



Валентина Полевиченко: «Мы были неграмотные и ничего не понимающие в бизнесе, но с большим энтузиазмом»

**ГЕНДИРЕКТОР КОНЦЕРНА «ЕДИНСТВО» НАЧИНАЛА БИЗНЕС С КОЛЛЕГАМИ
ПО РАБОТЕ, НЕ ИМЕЯ НИ ОПЫТА, НИ КАПИТАЛА**

О СОБЕСЕДНИКЕ. Валентина Михайловна Полевиченко окончила экономический факультет Ростовского инженерно-строительного института. С 1997 года работает генеральным директором концерна «Единство». Почетный строитель России.

О КОМПАНИИ. Концерн «Единство» образован 15 сентября 1993 года. Это крупный ростовский девелопер жилищного и коммерческого строительства. За время работы концерном возведено более 400 тыс. кв. м недвижимости.

Изначально концерн «Единство» создавался как компания, привлекающая средства населения в строительство жилья. Отвечать за других строителей в 1990-е годы было очень опасно, поэтому бизнес вскоре переквалифицировался в строительный. Строительству, девелопменту и всему остальному приходилось учиться методом проб и ошибок. Серьезную встряску компании дал кризис 2008 года, научивший серьезнее подходить к планированию и кредитованию.

Н: — Как и когда вы пришли в бизнес? Чем занимались до этого?

В.П.: — Мыслей о создании собственного бизнеса у меня не было. Была необходимость в деньгах. Поэтому я отдала младшего сына в садик и устроилась на работу бухгалтером в Межбанковский финансовый дом. Но, правда, продлилось это буквально несколько месяцев, так как очень скоро мы с группой коллег по работе решили создать свою компанию. Название ей дали — концерн «Единство». Официальные документы о регистрации я получала в налоговой лично. Это было 15 сентября 1993 года. Все мы, кто участвовал в создании концерна, работали в нем же на разных должностях. Я, например, сначала была финансовым директором.

Н: — У вас был капитал для создания строительной компании?

В.П.: — Нет, конечно! Начинали с нуля. Никто не пришел и не принес нам деньги. Поэтому и

**«Я ОТДАЛА МЛАДШЕГО СЫНА В САДИК
И УСТРОИЛАСЬ НА РАБОТУ БУХГАЛТЕРОМ
В МЕЖБАНКОВСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ
64 ДОМ. НО, ПРАВДА, ПРОДЛИЛОСЬ ЭТО
БУКВАЛЬНО НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ,
ТАК КАК ОЧЕНЬ СКОРО МЫ С ГРУППОЙ
КОЛЛЕГ ПО РАБОТЕ РЕШИЛИ СОЗДАТЬ
СВОЮ КОМПАНИЮ».**

стартовали с посреднического бизнеса, так как при его организации нужны сравнительно небольшие вложения. Изначально концерн «Единство» создавался как инвестиционная компания, привлекающая средства населения в строительство жилья. Заключали договоры с застройщиками и начинали размещать рекламу для привлечения людей. Но очень скоро ушли от этого. Мы поняли, что несем большую ответственность и не имеем возможности влиять на процесс, а в 1990-е годы было опасно быть таким посредником. Поэтому расстались со всеми по-хорошему и решили строить самостоятельно.

Начинали мы, не имея особого опыта. Привлекали деньги, нанимали подрядчиков. Свой первый дом мы сдали в 1995 году. Это был 5-этажный дом на Островского. На нем ничего не заработали. Зато

научились многому. Самое главное — поняли, что такое девелопмент, в чем состоит сам процесс. Вот так и получилось, что от инвестиционной компании мы очень быстро перешли к строительному концерну.

Да, почти параллельно с первым взялись за строительство дома на Западном, на ул. Зорге, 33. У нашего партнера, то есть собственника участка, уже были начаты фундаментные работы. Дом мы достроили самостоятельно, с партнерами рассчитались квартирами, а сами и в этот раз остались с нулевым результатом. Недостаток опыта не позволил нам правильно рассчитать затраты. Кстати, я сама его сдавала — тоже такой опыт интересный был.

Н: — Где вы брали деньги на новые проекты?

В.П.: — Тогда времена, конечно, были совсем другие. Знаний было мало. У всех — и у предпринимателей, и у населения, и у государства. Поэтому свободы было больше, регулирования меньше. Деньги в тот момент у людей были, но что с ними делать, они не знали. Документами тоже особенно никто не интересовался. На землю, разве что. Конечно, это не нормально, но такие были 1990-е годы, и такое было понимание.

Таким образом мы и работали какое-то время: выбирали земельный участок, выходили на собственников, договаривались. Иногда земля уже была с проектом, иногда нет — по-разному. Расплачивались частью жилья. Так немало домов было построено. Но это все были точечные проекты. А большинство наших значимых жилых комплексов — это участки, сформированные путем отселения.

Н: — На каком же доме вам все-таки удалось заработать?

В.П.: — На третьем. Мы достаточно быстро набрались опыта и начали строить по несколько домов сразу. В 1999 году, например, сдали уже три дома.

Н: — В это время вы уже были руководителем концерна?

В.П.: — Да, в 1997 году я стала директором. До этого я была соучредителем и финансовым директором.

Н: — Какие ваши решения, принятые уже в статусе руководителя, значимо повлияли на то, какой бизнес и какая компания получились?

В.П.: — Во-первых, мы сконцентрировались на центральной части города и серьезно занимались отселением. Это очень сложный процесс, и этим мало кто занимался тогда, и до сих пор это сложно.

Во-вторых, у нас накопился опыт по выносу заводов и застройке промышленных территорий.

В-третьих, концерн первым занялся комплексной квартальной застройкой. Собственно, понятие «жилой комплекс» на ростовском рынке ввели мы. Отсеяли большие участки в центре и застраивали их новыми домами. Так и появился «Каскад» на Пушкинской. Он был первым. За ним пошли жилые комплексы «Семигор», «Белый Слон», «Смычка» и т. д. Кстати, давать названия домам в городе тоже первым начало «Единство». Обязательно разрабатывали концепцию объекта, под нее придумывали название, конкурсы проводили. Это если говорить о жилье.

Если говорить о «МЕГА-МАГЕ», то эту землю мы купили публично с аукциона. Вернее, там была «незавершенка» в виде свайного поля. Пришла московская компания, которая хотела построить торговый центр, начала, но бросила, и все это было выставлено на торги. Но это место настолько подходило для торгового центра, что мы как девелоперы не смогли пройти мимо. Хотя на тот момент не занимались подобными проектами. Поэтому стали изучать новый рынок, привлекли консультантов. Однако толчком было именно приобретение земли, а также вера в перспективу левого берега: он территориально расположен таким образом, что не освоен быть не может. Сейчас это

всем очевидно, но тогда наше решение казалось многим рискованным.

Н: — Что вспоминаете, глядя на свое фото 2003 года?

В.П.: — Начало 2000-х у меня связано, прежде всего, с большим проектом на улице Пушкинской — жилым комплексом «Каскад». Как я уже говорила, это была первая в нашем городе подобная застройка в принципе. Отсеяла участок и проектируя этот объект, мы хотели сохранить камерный характер улицы. Поэтому было принято решение выходить на Пушкинскую невысоким строением — шестизэтажным домом. Понятно, что это невыгодно с точки зрения экономичности проекта, но



Валентина Полевиченко, 2003 год.

градостроительно — решение верное. Позже этот подход проявился в большинстве наших проектов, расположенных в центре. Мы придерживаемся его и сейчас. Например, в ЖК «Бристоль» вдоль улицы Горького расположена невысокая офисная часть. И в целом считаю учет интересов городской среды одной из главных характеристик почерка концерна.

Н: — Что сегодня вы считаете главным личным достижением в бизнесе?

В.П.: — Мой результат и достижение — построенные объекты. То, что это живые дома, в них

живут люди. На сегодняшний день мы построили квартиры для четырех тысяч семей. Я уже как-то говорила, что у меня нет стремления построить самый большой или самый высокий дом. Мне важно построить дом, в котором люди захотят жить. И построить объект, который будет соответствовать месту. Я не люблю несоответствие, когда объект не сходится с местом. Первоначально идет земля, а не мое желание, например, построить небоскреб. Рассматривая участок, считаю правильным понять, что здесь нужно построить, чтобы это было нужно людям, вписывалось в городское пространство и принесло деньги. И если эти три вопроса положительно решаются, то, значит, этим участком нужно заниматься.

Н: — Можете ли вы сказать, что все объекты, построенные концерном, соответствуют этим принципам?

В.П.: — Мы к этому стремились. И конечно, они все несут отпечаток своего времени. Наверное,

«СВОЙ ПЕРВЫЙ ДОМ МЫ СДАЛИ В 1995 ГОДУ. ЭТО БЫЛ 5-ЭТАЖНЫЙ

66 ДОМ НА ОСТРОВСКОГО. НА НЕМ НИЧЕГО НЕ ЗАРАБОТАЛИ. ЗАТО НАУЧИЛИСЬ МНОГОМУ».

если бы эта застройка шла сегодня, то она была бы другой по образу. Но тогда объекты отвечали нашему пониманию того, как это должно выглядеть, опыту и рынку в целом.

Н: — Изменился ли ваш взгляд на главные цели в бизнесе?

В.П.: — Не особенно. У меня цели не поменялись. Тогда, в начале, мы были неграмотные и ничего не понимающие в бизнесе, но с большим энтузиазмом. Поэтому сейчас, с учетом сегодняшних знаний, это могла бы быть более качественная компания, могли родиться более интересные объекты. Но если в целом — то, к чему мы стремились, в отношении общечеловеческих задач не изменилось.

Н: — Как вы думаете, изменилось ли в России отношение к бизнесу за 25 лет? Каким образом?

В.П.: — На мой взгляд, в России не любят бизнес и отношение к людям, занимающимся бизнесом,

плохое. Но на сегодняшний день есть уже некая привычка к тому, что бизнес должен быть и отношение стало толерантным. Но понимания того, что эти люди — большие труженики, которые улучшают жизнь всем, нет. И отношения государства к этим людям как к труженикам, на мой взгляд, тоже нет.

Н: — Если бы сегодня вам пришлось впервые выбирать карьеру, что бы выбрали и почему?

В.П.: — Меня устраивает то, чем я занимаюсь. И в моей карьере реализованы мои сильные черты, поэтому я бы ничего особо не меняла.

Н: — Какая ошибка при ведении дел вам вспоминается чаще всего?

В.П.: — В великом энтузиазме мы не просчитывали критические ситуации, не готовили планы на случай кризиса. Нашей самой большой ошибкой было слабое планирование, и кризис 2008 года нам это

отлично показал. Не имея антикризисного плана, мы оказались не готовы работать в резко изменившихся условиях.

Поэтому пришлось сконцентрироваться и решать все в ручном режиме. Был принят ряд трудных решений. Перед нами стояла задача выполнить свои обязательства по

всем объектам, находившимся на стадии строительства, и выжить при этом. Поэтому продали ряд готовых объектов. Понятно, что продавали не по той цене, которая отражает стоимость, а по той, по которой покупают.

Изначально мы не планировали продавать помещения в бизнес-центре «Риверсайд-Дон». Он задумывался как большой объект под управление, предназначенный для крупных компаний и только в аренду. В ноябре 2008 года было принято решение о новой нарезке помещений и открытии продаж. С декабря мы уже продавали офисы, что помогло продолжить строить объект.

Кроме того, кризис 2008 года научил нас более ответственно и консервативно подходить к кредитованию, чего не было ранее.

А еще мы были максимально открыты информационно: давали комментарии прессе, говорили о том, что делаем, как видим пути решения. Помню, в «Городе N» тогда тоже вышло большое интервью. И нам удалось сохранить доверие людей. Поэтому

и продажи в самые кризисные месяцы у нас были. И мы это доверие оправдали: понятно, что с задержкой, но все объекты достроили и передали людям.

Н: — В 2003 году сразу у нескольких ростовских застройщиков появились планы строить дома выше 17 этажей. Тогда это объяснялось спросом на панораму города и Дона, открывающуюся с высоких этажей. Сейчас редко кто строит дома ниже 20 этажей. Какими критериями при выборе этажности руководствуются строители сейчас?

В.П.: — В первую очередь, это экономика: высотный дом, безусловно, строить более выгодно. Я нормально отношусь к высотным домам, но придерживаюсь принципа, что земля первична. И если в этом месте с градостроительной точки зрения хорошо смотрится высотка, то почему бы ее не построить? Вопрос в том, что дом должен соответствовать месту, вписываться в городскую среду. Поэтому, хоть это и выгодно, но, на мой взгляд, не везде можно и не везде надо.

Н: — В нулевых вы говорили о том, что первоначально хотели строить исключительно девелоперский бизнес, но, поскольку сложно полагаться на подрядчиков и поставщиков, не выполняющих обещания, пришлось создать вертикально интегрированную компанию. Сейчас времена поменялись? Как лучше развиваться в сфере строительства и девелопмента?

В.П.: — Мы имеем опыт и создания, и закрытия компаний. Безусловно, когда компания занимается каким-то одним видом работ, то делает она

это более качественно. Но когда работаешь достаточно долго, то появляется опыт и начинаешь понимать, что можешь заниматься чем-то еще. При крепкой организации бизнеса это будет приносить дополнительную прибыль, поэтому всегда надо внимательно оценивать баланс. И тут нет единого для всех правильного решения. Мы методом проб и ошибок отказались от своей проектной организации, так как она оказалась неэффективной, особенно в период кризиса. Отказались от очень многих подрядных и специализированных видов работ. Например, одно время мы даже лифты сами монтировали. В разные периоды развития бизнеса, развития компании можно пробовать разные варианты. Но, безусловно, все эти организации должны работать самостоятельно. И рассматривать их надо как отдельный вид бизнеса. Тогда компания выживает и тогда это эффективно. По-другому самообман получается.

Н: — Видите ли вы новое поколение в ростовском бизнесе? Чем оно отличается от вашего поколения?

В.П.: — Можно сказать, что изменился подход в девелопменте. Мне импонирует, что в Ростове идет комплексная масштабная застройка: реализуются большие проекты массового жилья в сжатые сроки строительства. Я бы не стала исключать отдельные дома, но это должны быть эксклюзивные места и штучный продукт. И для таких проектов нужен другой девелопмент.

Вопросы задавала Татьяна Дудник