кто-то вести там коммерческую деятельность? Это практически невозможно. Будет ли привлекателен ЖК для жителей, если в шаговой доступности нет коммерческих объектов? Ответ очевиден.

– На сегодня есть стандарты для жилых комплексов: сколько должно быть машино-мест?

– Стандарты количества машино-мест в жилых комплексах регулируются несколькими нормативными документами. Расчёт зависит от множества факторов, включая класс комфортности жилья, региональные нормативы и др. На федеральном уровне расчёты сейчас отталкиваются от нормативов, что стоит предусматривать до 2 машино-мест на квартиру, далее всё

индивидуально рассчитывается исходя из технико-экономических показателей.

Хочу обратить внимание на то, что мы говорим «жилой комплекс» и подразумеваем, что там живут люди, но в ряде случаев ЖК могут вводиться в эксплуатацию как апартаменты, для которых вообще нет внятного регламента по машино-местам.

– Что-то позитивное можно отметить?

– Из позитивного могу сказать, что начиная с этого года в генпланах появляются машино-места под электромобили, оборудованные зарядками и другим необходимым. Мы уже можем предусматривать их при проектировании. Разрабатывая проектную документацию для застройщиков, мы и так это делали бы, но всё оставалось бы только на бумаге, если застройщик не подведёт к этим местам парковочным местам электроэнергию, а теперь он будет продумывать такие моменты заранее. Тем не менее всё же это локальные изменения, хотя хорошо, что думать об этом начали заранее, а не как с со средствами индивидуальной мобильности (СИМ) – всем стали нужны самокаты, им стали выделить отдельные зоны, но при проектировании ЖК никто этого не учитывал.

В современной городской среде дорожная деятельность вокруг ЖК не столько про дороги и автомобилистов, она всё больше смещается в сторону сценариев разного взаимодействия пешеходов с пешеходами. Легко представить себе такую ситуацию: дверь ПВЗ распаивается, оттуда на дорогу выходят люди с огромными коробками, на них летит курьер на самокате и т.п. Если ЖК не предусматривает пространство под новые реалии, он перестаёт быть удобным, даже если он красивый.

*Без примыкания
объект никому
не нужен — это точка
входа, актив, которым
надо управлять.*

– Как менять эту ситуацию?

– Нужно заранее моделировать сценарии, на 20–30 лет вперёд. Это урбанистическая задача – предвидеть сценарии поведения человека, а не реагировать на хаос. Как сказал архитектор Никита Асадов в моей программе «Дорожные вопросы»: может, через 30 лет машины нам просто не понадобятся.

– Если представить именно такой сценарий, что подросток поколение будет отказываться от машин, предпочитая каршеринг или самокаты, велосипеды. Что было бы, если пофантазировать?

– Это было бы классно, если заранее продумать инфраструктуру под такие сценарии. Например, у ТЦ «Авапарк» на Ходынке предусмотрена отдельная парковка только для каршеринга. Приезжаешь – оставляешь машину именно на ней, хочешь уехать – всегда есть машины.

Если в будущем строить ЖК по такому же принципу, с отдельными парковками для арендованных машин, появляется возможность отказа от личного транспорта. А если я заселилась в новый ЖК, пытаюсь найти машину, а ближайшая от меня в 5 км, то это крайне неудобно. Кроме того, на данный момент у нас нет знака, который бы запрещал парковаться другим, а не каршеринговым машинам на таких автостоянках. Здесь потребовались бы изменения на уровне законодательства, ГОСТов, СНиПов и т.п. Так что сценарий будущего «без машин» – это комплексный вопрос.

– Вы обладаете большой экспертной практикой. Не задумывались о том, чтобы выходить с некоторыми инициативами по внесению новых нормативов и изменений в законодательство?

– Дело в том, что этих нормативов сегодня слишком много. Мы как компания, которая им следует и применяет, считаем, что их надо просто выполнять. Проблема в том, как я уже говорила, что мои конечные заказчики не всегда применяют их, напротив, они стараются сделать вид, что нормативов не бывает: «Зачем нам парковка? Это лишние расходы» – и т.д. В первую очередь надо менять сознание.

– Хотелось бы обсудить с вами умный подход к дорогам на промышленных площадках. Какова специфика проектирования дорожной сети в индустриальных зонах?

– В этой сфере сложилась очень интересная ситуация. Поменялись потоки: если раньше, из Москвы логистика тянулась на запад, в направлении Новой Риги, то теперь фокус сместился на юг: Подольск, Серпухов – там идёт массовое развитие, например, складских помещений. А инфраструктура осталась прежней.

Представим, федеральную трассу, например Симферопольское шоссе, – это дорога

категории 1А, по ГОСТ «Дороги автомобильные общего пользования. Пересечения и примыкания. Технические требования», расстояние между примыканиями допускается предусматривать не чаще чем через 5 км. И все примыкания, которые можно было бы построить, уже построены, а логистика поменялась.

Компания со своим логистическим парком пытается вписаться в уже сформированную улично-дорожную сеть, и вариантов у неё немного. И здесь начинается много творчества – и проектного, и юридического, о том, как, соблюдая этот норматив, всё же иметь физическую возможность сформировать примыкания. Для заказчика это вопрос принципиальный – это та реальная экономика, которую он получает. Одно дело, когда огромная фура с прицепом 40 минут едет через небольшую деревню да ещё местные жители выходят и кидают в неё камни, совсем другое, когда есть собственный съезд к дороге. К тому же в город на большой фуру не заехать. Нужно перегружать товар на мелкий транспорт, вплоть до «буханок». Но чтобы это работало, большая фура должна иметь доступ к точке перегрузки.

И это всё дороги. Поэтому я ещё раз подчёркиваю, дорога – это актив, с которым надо работать. И при строительстве нового склада или нового промышленного комплекса дорожный вопрос принципиален – это то, чем будет пользоваться компания и то, что окажет непосредственное влияние на её экономику.

– Вы сейчас готовите к изданию книгу «Дорожные вопросы». В ней большой пласт вопросов связан именно с примыканием объектов к федеральным трассам. Какие тенденции диктует время? На что стоит обратить внимание застройщикам?

– Как я уже отмечала на примере Симферопольского шоссе, большинство примыканий уже построены. Сейчас, получая кадастровый номер, мы сразу оцениваем реальную возможность примыкания. И у многих участков нет вариантов по его оформлению для ведения коммерческой деятельности. Если владелец строит в рамках ИЖС, у него с его машиной вопросов не возникает. А если это, например, сетевой продуктовый магазин, то единственное условие для ведения торговли – строить дорожку-дублёр, пристраивать к нему переходно-скоростные полосы. Стоимость проекта взлетает в разы, делая его экономически невыгодным.

Поэтому я советую ещё до покупки земельного участка обращаться к профессионалам, которые могут заранее сказать, если смысл в покупке или же придётся договариваться с третьими лицами, делать реконструкцию существующего примыкания, ввести к себе подъездную дорогу. Не стоит сначала строить магазин, а потом начинать думать, как к тебе будут добираться.

Всем хорошо знакомы примеры так и незапущенных объектов: множество закрытых АЗС, магазинчиков, владельцы которых надеялись, что у них всё получится. Без примыкания объект никому не нужен – это точка входа, актив которым надо управлять. Если сделать его качественно: широким, красивым, светлым, – естественно, он будет генерировать трафик.

– Как следует из нашей беседы, часто проблемы возникают, потому что заранее не была продумана та или иная ситуация. А можно ли, например, уже, после того как построен ЖК, что-то изменить, например пересмотреть движение?

– Чаще всего нет, потому что всё построено в соответствии с генпланом. И единственное, что можно изменить, например, из двухстороннего движения сделать одностороннее. Это хороший выход, которым мы часто пользуемся, но он вызывает сопротивление жителей, которым приходится дольше ездить, получаем недопонимание муниципалитетов, которые не понимают, как же застройщик не предусмотрел ситуацию, и обвиняют нас.

А решение простое: сразу закладывать инфраструктуру, а не откладывать её на потом. Многоуровневые парковки, транспортные узлы, доступные подъезды – всё это должно быть в приоритете до возведения жилых башен. Часто строят 2–3 высоты в «поле», добавляют узкую дорогу, а далее – следующая очередь. И скорее построят новые башни, а не паркинг. 6 башен по 30–40 этажей – это 5–10 тыс. жителей, и трафик будет соответствующий. Математика здесь несложная: инфраструктура должна идти первым этапом, а не последним.

– Ваш прогноз как эксперта: какие ключевые тенденции в развитии дорожной сети нас ожидают в ближайшие, например, 3 года?

– Я не люблю прогнозировать, но с точки зрения строительного бизнеса полагаю, что пузырь шальных денег, которые надо реализовывать и быстро возвести квадратные метры жилья, неизбежно лопнет. Дома строят, квартир много, а парковаться негде. Рынок переключится на продукт, а дороги – его важная часть. Потребитель перестанет покупать просто квартиру – он будет требовать комфорт: парковки, дороги. Мы уже видим сдвиг: никто не хочет жить в «человейниках», все хотят жить в средне- и малоэтажной застройке. Потребитель начинает диктовать условия, а значит, будущее за продуманным, а не за масштабным. Инвестиции в дороги и реконструкцию – не трата, а обязательное условие. Сложно? Да. А мы за то, чтобы делать сложное, комплексное и классное – именно это и создаёт безопасный, удобный для потребителя и востребованный продукт. Экономить на дорогах нельзя.

*Дорога —
это актив,
с которым
надо
работать.*



22-24
ОКТАБРЯ
2026

EXPOFORUM



**РОССИЙСКИЙ
ПРОМЫШЛЕННИК**
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ-ВЫСТАВКА

СООРГАНИЗАТОРЫ



Минпромторг
России



30-й МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ-ВЫСТАВКА «РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННИК»

С 22 по 24 октября 2026 года Санкт-Петербург соберёт лидеров отечественной промышленности на 30-м юбилейном Международном форуме-выставке «Российский промышленник». Мероприятие пройдёт в конгрессно-выставочном центре «Экспофорум» и вновь станет одной из ключевых федеральных площадок для обсуждения приоритетов развития национальной промышленности, демонстрации прорывных разработок и оборудования, определения векторов роста в стратегически значимых отраслях промышленного комплекса.

Форум-выставка в этом году проходит под девизом «Объединяя лидеров во благо России». Соорганизаторами проекта выступают Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), Министерство промышленности и торговли Российской Федерации (Минпромторг России) и Правительство Санкт-Петербурга, оператором – компания «ЭкспоФорум-Интернэшнл».

В 2026 году в ходе Форума-выставки пройдут 150 мероприятий: тематические заседания, презентации, круглые столы и экспозиции по ключевым направлениям развития промышленного комплекса.

В рамках **ОФИЦИАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ** состоится церемония открытия, обход экспозиций официальными делегациями, пленарное заседание. Впервые будет организовано заседание Координационного совета по промышленности Минпромторга России совместно с Федеральным советом Российского союза промышленников и предпринимателей. Заседание возглавят министр промышленности и торговли Российской Федерации Антон Алиханов и президент РСПП Александр Шохин, а его участниками станут представители всех регионов страны.

ДЕЛОВАЯ ПРОГРАММА проекта объединит конференции, семинары, бизнес-завтраки, в том числе мероприятия правительства Санкт-Петербурга, комитетов и комиссий РСПП, отраслевых объединений и региональных делегаций, международные мероприятия, связанные с развитием экспорта и импорта. Тематические направления работы – «Технологическое лидерство», «Межотраслевое сотрудничество», «Кадровый потенциал», «Санкт-Петербург – промышленная столица», «Международное сотрудничество и экспорт».

Ожидается проведение совместного промышленного завтрака Минпромторга России и Комитета по промышленной политике, инновациям и торговле Санкт-Петербурга. Будут работать Биржа деловых контактов, Центр деловых контактов, Центр закупок и конкурентных переговоров, Биржа субконтрактинга и аутсорсинга. Запланирована серия церемоний по подписанию партнёрских соглашений.

ЭКСПОЗИЦИЯ ФОРУМА-ВЫСТАВКИ развернётся на 14 000 м², представит промышленный потенциал и достижения ведущих предприятий России. Направления выставочной программы – «Промышленность и предпринимательство» с экспозицией РСПП; «Достижения промышленности и смежных отраслей» с экспозицией Минпромторга России, региональных фондов развития промышленности, компаний и предприятий; Корпоративная выставочная экспозиция «Газпром – территория технологического лидерства» при поддержке ПАО «Газпром»;

«Ассоциации и объединения промышленного развития» и их коллективные экспозиции; «Промышленность Санкт-Петербурга» с экспозицией компаний, предприятий, правительства Санкт-Петербурга; «Промышленная карта России и мира» с экспозицией регионов России, коллективной экспозицией Республики Беларусь и дружественных стран.

Участниками выставочной программы станут 300 компаний, всего запланировано 16 региональных коллективных экспозиций.

В рамках **ПРОГРАММЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ТУРИЗМА** будут организованы экскурсии на предприятия Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Представители регионов России и других стран примут участие в презентациях и переговорах.

КУЛЬТУРНАЯ ПРОГРАММА включит вечерние приёмы, посещение театров и музеев города.

В ходе **КОНКУРСНОЙ ПРОГРАММЫ** состоятся церемонии награждения победителей тематических и профильных конкурсов.

Важной частью Форума-выставки «Российский промышленник» станут **ПАРТНЕРСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ И ПРОЕКТЫ**. В программе – Бизнес-форум «БРИКС+», Форум Ассоциации производителей вездеходной техники, Конгресс РСБИ «Защита гражданских объектов от ударов беспилотных систем и коммерческая эксплуатация БАС», Форум Ассоциации экспортеров и импортеров.

Одновременно в эти даты проходят мероприятия Комитета по науке и высшей школе: Санкт-Петербургский международный научно-образовательный салон и конгресс «Профессиональное образование, наука и инновации в XXI веке» с участием ведущих образовательных учреждений, школьников, аспирантов, учёных, экспертов-практиков.

География события впечатляет: ожидается, что Форум-выставку «Российский промышленник» посетят 16 000 гостей из 20 стран мира и 80 регионов России, в том числе 4500 участников деловой программы. Освещать работу Форума-выставки будут более 350 журналистов из 200 изданий.

30-й Международный форум-выставка «Российский промышленник» станет важной площадкой для диалога руководителей крупнейших предприятий, представителей органов власти, технологических компаний, финансовых институтов, научного сообщества, малого и среднего бизнеса, международных партнёров. Участники смогут обсудить вопросы модернизации производства, внедрения инноваций, подготовки кадров, импортозамещения, повышения глобальной конкурентоспособности, а также смогут обменяться лучшими практиками работы, найти партнёров, поставщиков и инвесторов.

МЕСТО ВСТРЕЧИ ЛИДЕРОВ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

EXPOFORUM

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ | КВЦ «ЭКСПОФОРУМ»
PROMEXPO.EXPOFORUM.RU

ПРОМЫШЛЕННЫЕ ПОМЕЩЕНИЯ_

для бизнеса с комплексной
инфраструктурой

20 +

промышленных,
технологических
и цифровых сервисов
для бизнеса и управления

ЦОДЫ
и IT-инфраструктура

КОФЕЙНИ
и точки питания

СМАРТ-ОФИСЫ
и event-площадки

БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМА
сервисов и услуг

6 ПАРКОВ_
в Московской области

Готовые помещения

от 550 м²



ICPARK ТИТАН
Ленинский городской округ

ICPARK КЛЮЧ
Дмитровский городской округ

ICPARK ЕСИПОВО
Солнечногорский городской округ

ICPARK ЖУКОВСКИЙ
Жуковский городской округ

ICPARK КОЛЕДИНО
Подольский городской округ

ICPARK СЫНКОВО
Подольский городской округ

**INDUSTRIAL
CITY**
индустриальный
парк

+7 (495) 215-03-95

www.icpark.ru



Реклама. Рекламодатель ООО "ХОЛДИНГ "СТРОИТЕЛЬНЫЙ АЛЬЯНС" ИНН 5036113127. Erid: 2VSb5ybRAJ6

28-29 сентября 2026 | Сочи

10-Й КОНГРЕСС ПО НЕФТЕПЕРЕРАБОТКЕ И НЕФТЕХИМИИ: СИНТЕЗИС 2026

170+

КОМПАНИЙ

300+

УЧАСТНИКОВ

50

ДОКЛАДЧИКОВ

45+

СТЕНДОВ

300+

B2B ВСТРЕЧ

В 2026 году Синтезис отмечает юбилей – участников ждет специальная программа: фокус на реальных кейсах лидеров отрасли, больше возможностей для нетворкинга, праздничный гала-ужин, большая лотерея, а также различные юбилейные активности.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕМЫ ПРОГРАММЫ

- Устойчивое развитие и импортозамещение нефтехимии
- Повышение операционной эффективности и снижение издержек
- Собственные разработки производственных и сервисных компаний
- Развитие научно-технического потенциала
- Строительство и модернизация НПЗ и НХК
- Цифровизация нефтехимической отрасли

АУДИТОРИЯ КОНГРЕССА

- НПЗ/НХК
- ЕРС
- ВИНКи
- Производители оборудования
- Сервисные компании
- Государственные структуры
- Научные институты

СРЕДИ УЖЕ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫХ УЧАСТНИКОВ



Партнер Конгресса



ПРИМИТЕ УЧАСТИЕ В ГЛАВНОМ
НЕФТЕГАЗОВОМ СОБЫТИИ ЭТОГО ГОДА!

+7 (495) 198 63 30
stezis@sbproject.ru

18+

На правах рекламы