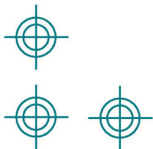


СЕРГЕЙ РАЗУВАЕВ  
АННА ПЕЧЕРКИНА  
АННА ШИШКИНА



# ДЕВЕЛОПЕР И РИЕЛТОР

Соперничество  
или сотрудничество?



**Анна Шишкина**  
**Сергей Александрович Разуваев**  
**Анна Печеркина**  
**Девелопер и риелтор**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=43449528](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43449528)*

*Сергей Разуваев, Анна Печеркина, Анна Шишкина. Девелопер и риелтор.*

*Соперничество или сотрудничество?: Манн, Иванов и Фербер; Москва;*

*2019*

*ISBN 978-5-00146-244-6*

## **Аннотация**

В этой книге авторы систематизировали результаты сотрудничества застройщиков России и Казахстана, описали все подводные камни, эффективные и не очень способы взаимодействия. Все инструменты носят прикладной характер. Это руководство будет полезно любому российскому застройщику, который хочет разобраться в агентском канале продаж и грамотно его настроить.

# Содержание

Вступительное слово партнера	6
Предисловие	8
Глава 1. Девелопер и риелтор: этапы развития отношений	17
1.1. Введение	18
1.2. Как менялись принципы и условия взаимоотношений девелоперов и застройщиков в России в 2000-е годы[1]	22
Первый этап (до 2007 года). «Параллельные миры»	23
Второй этап (2007–2008 годы). Первые попытки	25
Третий этап (2009 год). Кризис. Переходный период	27
Четвертый этап (2010 год). Невыполнение обязательств	29
Пятый этап (2010–2015 годы). Развитие долгосрочных отношений	31
Шестой этап (2015 год). Шантаж	33
Седьмой этап (2015–2018 годы). Появление новых игроков	36
1.3. Какие ключевые тренды определяют современное состояние рынка	42

1.4. Как будут меняться основные аспекты взаимодействия девелоперов и риелторов в 2019–2021 годах	47
Конец ознакомительного фрагмента.	48

# **Сергей Разуваев, Анна Печеркина, Анна Шишкина**

## **Девелопер и риелтор**

### ***Соперничество или сотрудничество?***

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Разуваев С., текст, 2019

© Печеркина А., текст, 2019

© Шишкина А., текст, 2019

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

\* \* \*

# Вступительное слово партнера



Сергей Разуваев и его коллеги – одни из первых в Рос-

сии, кто способствовал внедрению в девелоперских компаниях менеджмента нового типа в плане продаж и маркетинга. В книге они раскрывают детали, как им удалось этого достичь. Мне кажется, это всегда важно – послушать практиков, которые смогли за счет своей энергии и понимания изменить подход. Что касается взаимоотношения с риелторскими компаниями, то я, безусловно, поддерживаю все основные тезисы. Более того, рынок глобализуется, и те компании, которые умеют хорошо работать не только с потребителями, но и поставщиками услуг, в том числе по продаже, считаю, добьются серьезных конкурентных преимуществ в будущем. Это уже не первая книга Сергея и его команды, и могу отметить, что с каждой книгой прогресс и качество материала все выше и выше.

*Ильдар Хусаинов,*

*директор федеральной риелторской компании «Этажи»*

# Предисловие

Вы держите в руках шестую книгу первой профессиональной серии «Библиотека девелопера». Первые две книги – [«Маркетинг за МКАДом»](#) и [«До последнего квадратного метра»](#) – посвящены маркетингу и стратегии продаж жилой недвижимости на первичном рынке. [«Книга продаж девелопера»](#) – это настольная книга для руководителей отделов продаж. [«Стройка, которая продает»](#) – настоящий учебник по оформлению строительных объектов и офисов продаж. И наконец, [«Аудит продаж»](#) – исчерпывающее руководство для директоров по маркетингу и продажам, позволяющее самостоятельно оценить эффективность системы управления сбытом.

Большая амбициозная цель этой серии – передать компаниям-девелоперам технологии создания, развития, продвижения и продаж востребованного рынком продукта, которые наша команда накопила за 13 лет работы на рынке недвижимости России, Казахстана и (загляните в книгу [«Стройка, которая продает»](#)) Объединенных Арабских Эмиратов.

Признаться, мы довольно быстро поняли, что цель эта подобна горизонту, удаляющемуся по мере приближения к нему. Едва ли не каждый год рынок недвижимости переживает серьезные изменения, а его участники сталкиваются с новыми, невиданными прежде вызовами. А значит, нашей



команде вновь и вновь приходится искать, пробовать, оптимизировать и внедрять инструменты маркетинга и увеличения продаж. Год, когда мы взялись за эту книгу, не стал исключением.

Мы давно задумали ее и много лет собирали материалы, чтобы рассказать девелоперам о том, как настроить и максимально эффективно использовать дополнительный канал продаж первичной недвижимости с помощью агентств недвижимости. Эта тема далеко не нова для рынка, но к 2018 году мы накопили уникальный опыт работы в этом направлении. Сегодня мы смело можем заявить: наша команда создала новый формат сотрудничества девелоперов и риелторов в Тюменской, Свердловской, Новосибирской, Самарской областях, в Татарстане, а теперь и двух крупнейших городах Казахстана – в Астане (ныне Нур-Султан) и Алматы. Мы помогли многим профессиональным участникам рынка выработать и внедрить принципы честного и открытого сотрудничества, отладить ключевые бизнес-процессы и обеспечить конечным покупателям жилья высокий уровень сервиса.

Казалось бы, с таким опытом мы не должны были испытать никаких сложностей с подготовкой книги. Да не тут-то было! 2018 год преподнес строительному рынку – и нам вместе с ним – немало сюрпризов. Анонсированные руководством страны изменения в федеральный закон о долевом участии в жилищном строительстве заставили участников

рынка пересмотреть многие механизмы сотрудничества, которые были отлажены и стабильно работали не первый год. Все второе полугодие 2018 года и первые месяцы 2019 года рынок лихорадит. Звучат мрачные прогнозы, разворачиваются острые дискуссии, делаются резкие заявления.

Когда мы приступили к работе над книгой, время от времени у нас появлялись сомнения: а стоит ли писать о том, как выстроить взаимодействие девелоперу и агентствам недвижимости, если в целом рынок уже выработал определенные стандарты сотрудничества и договорился об основных правилах? Развеять сомнения помогал каждый новый проект, за который мы брались. Раз за разом мы сталкиваемся с ситуацией, когда к работе с агентствами недвижимости региональные девелоперы относятся как к чемодану без ручки – и нести тяжело, и выбросить жалко. Да, очевидно, что риелторы могут приводить клиентов и помогать выполнять планы продаж. Но хлопот с ними явно больше, чем с собственными коммерческими службами.

Стоит ли овчинка выделки? Стоит ли вкладывать довольно большие средства в то, чтобы получить дополнительный поток клиентов из агентств недвижимости? Стоит ли платить агентствам, если они приводят клиентов, которые и так рано или поздно пришли бы в офис продаж застройщика? Стоит ли заниматься обучением агентов, если мы им платим за то, чтобы они профессионально делали свою работу? Каждый раз, отвечая на эти вопросы, мы думали, что деве-

лоперам необходимо целостное видение, единая концепция развития агентского канала продаж. Пока они не наладят системную работу с риелторами, вопрос эффективности партнерства будет стоять очень остро.

Именно поэтому мы решили все-таки написать книгу и максимально полно раскрыть все основные аспекты сотрудничества девелоперов и риелторов. Мы убеждены: у нас есть стройная концепция, которая может служить руководством к действию для застройщика любого масштаба, объяснить и обосновать, что делать и как делать, каких результатов ожидать и как быть, если они не соответствуют первоначальным планам.

И вот наступает 2018 год, и мы вместе со строительным рынком попадаем в новую зону повышенной турбулентности. Застройщики, стремясь найти новые способы снизить затраты и сохранить маржинальность бизнеса, экстренно пересматривают заключенные ранее партнерские соглашения. Кто-то говорит о необходимости снижать коммерческие вознаграждения риелторам. Кто-то и вовсе заявляет о своей готовности отказаться от сотрудничества, чтобы сократить расходы на привлечение клиентов. Агентства настороженно наблюдают за ходом дискуссии. А с каждым новым витком обсуждений теряют актуальность те цифры, на которые рынок ориентировался еще вчера: целевые доли продаж через партнерский канал, оптимальные ставки вознаграждения.

Впрочем, не только изменения в законодательстве заста-

вили рынок снова поднять вопрос об эффективности сотрудничества девелоперов и агентств недвижимости. Серьезную динамику продемонстрировали игроки, еще недавно отсутствовавшие на радарх. Набрали силу площадки-агрегаторы, которые предоставили доступ потенциальным покупателям к информации обо всех объектах как вторичного, так и первичного рынка недвижимости. У агентств недвижимости появились новые конкуренты в лице таких порталов, как Avito, ЦИАН, [N1.ru](https://n1.ru), «Яндекс. Недвижимость». К 2018 году они буквально в пух и прах разнесли ключевое конкурентное преимущество агентов по недвижимости – владение полной информацией о рынке. Теперь в два клика любой школьник может найти любую из продающихся в городе квартир.

На рынке появился еще один сильный игрок – сервис «ДомКлик» от Сбербанка, позволяющий потенциальному покупателю не только найти подходящий объект на рынке жилья, но и заказать его оценку, оформить ипотечный кредит, получить правовую экспертизу, зарегистрировать сделку и провести безопасный расчет. Запуск сервиса был анонсирован в 2017 году, и уже в 2018-м он показал интересные результаты. По данным компании, около 24 % клиентов, купивших квартиру с привлечением ипотеки от Сбербанка, пришли напрямую через «ДомКлик» (в Москве этот показатель приблизился к 50 %). 22 % из общей базы объектов (с общим объемом около 1,3 млн предложений) – это объекты первичного рынка. Застройщики получили еще один допол-

нительный канал продаж (его поддержкой занимается лидер ипотечного рынка с огромными ресурсами, которые могут быть направлены на его развитие).

И наконец, третий фактор, изменивший расстановку сил на рынке, – b2b-агрегаторы, предоставившие застройщикам возможность использовать единую «точку входа» в партнерский канал, вместо того чтобы работать с каждым агентством недвижимости напрямую. Сегодня крупнейший игрок нового сегмента – петербургская компания «НМаркет. ПРО», руководитель которой заявляет о готовности брать продажи компаний-застройщиков на стопроцентный аутсорсинг.

Словом, пока мы писали книгу, рынок менялся и ставил под вопрос эффективность отработанных некогда схем взаимодействия игроков.

Скажем прямо: как бы ни трясло рынок последние полтора года, наша позиция остается неизменной. Агентства недвижимости – это стратегически важный для застройщика дополнительный канал продаж. Мы не разделяем точку зрения тех компаний, которые решили, что смогут заработать больше, если откажутся от сотрудничества с риелторами и сделают все ставки на собственные отделы продаж. На рынке всегда были и всегда будут клиенты, которые принципиально не хотят самостоятельно искать недвижимость. А значит, у риелторов всегда будет доступ к той части рынка, до которой не дотянется застройщик даже с самым большим маркетинговым бюджетом.

Как бы ни развивались цифровые технологии и какие бы новые IT-решения ни появлялись на рынке, человеку нужен человек. Покупателям жилья всегда будет нужен кто-то, кто в прямом смысле слова будет держать за руку во время подготовки сделки и принятия решения. Хотя мы всегда выступаем на стороне девелопера и защищаем его интересы, для нас совершенно очевидно: хоронить риелторский бизнес еще рано. Без агентского канала бизнес застройщиков становится более уязвимым – это нам продемонстрировали кризисные периоды в развитии строительного рынка. Да, мы помним времена, когда агентства буквально спасали региональных застройщиков, обеспечивая продажи.

Именно поэтому концептуально наша книга не претерпела никаких изменений. Мы скорректировали некоторые цифры и уточнили инструменты, постарались дать максимально полную картину и показать все доступные варианты сотрудничества. У современного застройщика есть выбор, какую долю продаж доверить партнерам и какие форматы работы выбрать. Грамотно сочетая классические схемы и новые IT-решения, системный девелопер сможет выстроить эффективную систему партнерских продаж даже в условиях возросшей турбулентности рынка.

Кажется, пора ответить на вопрос: а кто такие «мы»? На обложке этой книги имена трех авторов. Сергей Разуваев – главный стратег нашей команды, директор компании «Маркетинг-Консультант», с 2005 года занимается консалтингом

в области девелопмента. Только в 2018 году при маркетинговой поддержке компании ключевые клиенты-девелоперы продали более 1 000 000 квадратных метров жилья. Работа Сергея – создание стратегий развития компаний и маркетинга продукта. Если коротко, именно он отвечает на вопросы «Куда идти?» и «Что делать?». И именно он уже 10 лет не устает разъяснять застройщикам, что партнерские отношения с агентствами недвижимости – это не просто прикладной инструмент повышения продаж, а стратегически важное направление развития и усиления бизнеса. Второй соавтор – Анна Шишкина, руководитель «Центра управления продажами» – подключается к проектам следом за Сергеем, чтобы обеспечить внедрение стратегических решений. Ее работа – довести каждую идею до реализации. Она почти круглосуточно на связи с руководителями отделов продаж и специалистами, отвечающими за работу с агентствами недвижимости. Регламенты взаимодействия с партнерами, внутренние стандарты работы с партнерами, чек-листы для оценки качества процессов и календарные планы мероприятий – ее зона ответственности. Именно Анна отвечает за то, чтобы система работала бесперебойно и приносила желаемые результаты. Третий соавтор – Анна Печеркина, бизнес-тренер, который подключается к проектам на этапе, когда возникает необходимость обучить новых партнеров девелопера продавать его продукты. С 2015 года Анна проводит «Школы риелтора» для компаний-застройщиков и помогает агентствам

недвижимости развить новые компетенции в продажах новостроек.

На самом деле у этой книги даже не три автора. Их гораздо больше. Это первая наша книга, которую мы писали вместе с клиентами и партнерами. Чтобы отразить весь спектр мнений и подходов, мы взяли несколько интервью у ключевых игроков рынка, пригласили к диалогу представителей девелоперского и риелторского бизнеса южных регионов России в рамках круглых столов, проведенных в Краснодаре и Ростове-на-Дону, запросили обратную связь у компаний-клиентов. Мы даже отправились в Нью-Йорк, чтобы поговорить с представителем американского риелторского сообщества. Нам было важно, чтобы эта книга отражала не только наш взгляд и не только нашу позицию. Мы решили дать слово самим профессиональным участникам рынка, ведь именно они сегодня формируют повестку и определяют, какими будут отношения между девелоперами и риелторами в следующие 5–10 лет.

Это не книга для журнального столика. Это еще одно руководство к действию из «Библиотеки девелопера». Изучайте опыт российских и зарубежных компаний. Оценивайте новые возможности, появившиеся вместе с новыми игроками рынка. Используйте наработки нашей команды. И продавайте больше!



# Глава 1. Девелопер и риелтор: этапы развития отношений

*В этой главе мы ответим на вопросы:*

- *как менялись принципы и условия взаимоотношений девелоперов и застройщиков в России в 2000-е годы;*
- *какие ключевые тренды определяют современное состояние рынка;*
- *как будут меняться основные аспекты взаимодействия девелоперов и риелторов в 2019–2021 годах.*

## 1.1. Введение

Начиная работу над книгой, мы понимали: когда она будет отпечатана и окажется на полках книжных магазинов и рабочих столах руководителей девелоперских компаний, рынков, возможно, будет уже совсем другим. Вступят в силу заранее анонсированные, а также новые поправки в федеральный закон № 214, нацеленные на защиту дольщиков от рисков инвестирования в строящееся жилье. Ключевые участники рынка получают ответы на самые острые вопросы, касающиеся новых правил регулирования отношений между застройщиками и дольщиками. К этому моменту будут приняты основные стратегические решения, направленные на оптимизацию как внутренних бизнес-процессов девелоперов, так и всех аспектов взаимодействия с ключевыми партнерами.

Уже сейчас, пока еще ведутся обсуждения и уточняются отдельные пункты новой редакции закона, очевидно, что рынок ждут большие перемены. И дело даже не в том, насколько вырастут и вырастут ли цены на квартиры и ставки по ипотеке (хотя конечных покупателей именно это волнует больше всего), а в том, как изменится расстановка сил и качество отношений ключевых игроков.

В ожидании окончательной редакции закона игроки рынка вступают в ожесточенные дискуссии, делают громкие за-

явления и даже предпринимают попытки радикально изменить сложившиеся правила игры на локальных рынках. Полюса развернувшейся дискуссии, как ни странно, сформировались не на столичных рынках, а в регионах. Так, на самых западных рубежах – в Калининграде – девелопер с 30-летним опытом работы сделал ставку на повышение лояльности партнерских агентств недвижимости, предложив к достаточно высокому вознаграждению за сделки возможность продавать квартиры конечным покупателям дешевле, чем они стоят у застройщика в офисе продаж. В это же время в Тюмени сразу несколько компаний, одна за другой, заявили о том, что с нового года покупка с участием риелтора обойдется новоселам на 2 % дороже (то есть теперь за услуги посредника заплатит не застройщик, а клиент).

Интересно, что до начала 2019 года все обсуждения новых условий сотрудничества девелоперов и риелторов касались исключительно «внутренней кухни»: снизится, сохранится неизменным или, наоборот, вырастет размер вознаграждения за сделки с участием агентов, увеличится или сократится доля продаж через партнерский канал, станет больше или меньше эксклюзивных партнерств, откажутся или нет от сотрудничества с агентствами крупные застройщики с собственными службами продаж. Теперь же к привычному списку вопросов добавился еще один, пожалуй наиболее болезненный: затронут ли эти изменения конечных покупателей – будут ли они платить за услуги риелторов, или воз-

награждение за сделки по-прежнему останется заботой застройщиков?

Неожиданно громкие заявления тюменских компаний вызвали очень болезненную реакцию агентств не только на местном рынке, но и по всей стране. К обсуждениям подключились московские и петербургские участники. Кто-то проглотит новой схеме скорую гибель (застройщики рискуют потерять тот поток клиентов, который традиционно заходит в агентства, и резко просесть по продажам в условиях снижающегося спроса на новостройки), а кто-то видит в ней приметы будущего ужесточения политики девелоперов и существенного снижения комиссий в целом по рынку (многие девелоперы с 2015 года сформировали собственные достаточно сильные отделы по работе с клиентами, способные составить конкуренцию агентам с точки зрения знания продукта и технологий активных продаж).

*Рынок развивается циклично. В какие-то периоды балом правят застройщики, диктующие свои правила игры, в другие – на первый план выходят риелторы, способные переориентировать клиентов на первичный рынок.*

То, что происходит сейчас в связи с грядущим изменением законодательства, – вполне логичное следствие всех сделанных ранее шагов навстречу друг другу и всех совершенных ошибок и недальновидных решений с обеих сторон. У девелоперов и агентств накопилось немало взаимных обид,

однако и успешный опыт взаимодействия ни в коем случае не стоит списывать со счетов.

Рынок ищет новый баланс. Чем завершится поиск – мы все узнаем во втором полугодии 2019 года. Это будет сложный год для всех участников, в том числе и для покупателей.

Чтобы лучше понимать, что происходит и чем это может закончиться, достаточно обернуться назад и посмотреть, как складывались отношения между девелоперами и агентствами в десятых годах нового века. Рынок не впервые переживает системную трансформацию. Понимая логику предыдущих этапов развития, можно достаточно уверенно делать прогнозы на будущее.

В этой главе мы предлагаем читателю совершить экскурс в новейшую историю взаимоотношений девелоперов и риелторов.

## **1.2. Как менялись принципы и условия взаимоотношений девелоперов и застройщиков в России в 2000-е годы<sup>1</sup>**

Сотрудничая с ключевыми компаниями-девелоперами в разных регионах России и Казахстана, мы не только наблюдали за тем, как изменялись отношения между застройщиками и агентствами недвижимости, но и принимали непосредственное участие в формировании эффективных стратегий взаимодействия. Мы работали с компанией «Брусника», которая использовала партнерский канал продаж для увеличения доли рынка как в родной для нее Тюмени, так и во всех городах присутствия (Екатеринбург, Сургут, Новосибирск, Ставрополь, Москва). Мы помогали выстроить стратегию выхода на новые рынки для казанской компании «Унистрой», являющейся лидером жилищного строительства в Татарстане и принесшей высокие стандарты работы, в том числе и с агентствами-партнерами, в Башкортостан и То-

---

<sup>1</sup> Раздел подготовлен на основе выступления Сергея Разуваева на круглом столе «Девелопер vs риелтор: соперничество или сотрудничество?», организованном компанией «Маркетинг-Консультант» в Ростове-на-Дону 4 декабря 2018 года. Видеозапись всех выступлений круглого стола доступна на YouTube-канале компании: <https://youtu.be/7fg2JyaSfAQ>.

лгать. Для самарской компании «Древо» мы разрабатывали стратегию сотрудничества с агентствами недвижимости для увеличения продаж и обеспечения динамичного роста. В Казахстане мы стали своего рода первооткрывателями, вместе с крупнейшим игроком – компанией BI Group – начав выстраивать системные партнерские отношения с местным риелторским сообществом.

Начав работу с крупными девелоперами в 2005 году, мы прошли вместе с ними все ключевые этапы эволюции отношений с агентствами недвижимости. По нашим оценкам, в начале 2019 года связка «девелопер – риелтор» вышла на восьмой – переходный – этап, где обострились все нерешенные задачи и невыученные уроки предыдущих семи.

Итак, в отношениях девелоперов и агентств недвижимости в новейшую эпоху можно выделить семь основных этапов.

## **Первый этап (до 2007 года). «Параллельные миры»**

Примерно до 2007 года отношения между застройщиками и риелторами не развивались никак: эти сферы рынка недвижимости не пересекались. Агентства недвижимости работали с клиентами, которые продавали свои старые квартиры и приобретали новые на вторичном рынке, застройщики продавали новостройки тем, кому в силу разных причин не хва-

тало денег на покупку готового жилья. Сделки по продаже первичного жилья с участием риелторов были единичными, и если оплачивались, то скорее по личным договоренностям.

Скажем честно, на этом этапе большинство застройщиков воспринимали риелторов как ненужное звено в цепочке создания и доставки ценности до потребителя. Агенты скорее вызывали раздражение, чем желание выстраивать отношения. Впрочем, девелоперам они отвечали взаимностью. На тот момент экспозиция на вторичном рынке выглядела гораздо солиднее: большой выбор квартир в разных ценовых сегментах и при этом достаточно высокий спрос со стороны экономически активной аудитории (напомним, что 2006–2007 годы были периодом относительного благополучия в российской экономике – деньги у покупателей имелись, равно как и желание вкладывать их в улучшение условий жизни или в инвестиционные объекты).

На столичных рынках в то время уже существовала практика, когда отдельные агентства на эксклюзивных условиях брали на себя продажи по единичным объектам первичного рынка. Такая форма партнерства была прямой калькой с американской и использовалась теми девелоперами, которые по каким-то причинам или не хотели, или не знали, как выстраивать собственные службы продаж. Агентства для таких компаний становились отделами продаж и маркетинга на аутсорсинге и снимали с застройщиков-партнеров задачу по развитию соответствующих компетенций внутри команд,



состоящих, как правило, из профессиональных строителей, понятия не имеющих, как работать с покупателями.

## **Второй этап (2007–2008 годы). Первые попытки**

На этом этапе появилось понимание, что риелторы могут приводить потенциальных клиентов, которые, продав свою квартиру, хотят купить новую, где до них никто не жил, а также покупателей-инвесторов, заинтересованных не в покупке жилья, а в сохранении и приумножении денег. Почему такие клиенты обращались в агентства? В первом случае покупка новой квартиры с риелтором была естественным продолжением сделки по продаже. Во втором случае к агенту обращались как к профессиональному консультанту, понимающему, что будет происходить с приобретенной у застройщика квартирой на вторичном рынке (насколько она будет ликвидна, будет ли в итоге инвестиция выгодной).

Застройщики далеко не сразу стали платить за таких клиентов на регулярной основе. Просто было понимание, что работа агента должна быть вознаграждена, иначе в следующий раз он покупателя в офис продаж не приведет – переключит его на вторичный рынок или отправит к другому девелоперу. Выплаты были разовыми – за каждую конкретную сделку и составляли 1–2 % стоимости договора с покупателем. По сути, вознаграждение было чисто символическим:

человек старался – надо отблагодарить.

Девелоперы тогда еще не понимали, зачем целенаправленно развивать продажи через агентства недвижимости. Дефицит жилья на большинстве региональных (и тем более столичных) рынков был огромным. Квартиры продавались без особых усилий. Цены росли от месяца к месяцу, и не возникало никакой необходимости дополнительно стимулировать продажи. Есть хороший продукт, адекватная рынку цена – покупатели найдутся.

Однако уже появились первые застройщики, которые увидели потенциал во взаимодействии с риелторами на более или менее регулярной основе. Где-то это было связано с региональными сделками (покупатель, который переезжает из региона в регион, идет в агентство недвижимости, а не мечется по отделам продаж), где-то – с клиентами, изначально ориентированными на вторичный рынок, но готовыми послушать своего риелтора и посмотреть более интересные варианты на первичном. Впервые застройщики начали осознавать, что у агентств всегда будут клиенты, до которых не дотянется даже самый толковый маркетолог девелопера. А значит, чтобы усилить свои позиции на рынке, можно побороться и за этот кусок общего пирога.

В этот период определился один из ключевых принципов сотрудничества: цены должны быть одинаковыми как для клиентов, обращающихся в офис продаж напрямую, так и для тех, кто приходит с риелтором. Тогда же был закреп-

лен принцип «за работу риелтора платит застройщик». Оба принципа защищали агентов как от неэтичных действий менеджеров отделов продаж (они не могли переманить клиента за счет более низкой цены), так и от недобросовестных клиентов (не желая платить риелтору, российские покупатели часто ищут прямые выходы на продавца как на первичном рынке, так и на вторичном).

*Для девелопера единая цена – вопрос простоты и управляемости процессов: единые прайс-листы и понятный инструмент мотивации потенциальных партнеров.*

Практика показала, что те, кто первым начал выстраивать системные партнерские отношения с риелторами, вошли в следующий – кризисный – этап с запасом прочности, в отличие от тех, кто не видел перспектив в подобном сотрудничестве.

## **Третий этап (2009 год). Кризис. Переходный период**

В 2009 год строительный рынок вошел в шоковом состоянии – с замороженными стройками, опустевшими офисами продаж и туманными перспективами. И здесь ключевую роль сыграла дальновидность одних компаний и близорукость других. Те, чьи продажи на 15 и даже 20 % формировались агентствами недвижимости, оказались в более защи-

ценном положении, чем те компании, которые или не работали с риелторами вообще, или довольствовались разовыми сделками.

Можно сказать, что в кризисный год риелторы буквально спасли некоторых застройщиков, перенаправив в отделы продаж поток клиентов с деньгами, стремившихся использовать благоприятную для инвестиций рыночную конъюнктуру. Мы наблюдали удивительную картину: агенты внезапно почувствовали свою силу. У них были компетенции, которыми не обладали отделы продаж у многих застройщиков. Риелторы хорошо понимали рынок, умели разговаривать с покупателями, могли обосновать свои предложения, доказать привлекательность того или иного объекта, убедить в надежности застройщика, рассчитать финансовые выгоды инвестиций в первичное жилье. Также у них был достаточный кредит доверия, чтобы рекомендовать клиентам одних застройщиков (надежных, строящих качественное, потенциально ликвидное жилье) и уберечь от сделок с другими.

К тому же у них была лояльная клиентская база. Как бы ни было трудно с деньгами, в больших городах жилищный вопрос оставался чрезвычайно острым, и люди шли к «знакомым риелторам» – к тем, с кем уже работали сами и кого рекомендовали друзья или родственники, ранее продававшие или покупавшие жилье.

Усиление риелторов при продаже новостроек сопровождалось естественным ростом вознаграждения. В этот пери-

од размер комиссии агентству, выплачиваемой застройщиком, достигал 5 и даже 6 %. И девелоперы были готовы нести эти затраты. Им остро не хватало ликвидности. Собственных компетенций для работы в условиях кризиса оказалось недостаточно, и партнерская помощь агентств пришлась как нельзя кстати. Риелторы привели в офисы продаж клиентов, которых застройщикам не удавалось привлекать самостоятельно.

Заблаговременно налаженное партнерство помогло даже очень сильным строительным компаниям. Кризис подверг испытаниям на прочность системы продаж и у ключевых игроков. Что, впрочем, не помешало некоторым из них на следующем витке отвернуться от партнеров.

## **Четвертый этап (2010 год). Невыполнение обязательств**

2010 год, по нашим оценкам, ознаменовался очередным проявлением недальновидности со стороны застройщиков, особенно крупных, к этому времени вновь обретших почву под ногами и вернувшихся к докризисным темпам строительства и объемам продаж. Как только рынки пришли в себя, многие девелоперы попросту... отказались от услуг агентств-партнеров. Как говорится, всем спасибо, все свободны! Компании расторгли все заключенные соглашения и перестали платить агентствам за сделки.

Несмотря на вполне оптимистичные настроения в отрасли, было очевидно, что резкий разрыв отношений – мера поспешная и неоправданная. Уже тогда было понятно, что рынок развивается циклично. Сейчас рыночные условия благоприятны для продавца, и застройщики чувствуют себя уверенно. Однако маятник обязательно качнется в другую сторону – это вопрос времени, динамики спроса и предложения и развития банковских продуктов.

Тогда мы убеждали своих клиентов: несмотря на стабилизировавшиеся продажи, партнерский канал нельзя блокировать ни в коем случае, его нужно поддерживать, выводить отношения на системный уровень, выстраивать и оптимизировать бизнес-процессы с учетом долгосрочных целей и перспектив развития. Речь уже шла не о том, чтобы в краткосрочной перспективе закрывать бреши (спрос восстановился, и дефицита клиентов почти никто не испытывал), а о том, чтобы в следующем периоде, когда возникнут сложности с генерацией и удержанием стабильного клиентского трафика, агентства остались на стороне девелоперов и снова пришли на помощь.

В итоге рынок разделился: часть застройщиков разорвали едва выстроенные отношения с риелторами, другая часть продолжила системную работу. Кто из них выиграл, стало понятно позже – в 2015–2016 годах, на очередном витке развития первичного рынка.

## **Пятый этап (2010–2015 годы).**

### **Развитие долгосрочных отношений**

2010–2015 годы – это, пожалуй, самый благоприятный период в отношениях девелоперов и агентств недвижимости. С одной стороны, те застройщики, которые планомерно развивали партнерские программы, вышли на новый уровень сотрудничества. Помимо коммерческого вознаграждения за отдельные сделки появились полноценные мотивационные программы, начали формироваться планы продаж через агентскую панель, стартовали обучающие курсы для риелторов, испытывавших трудности при продаже квартир, «которых нет», появились первые прописанные регламенты и стандарты взаимодействия.

Сотрудничество стало более цивилизованным. Появление четко описанных бизнес-процессов и зафиксированных правил сократило число конфликтов и взаимных обид. Совместно разрабатываемые планы продаж помогли и агентствам, и застройщикам оптимизировать управление продажами новостроек. Комплексные (монетарные и немонетарные) программы мотивации повысили лояльность риелторов. Систематическое обучение напрямую повлияло на уровень профессиональных компетенций агентов в относительно новой для них области. Застройщики пришли к пониманию, что нужно обучать партнеров не только продукту и особенно-

стям продаж новостроек, но и технологиям активных продаж, психологии переговоров, маркетингу, азам финансового менеджмента и т. д. Чем выше квалификация риелтора, тем более качественные лиды он приносит и тем ниже затраты застройщика на работу с конечным покупателем.

В этот момент окончательно сложилось понимание, что девелоперы не могут, да и не должны, наверное, работать напрямую с теми клиентами, которые заинтересованы в покупке вторичного жилья и изначально настроены на обращение в агентство недвижимости. Переориентировать этот трафик на первичный рынок – задача, посильная риелторам-партнерам, а не прямому маркетингу застройщика. Выяснилось также, что агентства более активно работают с «теплыми» клиентами – теми, кто еще не определился с выбором и даже еще не совсем уверен, стоит инвестировать в недвижимость или лучше найти другое применение деньгам. Грамотное использование агентской панели помогло застройщикам дотянуться до сегментов рынка, остававшихся вне их досягаемости.

Наш опыт работы в этот период показал, что сотрудничество с агентствами недвижимости позволяет амбициозным девелоперам быстрее выходить на новые рынки. Так, крупный тюменский застройщик успешно использовал свое умение работать с риелторами при освоении рынков Екатеринбурга, Сургута, Ставрополя, Москвы и для усиления позиций компании в Новосибирске и в своем родном городе.



Чуть позже этой же стратегией воспользовалась казанская компания «Унистрой», как раскаленный нож в масло вошедшая в Тольятти и Уфу с уникальными для этих рынков проектами «Южный бульвар» и «Венский лес». В настоящее время компания планирует применить ту же стратегию на рынке Санкт-Петербурга.

Примерно к 2013 году к работе с агентствами вернулись крупные домостроительные комбинаты и другие сильные игроки. Не испытывая особых сложностей, они скорее руководствовались принципом: «Если в агентском канале есть деньги, то почему бы их не взять». Технологии работы, использовавшиеся гигантами, сложно назвать передовыми, но все-таки риелторы постепенно начали возвращаться и приводить клиентов.

В результате первичный рынок получил приток покупателей, переориентированных со вторичного рынка, а агентства недвижимости – стабильный источник дополнительного дохода.

## **Шестой этап (2015 год). Шантаж**

Естественно, как только агентства осознали свое влияние на девелоперов, им захотелось использовать этот ресурс по максимуму. Стратегии при этом были самыми разными. Некоторые агентства начали активно развивать продажи новостроек, создавая специализированные отделы и даже до-

полнительные офисы, нанимая специалистов и руководителей, чьи KPI были завязаны на выполнение планов продаж первички и максимизацию выручки.

Пожалуй, 2015 год был годом самых креативных решений в рамках партнерства. Проводились мотивационные конкурсы, розыгрыши действительно ценных призов (автомобили, туры, цифровая техника), совместные мероприятия для клиентов (новострой-туры, ярмарки недвижимости и т. п.). Руководители агентств увидели, что сотрудничество с застройщиками дает новый импульс их бизнесу. Девелоперы по достоинству оценили вовлеченность и активность партнеров.

В то же время на другой стороне рынка развернулась нешуточная битва. Ряд крупных сетевых агентств одновременно в нескольких городах пошли практически на прямой шантаж. Почувствовав силу, они обратились к застройщикам со своими требованиями.

Первое из них касалось повышения агентского вознаграждения за сделки. Платите 3 %? Мы хотим 5 % (требовали даже 7). Платите в конце месяца? Мы хотим еженедельных выплат, а еще лучше – за каждую сделку сразу после ее закрытия. И преференции. Мы хотим дополнительную скидку в 1,5–2 % для наших клиентов, причем это должно быть предложение, которое будет только у агентства, но не у собственного офиса продаж.

Честно говоря, этого следовало ожидать. Риелторы хорошо помнили события 2010 года. По сути, они поступили так

же, как тогда девелоперы – использовали ситуацию на рынке в свою пользу. Хотите больших продаж? Понимаете, что без нас не сможете выйти на нужные показатели? Хорошо, давайте обсудим, на каких условиях мы готовы внести свой вклад в ваше развитие. Жесткость требований была соразмерна внезапному разрыву договоренностей в 2010 году. Девелоперам пришлось признать, что происходящее – прямое следствие их некорректных действий пятилетней давности.

Вот теперь уже мы ходили на переговоры с агентствами недвижимости и объясняли: 5 % – слишком высокая цена за сделку, застройщик не сможет долго платить по этим счетам без ущерба для бизнеса. Приходилось напоминать: вы не несете никаких рисков по сделкам на первичном рынке, вам не нужно выстраивать длинные сложные цепочки взаимосвязанных сделок, не нужно тратить маркетинговый бюджет на формирование лояльности продукту. Кого-то – в основном системных игроков риелторского бизнеса – нам удалось убедить. Они изменили курс с выжимания из девелоперов максимальной комиссии на заключение долгосрочных контрактов. Логика была такой: хорошо, пусть будет не 5, а 3 %, но нам нужны понятные правила игры, простые и неизменные условия, гарантии выполнения обязательств. Правда, остались и такие агентства, которые стояли на своем: или комиссия 5–7 %, или никаких клиентов от наших риелторов.

В итоге сложилась интересная ситуация: с одной стороны, примеры продуктивного и взаимовыгодного сотрудни-

чества, с другой – разовые сделки, постоянные конфликты, взаимные обиды и продолжающиеся бои за каждый договор и каждый рубль вознаграждения. Мы в своей работе сталкивались и с тем и с другим. И каждый раз стремились довести как до девелоперов, так и до руководителей агентств, что только системная работа на долгосрочную перспективу может быть продуктивной и полезной для всех участников, включая конечных покупателей квартир.

## **Седьмой этап (2015–2018 годы). Появление новых игроков**

Попадание рынка в зону турбулентности в конце 2014 – начале 2015 года, когда всех заставили понервничать нестабильный курс рубля и взлетевшие за пределы разумного ставки по ипотеке, стало своего рода проверкой на прочность всех ранее достигнутых договоренностей и выстроенных отношений. Одинаково сложно в этот период было всем, и в итоге выжили только те, кто смог обеспечить себе запас прочности в предыдущие годы.

Строительный рынок ненадолго замер, притормозил инвестиции в новые проекты, дождался возвращения ставок по ипотеке к разумным значениям (государство пришло на помощь с программами субсидирования) и... как говорится, однажды утром проснулся в новой реальности.

Поначалу к появлению на рынке нового типа участников

мало кто отнесся серьезно. В конце концов, все уже привыкли, что потенциальные клиенты начинают поиски не с офисов продаж или агентств, а с интернет-серфинга. Специализированные порталы («Яндекс. Недвижимость», [N1.ru](http://N1.ru), ЦИАН и другие локальные площадки) и онлайн-сервисы покупок у частных лиц (Avito) давали будущим новоселам возможность изучить рынок и сориентироваться по качеству и стоимости предложений. Присутствие на этих ресурсах стало обязательным требованием маркетинговой политики более или менее серьезных игроков.

Один за другим на этом поле появились участники нового типа – «НМаркет. ПРО» (и позднее аналогичные сервисы, причем большинство из них создали команды из Санкт-Петербурга) и «ДомКлик», о запуске которого заявил в 2017 году лидер рынка ипотечного кредитования Сбербанк.

«НМаркет. ПРО» – первый агрегатор, взявший на себя ответственность за выполнение планов продаж застройщиков с помощью партнерских агентств недвижимости. С одной стороны, это информационная площадка, на которой каждый риелтор (чье агентство заключило договор и получило доступ) может найти почти любой объект первичного рынка, получить и предоставить покупателю исчерпывающую информацию о его характеристиках и условиях покупки, а затем забронировать выбранный вариант. С другой стороны, для девелоперов это единая точка контакта с мелкими и средними агентствами недвижимости, выстраивание

отношений с которыми потребовало бы достаточно больших затрат. Добавьте к этому уникальную систему регулярного обучения риелторов, и вы получите подлинно новую модель развития партнерского канала продаж для застройщика.

Если раньше мы говорили о том, что каждый девелопер решает, продавать с помощью собственного отдела продаж или привлекать к сотрудничеству агентства, то благодаря «НМаркет. ПРО» появилась еще одна альтернатива – заключить договор с агрегатором и проводить сделки через него.

*Раньше у застройщиков был небольшой выбор: собственный отдел продаж или партнерство с агентствами. Благодаря «НМаркет. ПРО» появилась третья альтернатива – проводить сделки через агрегатор.*

Если на первых этапах многие расценивали «НМаркет. ПРО» как инструмент для небольших компаний-девелоперов, помогающих выстроить работу с небольшими агентствами, то к 2018 году возможности платформы оценили и более крупные игроки с обеих сторон.

По такой же логике развивался и новый сервис Сбербанка. Изначально его задача была максимально упростить процесс оформления ипотеки и покупки вторичного жилья для конечных покупателей (недаром первой реакцией риелторского сообщества было отторжение: агентства попросту опасались, что, собрав на своей площадке базу вторичных объектов и предоставив к ней доступ потенциальным заемщикам,

Сбербанк вытеснит с рынка профессиональных посредников). Однако постепенно «ДомКлик» зашел на территорию первичного рынка и занял позицию универсального посредника между покупателями и всеми основными продавцами недвижимости (частными лицами, агентствами, застройщиками).

Оба «пришельца» настроены амбициозно. И оба способны изменить расстановку сил в связке «девелопер – риелтор – клиент». Уже сейчас очевидно, что игнорировать их присутствие на рынке невозможно. Пора задаваться вопросом, как интегрировать эти платформы в комплекс маркетинга девелоперов и максимально эффективно использовать их ресурсы. Поговорим об этом подробнее в главе 5.

Какие выводы можно сделать из обзора основных этапов взаимодействия, пройденных девелоперами и риелторами за последние 12–15 лет?

## **Пять ориентиров для девелопера**

Мы видим качели, раскачивающиеся то в одну, то в другую сторону. Чтобы сохранить устойчивость при любом развитии событий, девелопер, на мой взгляд, должен придерживаться пяти основных ориентиров:

1. Думать на перспективу. Не воспринимать текущую ситуацию как неизменную. Завтра начнется новый этап – необходимо учитывать его перспективы, а не

адаптироваться к вызовам вчерашнего дня.

2. Выстраивать отношения со всеми ключевыми партнерами (в том числе и с новыми игроками рынка) с горизонтом 3–5 лет.

3. Стоимость услуг партнеров не может быть постоянной и неизменной. Она должна корректироваться с учетом реалий рынка. Хороший рынок, спрос растет – платим меньше. Плохой рынок, спрос падает – платим больше. Это же касается и целевых KPI по доле продаж через агентскую панель.

4. Профессиональный девелопер, нацеленный на долгосрочный рост, должен развивать собственный канал продаж. Инвестиции в обучение отдела продаж, грамотную CRM-систему, в активное привлечение прямых клиентов с рынка окупятся при любом раскладе сил на рынке.

5. Без эмоций! Все вопросы, независимо от их остроты и влияния на бизнес, должны решаться конструктивно. Каждая следующая волна изменений – это вызовы и новые испытания на прочность. Чем холоднее голова у топ-менеджеров, тем разумнее и эффективнее их решения. Резкие движения и взаимные нападки только обостряют конфликты.

Придерживаясь этих правил, девелоперы смогут



создать кризисоустойчивую модель партнерских отношений, которая сохранит жизнестойкость при любом повороте.

*Сергей Разуваев, директор компании «Маркетинг-Консультант»*

# **1.3. Какие ключевые тренды определяют современное состояние рынка**

Очевидно, 2019 год станет во многом переломным для строительного рынка. Предполагать, что изменения федерального закона № 214 коснутся только застройщиков, как минимум наивно. Пересмотреть бизнес-модели и оптимизировать структуру расходов придется всем участникам. Мы стоим на пороге радикальных преобразований, но точно сказать, каким будет рынок на выходе, сейчас не возьмется, наверное, никто.

Хорошо ли выучены уроки предыдущих этапов? Время покажет. А мы попробуем обозначить основные тенденции, определяющие направление стратегических поисков у ключевых игроков рынка первичной недвижимости.

*Сегодня главный ньюсмейкер строительного рынка – Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации.*

Выполняя распоряжение президента страны к 2020 году полностью отказаться от использования схем долевого участия граждан в финансировании строительства жилых домов, профильный регулятор ужесточает требования к застройщикам и вводит новые правила работы с деньгами

дольщиков. В двух словах, деньги для девелоперов станут дороже. Если раньше застройщик мог рассчитывать на «дешевые» деньги покупателей, фактически одалживая их до окончания строительства, то теперь ему придется изыскивать собственные средства или обращаться в банки за проектным финансированием.

Логично, что дополнительную финансовую нагрузку девелоперы захотят разделить с покупателями. Однако возможность повышения цен на недвижимость существенно ограничена снижением платежеспособного спроса и ставками по ипотеке, подросшими в четвертом квартале 2018 – первом квартале 2019 года. Экономическая логика предполагает, что минимизация рисков покупателя будет компенсирована снижением его выигрыша от приобретения объекта на ранних этапах строительства. Но есть ли у покупателей деньги на то, чтобы платить за новые квартиры больше? Да и руководство страны многократно давало понять, что не допустит существенного роста цен на недвижимость.

Что может стимулировать спрос? Например, целенаправленное снижение ставок по ипотеке. В 2015 году мы уже были свидетелями того, как субсидированные ставки по ипотеке помогли рынку недвижимости восстановиться после кризиса декабря 2014 года. Возможно, и в нынешней ситуации доступная ипотека сможет удержать рынок в состоянии баланса.

Уже сейчас очевидно, что весь 2019 год девелоперы будут

заниматься оптимизацией затрат и реинжинирингом основных бизнес-процессов. Введение контроля над расходованием средств и прямого ограничения на «нестроительные» затраты (не более 10 % оборота может быть потрачено на маркетинг и другие нужды, не связанные с обеспечением стройки) заставит большинство застройщиков пересмотреть политику управления каналами сбыта. Скорее всего, это приведет к попыткам снизить затраты на привлечение клиентов, в том числе за счет уменьшения ставок агентских комиссий, или, как вариант, к повышению требований к агентствам. Уже сейчас многие застройщики говорят: или берите на себя больше ответственности и делайте свою часть работы более качественно (приводите готовых клиентов, а не лиды), или мы будем вынуждены платить меньше. Хотя эта динамика очень не нравится риелторам, очевидно, стоимость их услуг неизбежно скорректируется. Рынок ждут жесткие переговоры.

Впрочем, жесткость могут проявить и сами риелторы. Снижение ставки вознаграждения может привести к тому, что они просто вернутся к работе с привычным рынком вторичного жилья, на котором к настоящему времени сформировалось достаточно качественное предложение. Если раньше при слове «вторичка» покупатель представлял «бабушкины» квартиры или однотипные дома в советских спальнях районах, то теперь в его распоряжении большое количество качественных, некогда инвестиционных квартир в от-

носителем новых домов, построенных уже по современным стандартам. В сделках на вторичном рынке другие риски, но они вполне компенсируются возможностью быстрого переезда. С тех пор как квартиры в строящихся домах сравнивались по цене с готовым жильем, а где-то и превзошли его, покупатели стали чаще уходить на вторичный рынок в поисках более надежных объектов.

В изменившейся реальности риелторы ожидают получить более высокую цену за то, чтобы убедить покупателя выбрать квартиру на рынке новостроек. К тому же значительную долю спроса сейчас формируют «сложные клиенты», которым требуется помощь в решении финансового вопроса: покупатели без первоначального взноса по ипотеке, продавцы проблемных объектов вторичного жилья, льготные категории граждан. В этом случае риелторы должны стать профессиональными «решателями» проблем. Похоже, клиенты будут обходиться дороже и им.

Еще один тренд, определяющий состояние рынка, – многоканальность продаж. Застройщики активно ищут и развивают новые каналы: агрегаторы (такие как «НМаркет.ПРО»), «ДомКлик», объединенные торговые площадки (например, «Галерея застройщиков» в Тюмени) и даже прямые интернет-продажи. Уже сейчас многие застройщики анонсируют снижение плановой доли продаж через агентства недвижимости (за исключением тех, кто только в 2018 году начал системно развивать этот канал). Очевидно, это спо-

соб снизить зависимость от продуктивности какого-то одного канала. Соответственно, чем больше каналов будет использовать каждый конкретный застройщик, тем ниже будут выплаты агентствам.

Впрочем, «НМаркет. ПРО» уже достаточно активно работает над увеличением размера вознаграждения за генерируемые сделки, обещая взамен стабильные продажи.

Многих застройщиков поиск способов снижения затрат приведет к так называемой американской модели, когда продажи полностью отдаются на аутсорсинг одному или 2–3 агентствам-партнерам, которые и берут на себя затраты на маркетинг. Означает ли это, что они массово пойдут заключать эксклюзивные договоры с риелторами? Возможно, что и нет. Некоторые девелоперы уже в конце 2018 года занялись созданием аффилированных агентств недвижимости, через которые могут обеспечиваться продажи без новых ограничений.

Запутались? Что ж, так выглядит рынок в поисках нового баланса. Пока можно с уверенностью констатировать только одно: с изменением правил игры сократится количество застройщиков за счет ухода тех, кто не сможет получить доступ к проектному финансированию или обеспечить строительство собственными средствами. Судя по всему, и агентств недвижимости станет меньше – сильные сетевые игроки укрупнятся, а неэффективные компании закроются.

## **1.4. Как будут меняться основные аспекты взаимодействия девелоперов и риелторов в 2019–2021 годах**

В поисках ответа на этот вопрос мы провели несколько десятков интервью, два круглых стола с представителями крупнейших девелоперов и агентств недвижимости южных регионов России, несколько мозговых штурмов с управленческими командами ключевых партнеров. Мы хотели бы поделиться мнениями наших коллег, предоставив им возможность говорить от первого лица.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.