Фольклор и антропология города Т. 8. N. 2 2026
Тип публикации: статья
EDN: HNNWQG

Антропология профессиональных практик в девелоперском проектировании: архитектор как технический исполнитель

ВЛАДИМИР ДМИТРИЕВИЧ РОТБЕРГЕР [1]

✉ captainvova@inbox.ru
https://orcid.org/0009-0002-3498-9462
[1] Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия

Статья представляет собой исследование в области антропологии профессий, посвященное анализу взаимодействия между проектным бюро и девелоперской компанией. Отталкиваясь от классической дихотомии «девелопер — злодей или благодетель?», текст выходит за рамки оценочных суждений, перемещая фокус на микроуровень практик и коммуникаций. Целью работы является изучение того, как в процессе профессионального диалога (и его разрывов) конструируются, оспариваются и нивелируются ключевые для архитектора категории: качество, авторство и ценность проекта. В статье показано, что профессиональная коммуникация становится полем символической борьбы, где сталкиваются разные логики. Логика архитектурного бюро, опирающаяся на целостную концепцию и профессиональные стандарты, систематически переопределяется логикой девелопера, ориентированной на коммерческую успешность, скорость и рыночные требования. Качество перестает быть внутренним атрибутом проекта и начинает определяться исключительно внешним одобрением заказчика. Авторство архитектора последовательно оспаривается, что ярко иллюстрирует символический акт визуального вмешательства девелопера — правка чертежа, переводящая дискуссию из профессиональной плоскости в плоскость субъективного предпочтения и власти. Основу исследования составляет детальный кейс, основанный на методе включенного наблюдения. Автор, работавший в роли архитектора в отделе идейно-эскизного проектирования бюро «S», анализирует полный цикл проекта для девелопера «X» — от брифа до утверждения фасадных решений. Девелопер выступает не просто как заказчик, а как ключевой институциональный актор, который через рутинные коммуникативные практики воспроизводит определенный социальный порядок. В этом порядке рыночная целесообразность доминирует над профессиональной автономией, творческий поиск сводится к ритуалу создания изолированной концепции, а архитекторы оказываются в состоянии «профессиональной подвешенности» и в роли технических исполнителей. Таким образом, конечный архитектурный продукт материализует не только экономические расчеты, но и итог этой скрытой, но непрекращающейся борьбы, определяя облик современной городской среды.

Ключевые слова: девелопер, архитектура, проект, бюро, коммуникация, продукт, антропология

Исследование выполнено в рамках гранта Российского научного фонда, проект № 25-28-00789 «Как создаются городские места: этнография современных проектировочных практик» https://rscf.ru/en/project/25-28-00789/

Хочу выразить благодарность моим коллегам, побудившим меня к осуществлению исследования и оказавшим деятельную поддержку своими рекомендациями в подготовке статьи — научному руководителю моей диссертации Федору Корандею, руководителю магистерской программы ТюмГУ «Концептуальная урбанистика» Игорю Стасю и руководителю Центра Урбанистики в г. Тюмени Сергею Козлову. Также выражаю благодарность коллегам по гранту РНФ № 25-28-00789, с которыми обсуждалась эта работа, и анонимным рецензентам моей статьи.

Для цитирования статьи:
Ротбергер, В. Д. (2026). Антропология профессиональных практик в девелоперском проектировании: архитектор как технический исполнитель. *Фольклор и антропология города, 8*(2), 59-84.

Дата поступления в редакцию: 02.02.2026
Дата рецензирования: 13.03.2026
Дата принятия к публикации: 04.05.2026
© В. Д. Ротбергер, 2026

Urban Folklore & Anthropology, V. 8. N. 2. 2026
Publication type: article
EDN: HNNWQG

Anthropology of professional practices in developer-led design: the architect as technical executor

VLADIMIR D. ROTBERGER [1]

✉ captainvova@inbox.ru
https://orcid.org/0009-0002-3498-9462
[1] Tyumen State University, Tyumen, Russia

This article is a study in the anthropology of professions that analyzes the interaction between a design firm and a development company. Based on the classic dichotomy of the developer as either villain or benefactor, the text goes beyond value judgements, shifting the focus to the micro-level of practices and communication. The aim of the article is to examine how, through professional dialogue (and its breakdowns), key architectural categories such as quality, authorship, and the value of a project are constructed, contested, and negated. The article demonstrates that professional communication becomes a field of symbolic struggle where different logics collide. The logic of the architectural firm, based on a holistic concept and professional standards, is systematically redefined by the logic of the developer, which is focused on commer-

cial success, speed, and market demand. Quality ceases to be an intrinsic attribute of the project and begins to be determined solely by the client's external approval. The architect's authorship is consistently contested, as vividly illustrated by the developer's symbolic act of visual intervention: the revision of a drawing, which shifts the discussion from the professional realm to that of subjective preference and power. At the core of the research is a detailed case study based on participant observation. The author, who worked as an architect in the conceptual design department of Bureau S, analyzes the full project cycle for developer X, from the initial brief to the approval of façade solutions. The developer acts not simply as a client but as a key institutional actor who, through routine communicative practices, reproduces a specific social order. In this order, market expediency dominates professional autonomy, creative exploration is alienated into the ritual of creating an isolated concept, and architects find themselves in a state of "professional limbo" and in the role of technical executors. Thus, the final architectural product materializes not only economic calculations but also the outcome of this hidden yet ongoing struggle, which defines the appearance of the contemporary urban environment.

Keywords: developer, architecture, project, bureau, communication, product, anthropology

This study was supported by a grant from the Russian Science Foundation, Project No. 25-28-00789, "How Urban Places Are Created: An Ethnography of Contemporary Design Practices" https://rscf.ru/en/project/25-28-00789/

To cite this article:
Rotberger, V. D. (2026). Anthropology of professional practices in developer-led design: the architect as technical executor. *Urban Folklore & Anthropology*, *8*(2), 59-84.

Received: 01.05.2025
Revised: 23.10.2025
Accepted: 03.11.2025
© V. D. Rotberger, 2026

Кто такой девелопер — злодей или благодетель?

Начало данной главы отсылает к молодежной научной конференции «Метрополисы III: девелопмент и новый кризис городов», прошедшей в Тюмени в 2025 году. С ее обзором можно ознакомиться в одной из последних публикаций местных исследователей [Рассказова, Кердивар 2025].

Кто такой девелопер — злодей или благодетель? Попыткой поиска ответа на этот вопрос станет описание диалога между двумя друзьями-архитекторами. Один архитектор работает в крафтовом бюро [Третьякова 2024], а второй — в крупной девелоперской компании. Каждый придерживается своего мнения.

С точки зрения архитектора из крафтового бюро, большинство девелоперов (хотя и не все) оказывают деструктивное влияние на

среду[1]. Они превращают архитектуру в стандартизированный продукт. Безусловно, итогом любого строительства, особенно жилого, становится объект, который будет продан и населен людьми. Однако, когда архитектура изначально позиционируется как товар, проект утрачивает свою «душу» — искренность концепции, призванной решать конкретные задачи территории. Решение таких задач предполагает глубокий анализ: выявление смыслов, памяти места, локальной идентичности, изучение отношения сообщества к локации (поскольку в итоге она обретет новый характер). После рефлексии и фильтрации полученных данных формируется обоснованная концепция, и лишь затем начинается проектирование. По мнению критика, девелоперские команды зачастую игнорируют эту аналитическую фазу и влюбленность в место, опираясь на типовые решения (так называемую «базу знаний» внутри компаний, ниже в тексте опишем, что это такое). Если оценить большинство возведенных жилых комплексов (за исключением сегмента «премиум»), они схожи между собой и отличаются лишь незначительными деталями, масштабом и цветовым решением. Именно поэтому архитектор, горящий искренней любовью к качественной архитектуре, занимает критическую позицию по отношению к массовой девелоперско-застройщицкой практике.

Позиция архитектора, работающего в девелоперской компании, строится на прагматическом признании рыночных и социальных ограничений[2]. Он согласен с тем, что архитектурным объектам присуща ценность глубокого концептуального наполнения, однако отмечает, что бюджетные рамки, особенно в коммерческих проектах, далеко не всегда позволяют реализовать этот принцип. По его мнению, фундаментальная задача девелопмента — решение базовых жизненных вопросов, таких как обеспечение населения доступным жильем и создание новой инфраструктуры. Он не отрицает существования практик низкокачественной застройки, при которых в условиях жестких ограничений возводятся примитивные «коробки». Однако ключевой тезис заключается в ином: девелопмент создает необходимую средовую основу. Эта массовая рутинная застройка формирует городской фон, на котором становится возможным и заметным появление уникальной, «звездной» архитектуры. В качестве иллюстрации приводится контраст между Национальным музеем Катара[3] Жана Нувеля[4] и его рядовым

[1] Записи из ПМА (полевого материала автора): здесь и до конца абзаца излагается позиция архитектора крафтового бюро, представленная в упомянутом диалоге. М., архитектор, 25 лет, Тюмень.

[2] Записи из ПМА: здесь и до конца абзаца излагается позиция архитектора девелоперской компании, представленная в упомянутом диалоге. Ж., архитектор, 27 лет, Тюмень.

[3] https://archi.ru/projects/world/6555/nacionalnyi-muzei-katara

[4] Французский архитектор, лауреат Притцкеровской премии 2008 года.

окружением. Если бы город состоял исключительно из шедевров, он потерял бы функциональность и социальную устойчивость. Таким образом, девелопмент рассматривается как мощная системная сила, обладающая потенциалом для оздоровления и улучшения городских пространств. Осуществляется ли этот потенциал на практике, зависит уже от конкретной миссии каждой компании.

Возвращаясь к начальному вопросу, сформулированному в рамках молодежной конференции в Тюмени — «Девелопер: злодей или благодетель?» — следует отметить, что даже авторитетные специалисты из различных научных областей не пришли к единому ответу. Эта дискуссия, как и представленный выше диалог архитекторов, демонстрирует устойчивую полярность мнений, оставляя вопрос открытым для дальнейшего осмысления.

В рамках данной статьи, на основе собранных полевых материалов, предлагается рассмотреть один из практических кейсов, связанных с проектной составляющей девелоперской деятельности — а именно, с работой архитектурно-проектного бюро и их специалистов. Ключевой поворот описываемой ситуации заключается в том, что упомянутый в диалоге выше архитектор, представлявший крафтовое бюро, переходит на новое место работы — в проектное бюро, специализирующееся на проектировании для девелоперов-застройщиков. Следует сразу оговорить, что данное повествование носит отчасти автобиографический характер. Опираясь на профессиональный опыт и методологию антропологического исследования (она будет описана ниже), я намерен приоткрыть «закулисные» механизмы [Ротбергер 2024] еще одной скрытой структуры в архитектурно-строительной индустрии — сферы девелопмента, в данном контексте ориентированной на создание многоквартирных жилых комплексов.

Коммуникация или дискоммуникация между проектным бюро и девелопером

Научная новизна работы связана с недостаточной изученностью девелоперской индустрии, особенно с ***позиции практикующего архитектора***. В качестве теоретической основы, во-первых, рассматриваются два очень любопытных исследования, которые показывают разные точки зрения в рамках этнографии архитектурной практики. Томас Ярроу в книге «Архитекторы: Портреты практики» (Architects: Portraits of a practice) описывает девелопмент как мощную внешнюю силу, которая структурирует и ограничивает творчество архитектора, задавая жесткие рамки. Питер Хенди Браун в работе «Как мыслят застройщики: дизайн, прибыль и сообщество» (How real estate developers think: Design, profits, and community) представляет иную перспективу: идеальный девелопер

уважает компетенции архитектора и ставит амбициозные задачи, а идеальный архитектор, в свою очередь, понимает бизнес-логику и создает рентабельные, функциональные решения, укрепляющие репутацию застройщика [Yarrow 2019; Brown 2015]. Исследования архитектуры с позиции этнографии относительно немногочисленны, но именно они позволяют заглянуть за фасад профессиональных нарративов и нормативных самоописаний.

Томас Ярроу сознательно отказывается от избыточного теоретизирования [Yarrow 2019]. Он фокусируется на повседневной жизни архитекторов — их тревогах, надеждах, конфликтах, творческих озарениях и рутинных заботах. Его главный вклад для меня заключается в описании девелопмента как внешней институциональной силы, которая не просто ограничивает, но и структурирует саму возможность профессионального действия архитектора. Однако если Ярроу интересуется тем, как архитекторы сопротивляются этому давлению (и находит формы такого сопротивления), то я смещаю фокус на противоположный полюс: как именно давление осуществляется и легитимируется в рутинных коммуникативных практиках. Мой кейс — это ситуация, где сопротивление минимально, а «профессиональная подвешенность» достигает своего максимума.

Питер Хенди Браун смотрит на ту же проблему с противоположной стороны [Brown 2015]. На основе интервью с более чем сотней девелоперов он реконструирует их внутреннюю логику: как принимаются решения, как девелоперы видят собственную роль, как они выстраивают взаимодействие с архитекторами. Для меня эта модель важна как контрастный случай — горизонт ожидания, от которого мой эмпирический материал отклоняется в сторону гораздо более жесткой асимметрии власти. У Брауна девелопер и архитектор — партнеры; в моем кейсе девелопер систематически оспаривает экспертизу архитектора, переводя дискуссию из профессиональной плоскости в плоскость субъективного предпочтения.

Альбена Янева в тексте «Проект архитектурного бюро Office for Metropolitan Architecture: этнография дизайна» (Made by the Office for Metropolitan Architecture: An ethnography of design) предлагает не просто еще один кейс, а методологический ключ [Yaneva 2009]. Она фокусируется на материальных практиках проектирования — чертежах, макетах, визуализациях, компьютерных моделях. Архитектурные идеи, показывает Янева, не просто «возникают в головах», они буквально делаются через взаимодействие с инструментами и материалами. Для меня это означает, что я не могу ограничиться анализом вербальной коммуникации: что сказано на видеоконференцсвязи (далее — ВКС). Я обязан анализировать символические акты, в которых власть и авторитет запечатлены в мате-

риальной форме. Правка маркером на распечатанном чертеже — не просто эпизод, а именно такой акт: материальное свидетельство переопределения авторства и качества.

Александра Третьякова в работе «Антропология крафтового архитектурного бюро: как идеи превращаются в проекты» вводит различение, которое оказывается критически важным для позиционирования моего кейса [Третьякова 2024]. Крафтовое бюро работает с уникальностью места, локальной идентичностью, долгим предпроектным анализом; продуктовое — с типизацией, стандартизацией, скоростью и эффективностью.

Бюро «S», которое будет фигурировать в данном тексте, не принадлежит целиком ни к одному из этих типов. Оно номинально позиционируется как «проектное», но на деле функционирует как «продуктовое». А его «Манифест» — единственный глубоко творческий компонент — остается ритуалом, не имеющим продолжения. Именно это промежуточное, «подвешенное» положение и порождает ту профессиональную аномию, которая составляет центральный сюжет моего исследования.

Во-вторых, данное исследование расположено в традиции ***антропологии профессий*** — направления, которое фокусируется на повседневных практиках, символических границах и моральном порядке профессиональных сообществ. В отличие от нормативных подходов, оценивающих профессии по степени их автономии или рыночной власти, антропологический взгляд предполагает погружение в рутинную жизнь профессионалов — их конфликты, ритуалы, профессиональный жаргон и способы преодоления внешнего давления [Романов, Ярская-Смирнова 2012: 7–8].

Ключевая интуиция этого подхода принадлежит Эверетту Ч. Хьюзу, который предложил рассматривать профессии не как статичный набор формальных критериев, а как процесс постоянного притязания на особый статус [Хьюз 2012]. Профессионалы, по Хьюзу, «следуют обету»: они обещают лучше других знать природу вещей и лучше клиентов понимать их проблемы. Из этого притязания проистекают и исключительное право на практику, и общественное доверие, и, что особенно важно для моего кейса, способность определять критерии качества в своей сфере.

В моем исследовании я использую три аналитические оптики, выделенные современными исследователями [Романов, Ярская-Смирнова 2012: 25–26]. Первая — интерпретативная: она позволяет проникнуть за самоописания профессионалов и увидеть расхождение между ритуалами (например, «Манифестом») и реальной практикой. Вторая — институциональная: она фокусируется на взаимодействии профессии с государством, рынком и клиентами — в моем случае с девелопером как ключевым актором. Третья — микроуровневая: она направлена на приватные пространства, где

осуществляется повседневная рутина — неформальные разговоры, ироничные комментарии в чатах, коллективная эмоциональная разрядка.

В моем кейсе архитектура формально сохраняет право над проектированием (никто, кроме архитекторов, не делает чертежи), но содержательно эта власть размывается — девелопер переопределяет критерии качества и авторства. Это состояние я называю «профессиональной подвешенностью»: экспертиза специалиста требуется, но не определяет результат, его знание необходимо, но недостаточно, его суждение запрашивается, но может быть отменено неэкспертом. Именно антропология профессий позволяет зафиксировать этот парадокс и перевести разговор из плоскости моральных оценок («девелопер — злодей или благодетель?») в плоскость анализа власти, границ занятости и символической борьбы.

Третья теоретическая линия связана с исследованием в данном тексте того, что в англоязычной традиции называется *miscommunication*, а я обозначаю термином «***дискоммуникация***». Николас Купленд, Ховард Джайлс и Джон Виманн в сборнике «“Дискоммуникация” и проблемные разговоры» (“Miscommunication” and problematic talk) совершают важный теоретический сдвиг [Coupland, Giles, Wiemann 1991]. Вместо того чтобы изучать коммуникацию с точки зрения ее эффективности, успеха и взаимопонимания, они предлагают перевернуть перспективу: исследовать не успехи, а сбои, не гармонию, а проблемные зоны. Их ключевой вывод состоит в том, что «провалы» в общении не являются случайными или маргинальными — они систематически производятся социальными и институциональными условиями. Для меня это означает смену самого вопроса: я спрашиваю не «почему архитектор и девелопер не поняли друг друга?», а «как устроена ситуация, в которой их непонимание становится систематическим и неразрешимым?».

Пер Линелл в главе «Проблемы во взаимностях: диалогическая теория недопонимания и неправильной коммуникации» (Troubles with mutualities: A dialogical theory of misunderstanding and miscommunication) развивает диалогическую теорию [Linell 1995]. Понимание, утверждает Линелл, — это не автоматический результат обмена информацией, а активное, хрупкое и требующее постоянных усилий достижение. «Взаимности» (mutualities) — общего языка, культурного фона, разделяемых предположений — никогда не бывает достаточно. Дискоммуникация возникает не тогда, когда стороны буквально «не слышат» друг друга, а когда их языки не признаются взаимно легитимными. Это — центральная идея для моего анализа. Архитектор говорит о «ритме фасада», «масштабе», «пластике»; девелопер — о «запоминаемости», «маржинальности», «конкурентах». Проблема не в том, чтобы перевести с одного языка

на другой. Проблема в том, что язык девелопера систематически признается «реальным», а язык архитектора — «субъективным» или «отвлеченным».

Мария Стаббе в тексте «“Неужели я неправильно понял?”: Как справляться с недопониманием и проблемными разговорами на работе» (“Was that my misunderstanding?”: Managing miscommunication and problematic talk at work) и последующей главе «Недопонимание на работе» (Miscommunication at work) предлагает то, чего не хватает Линеллу: эмпирически насыщенную модель анализа [Stubbe 2010; Stubbe 2018]. На материале новозеландских организаций она показывает, как участники взаимодействия распознают, интерпретируют и пытаются управлять коммуникативными сбоями. Стаббе разрабатывает многослойную рамку, сочетающую: (а) микроанализ последовательности — что происходит «онлайн» в конкретном взаимодействии; (б) этнографическую информацию о контексте; (в) критический анализ организационных практик. Я беру у Стаббе именно этот интегративный подход: в моем анализе я соединяю детальный разбор конкретных ВКС и эпизодов правки, этнографическое знание о внутренней жизни отдела и критический взгляд на организационный порядок, в котором девелопер оказывается ключевым актором.

На основе трех изложенных теоретических линий я ввожу ***несколько рабочих понятий***, которые будут использоваться в аналитической части.

Дискоммуникация (вслед за [Coupland, Giles, Wiemann 1991; Linell 1995; Stubbe 2010; Stubbe 2018]) — это не временное недопонимание, которое можно разрешить дополнительными пояснениями. Это систематический сбой в обмене смыслами, при котором одна из сторон последовательно лишается возможности влиять на итоговое решение, а ее профессиональный язык не признается легитимным. Дискоммуникация — не ошибка и не сбой в работе системы; это структурное свойство данного типа взаимодействия.

Коммуникативное поле — пространство, в котором сталкиваются разные языки описания, логики обоснования и критерии оценки. Дискоммуникация возникает не тогда, когда стороны буквально не слышат друг друга, а когда их языки не признаются взаимно легитимными. Каждый из языков внутренне согласован, но они не переводятся один в другой без потери смысла. А в этом переводе, как показывает мой кейс, всегда побеждает язык девелопера — потому что он подкреплен правом заказчика (власти).

Актор — это не просто участник взаимодействия, а агент, наделенный властью определять правила этого взаимодействия. В моем кейсе девелопер — ключевой актор. Его право на финальное решение не оспаривается, даже если оно профессионально не обосновано. Архитекторы тоже являются акторами, но их агентность

ограничена: они могут предлагать, аргументировать, убеждать, но, как правило, не могут навязывать решение (в реалиях индустрии борьба за решения становится меньше).

Социальный порядок — устойчивое воспроизводство иерархий, правил игры и распределения власти в повседневных практиках. В данном случае порядок, в котором рыночная логика доминирует над профессиональной, воспроизводится каждый раз, когда архитектор молча принимает правку маркером, а не вступает в дискуссию. Социальный порядок не навязан сверху в виде формальных правил — он производится и воспроизводится в каждом конкретном акте коммуникации.

Профессиональная подвешенность — это состояние, при котором экспертиза специалиста требуется, но не определяет результат, его знание необходимо, но недостаточно, его суждение запрашивается, но может быть отменено неэкспертом, что бьет по профессионализму переживающего за свои архитектурные решения специалиста [Ротбергер 2024]. Архитекторы в моем кейсе — не «просто исполнители» (у них есть профессиональное знание и автономия в рутине), но и не «авторы» (финальное решение — за девелопером). Эта двойственность, это зависание между двумя состояниями и есть «подвешенность».

На пересечении трех теоретических линий — этнографии архитектурной практики, антропологии профессий и социолингвистики дискоммуникации — я формулирую ключевой исследовательский вопрос: как коммуникация между проектным бюро и девелопером становится полем символической борьбы, и каким образом в профессиональном диалоге (и его разрывах — дискоммуникации) конструируются, оспариваются и нивелируются представления о качестве, авторстве и ценности архитектурного продукта?

Место. Время. Материал

Исследование было реализовано в период моей работы в проектном бюро «S», специализирующемся на проектировании многоквартирных жилых комплексов для девелоперских компаний. Я занимал позицию архитектора в отделе идейно-эскизного проектирования. Полевой этап исследования, охвативший полный цикл одного проекта — от постановки задачи заказчиком до разработки итогового визуального ряда объекта, составил два месяца. Объектом изучения являлись: проектные решения, коммуникация между девелопером (заказчиком) и отделом идейно-эскизного проектирования, внутренняя структура отдела, взаимодействие архитекторов и эмоциональная составляющая их труда.

Материалы исследования были сформированы за счет используемых методов. Включенное наблюдение позволило стать непо-

средственным участником процессов проектирования, концептуализации и коллективного обсуждения. Теоретической основой для данного подхода послужили работы, описывающие практики архитектурных бюро [Yaneva 2009; Третьякова 2024]. В течение всего периода велся полевой дневник (я дал ему название: «Записки архитектора»), содержащий описание рабочих процессов, фиксацию ключевых высказываний коллег, а также мои субъективные реакции и профессиональные оценки. Фокус наблюдения был направлен на проектные процедуры и взаимодействие «бюро — заказчик», включая ВКС и деловую переписку, из которой вычленялись проблемные вопросы и цитаты с хронометражем. В ходе исследования было взято семь глубинных интервью (в основном с архитекторами) и ряд экспресс-интервью в неформальные моменты работы.

Рефлексия позиции исследователя. Совмещение ролей архитектора и антрополога создавало как возможности, так и ограничения. Как архитектор, я был включен в рутину проектирования, рабочие совещания, правки, дедлайны. Это дало доступ к «закулисной» коммуникации, которая вряд ли была бы столь же открытой для внешнего исследователя. Однако это же создавало и противоречия. В моменты фрустрации (например, после отказа заказчика от второй фасадной концепции) профессиональная идентичность архитектора требовала эмоционального включения — негодования, обесценивания решений девелопера. Антропологическая же позиция требовала дистанцирования и фиксации этих эмоций как данных, а не как собственных суждений. Наиболее острые противоречия возникали в ситуациях дискоммуникации: когда заказчик маркером перерисовывал чертеж, я вынужден был одновременно, как архитектор — реализовывать правку/замечание, как антрополог — фиксировать этот акт как символическое действие, наделенное властным измерением. В своей работе над текстом я стремился не только к научной строгости и сухости изложения, но и сознательно включал в него личные переживания и профессиональные ощущения. Такой подход, на мой взгляд, позволяет избежать формальности, придавая описанию кейсов живость и достоверность. В итоге читатель, надеюсь, сможет увидеть не только академическую ценность материала, но и увлекательную историю, основанную на реальной практике архитектора.

Записи велись в полевой дневник в течение всего рабочего дня, когда я подмечал цитаты, действия, проектные моменты себе в заметки на телефоне. В силу большой проектной нагрузки некоторые моменты были упущены, и, наверное, это главная проблема, которая возникала в рабочие часы сбора полевого материала. Но в ходе аналитической работы, проверив свой собранный материал, я понял, что этого полевого "мяса" вполне достаточно, чтобы написать данный текст и показать маленькую часть архитектурно-

девелоперской индустрии. В конце дня, уже дома, по скопившимся записям я писал полноценный текстовый документ, где раскрывал то, что случилось. Первые части таких записей были сугубо профессиональные — архитекторские. После завершения этой части текста я начинал аналитическую работу как антрополог и по итогу дня в полевом дневнике фиксировал основные выводы за день.

В офисной атмосфере никто не подозревал, что помимо работы я провожу исследование. Чтобы решить этическую проблему «неявного наблюдателя» в этом тексте, я максимально анонимизировал компании, ключевых персонажей, проект и удалил иные компрометирующие детали. Изображения, обозначенные в тексте, сделаны мной на личное оборудование для съемки и графически изменены.

Структура отдела идейно-эскизного проектирования

Перед описанием основного кейса нужно ввести немного контекста: о работе проектного бюро, конкретно отдела идейно-эскизного проектирования.

Отдел идейно-эскизного проектирования выполняет роль инициатора работ по любому архитектурному объекту или группе объектов. В его задачи входит формирование концепции, определение объемно-планировочных решений, расчет технико-экономических показателей (ТЭП), что является критически важным для оценки коммерческого потенциала будущего объекта, а также определение стратегии дальнейшего развития проекта.

Иерархия отдела выстроена следующим образом. Есть директор по идейно-эскизному проектированию, далее руководитель отдела (это непосредственно главный мозг всех проектов и самое ответственное лицо), главный архитектор проекта (их два, ГАП мастерплана — между своими называют его ГАМ, главный архитектор мастер-плана — и ГАП по объемно-планировочным решениям), есть ведущие архитекторы — своего рода «правая рука» ГАПа, дальше идут архитекторы 3-х категорий (3-я категория — студент; 2-я категория — студент или очень юный архитектор, только закончивший университет; 1-я категория — это уже штатный сотрудник, архитектор с дипломом и имеющимся опытом), также есть градостроительный аналитик, с работы которого начинаются главные идеи по проекту.

Система работы. Работа над проектом инициируется запросом девелопера, который обладает земельным участком и намерен осуществить на нем инвестиции. Бюро проводит предварительную оценку и подготавливает коммерческое предложение (КП). После согласования условий сторонами заключается договор. Далее начинается проектная стадия. Первым шагом является формирование

брифа для заказчика — документа, содержащего перечень уточняющих вопросов и выступающего по сути техническим заданием (ТЗ). Его цель — минимизировать риски ошибок на последующих этапах и обеспечить корректный ход проектирования. Параллельно градостроительный аналитик приступает к комплексному анализу территории:

> Моей основной обязанностью был предпроектный анализ, включавший работу с нормативами, пространственный анализ (транспорт, инфраструктура, застройка) и историко-архитектурный анализ. Параллельно приходилось решать задачи разной степени нестандартности: разрабатывать обучающие курсы для смежных специалистов, рассчитывать технико-экономические показатели, формировать файловую структуру, создавать брифы, тестировать ПО, а также составлять подборки конкурсов и книжных подарков для коллег[5].

Далее, на основании данных, полученных от ГИС-аналитика, главный архитектор мастер-плана (ГАМ) совместно с подчиненными архитекторами приступает к этапу пространственного размещения объектов. Разрабатывается генплан, определяющий расположение типовых жилых секций на участке. Параллельно выполняется первичный расчет технико-экономических показателей (ТЭП) с целью оценки максимального объема продаваемых площадей, который можно получить при заданной конфигурации застройки.

На данном этапе необходимо обратить внимание на один важный момент. У проектного бюро, в частности, у идейно-эскизного отдела, имеется своя «база знаний», она хранится на онлайн-досках МИРО (MIRO) или ХОЛСТ (отечественный аналог МИРО), а также в программе 3D-моделирования Revit (самый популярный в архитектурно-проектной индустрии инструмент). МИРО и ХОЛСТ — это популярные онлайн-платформы, представляющие собой виртуальную интерактивную доску для совместной работы распределенных команд, визуализации идей, проведения мозговых штурмов и управления проектами, своего рода замена бумаги, ворда, поверпоинта и т. п. Как работать в программах моделирования, куда нажать и что сделать, если что-то не получается, прописывается в своего рода гайдах: методичках по проектированию, либо общепризнанных по всей стране, либо каких-то локальных настройках для бюро. В программе есть стандартизированные модели секций жилых домов, линейные и угловые, чтобы будущие объекты, жилых комплексы, целые районы можно было собирать,

[5] М., ГИС-аналитик, 26 лет, Тюмень.

как конструктор. Эти секции якобы уже проверены временем по удобным габаритам конструкций, выстраиванию будущих планировочных решений, инсоляции квартиры (любые жилые здания должны проходить норму по СанПиН 2.2.1/2.1.1.1076-01, естественной освещенности жилых квартир), тому, как насыщать секции коммуникациями (вентиляция, стояки, отопление и т. д.), подходам в фасадных решениях.

> Стоит отметить, что наличие подобной стандартизированной базы знаний не обеспечивает полной предсказуемости и не исключает сложности в процессе проектирования. Несмотря на существование детализированных регламентов и проверенных типовых решений, в ходе творческого поиска, концептуализации и даже рутинных операций регулярно возникают непредвиденные проблемы. Их источником могут быть уникальные особенности участка, специфические требования заказчика, внутренние противоречия в проектных решениях или субъективные взгляды каждого архитектора, которые невозможно было заранее формализовать и учесть в базе. Таким образом, база знаний служит необходимым фундаментом и инструментом повышения эффективности, но не отменяет необходимости профессиональной импровизации, критического мышления и решения нетиповых задач в каждом конкретном проекте[6].

Возвращаемся обратно к мастер-плану. После защиты проектного альбома перед заказчиком может потребоваться доработка или переработка материалов. Сама защита преимущественно осуществляется с использованием ВКС, поскольку многие заказчики находятся в других городах и данный формат удобен для всех участников. Выступление архитекторов или проектировщиков представляет собой своего рода «битву» (проект всегда защищает руководитель отдела в бюро). Архитектору необходимо учитывать пожелания заказчика, какими бы они ни были, и, как профессионалу, формировать практичные, эстетичные и долговечные решения. Однако чаще всего заказчик обладает жестким видением проекта, противостоять которому и отстаивать собственные идеи сложно — это обусловлено бюджетными ограничениями и субъективным уровнем «насмотренности» девелопера или клиента, что указывает на властность и иерархию такого рода отношений.

Руководитель отдела как представитель бюро презентует проектный альбом. После изложения результатов работы следуют обсуждения, споры и конфликты, итогом которых становится резюме встречи: фиксируются замечания заказчика (плюсы и минусы).

[6] М., ГИС-аналитик, 26 лет, Тюмень.

Затем назначается срок для внесения корректировок бюро, после чего проводится новая защита — и так до сдачи проекта. Следует отметить, что в данном формате бюро и заказчик отчасти функционируют как единая команда: архитекторы действуют строго по пожеланиям, превращаясь в технических исполнителей (это рабочая гипотеза, которая должна выйти на глобальный научный вопрос, не ограничиваясь данным текстом), а заказчик отвергает предложения и указывает, как необходимо сделать. В целом это соответствует стандартным протоколам в архитектурно-девелоперском проекте: заказчик задает требования, бюро исполняет.

Личные наблюдения за состоянием архитекторов после подобных защит демонстрируют разнообразие реакций, которые вряд ли поддаются стандартизации. Среди возможных эмоциональных состояний — несогласие («бешенство») по поводу навязываемых идей, вызванное критикой со стороны заказчика, особенно когда заказчик, обратившийся за проектом, фактически учит архитекторов, что воспринимается последними как нелогичное. Альтернативно, замечания заказчика могут быть дельными и объективно способствовать улучшению проекта для дальнейшего формирования конечного продукта.

Дальше работа переходит к этапу объемно-планировочных решений и эскизного альбома. Руководство процессом на данной стадии осуществляет главный архитектор проекта (ГАП). На основе утвержденной расстановки секций формируются планировочные решения, фасады, разрезы, а также выполняются технико-экономические расчеты (ТЭПы), включая расчеты площадей продаваемых квартир. Каждый из этих этапов также сопровождается защитными сессиями перед заказчиком.

Особое место в проектной деятельности бюро занимает этап формирования концептуальной основы — так называемого «Манифеста». В его рамках в ходе творческого поиска создаются образные эскизы и формулируются ключевые тезисы, отражающие идейный замысел проекта. Данные материалы представляют собой единственный в рамках процесса глубоко творческий компонент, который, однако, не получает дальнейшего воплощения в проектной документации. Содержащиеся в «Манифесте» образы и смыслы не транслируются непосредственно в архитектурные и средовые решения. «Манифест» остается изолированным элементом презентационного материала (в формате PDF-альбома) и не пронизывает собой последующие проектные решения. В этом контексте архитекторы бюро функционируют преимущественно в роли проектировщиков-продуктологов, а не архитекторов-художников, способных развивать глубокую смысловую идею в целостную архитектурную форму.

После согласования объемно-планировочных решений и одобрения их заказчиком последний принимает решение о продолжении разработки проекта в текущем бюро либо о передаче его другой организации. Следующим этапом является разработка проектно-сметной документации (ПСД), к которой привлекаются многопрофильные специалисты различных подразделений: архитекторы-проектировщики, работающие на стадиях «П» (проектная документация, подлежащая экспертизе для получения разрешения на строительство) и «Р» (рабочая документация, используемая непосредственно в процессе строительства), инженеры, конструкторы, а также специалисты по внутренним системам здания (вентиляции, отоплению, электроснабжению и другим).

На данной стадии непосредственная работа идейно-эскизного отдела, как правило, завершается. Однако, если проект остается в компании, отдел продолжает выполнять кураторскую функцию в режиме консультационной поддержки («вопрос — ответ»). Эта мера направлена на обеспечение соответствия реализуемых решений исходному замыслу и предотвращение их искажения смежными специалистами.

На последующих этапах реализации проекта у участников сохраняются эмоциональные следы и воспоминания о пройденной стадии: конфликты или конструктивное взаимодействие с заказчиком, внутригрупповые разногласия по отдельным решениям, а также выявленные достоинства и недостатки проекта. В данном бюро проекты последовательно сменяют друг друга, и рабочие группы отдела незамедлительно включаются в решение новой задачи. Что касается судьбы и памяти о проекте после его сдачи, то у каждого архитектора они индивидуальны. Кроме того, между архитекторами формируются локальные мемы (приятные истории или наоборот триггерные моменты), символизирующие конкретные ситуации, имевшие место в том или ином проекте.

Новый проект

Рассматриваемый кейс иллюстрирует применение описанного выше шаблона работы бюро (последовательности этапов в формировании проекта, такой шаблон в целом является базой для любого бюро и архитектурного проекта, но у каждой компании свои личные подходы) на конкретном материале реального проектирования, однако на данном объекте стадия мастер-планирования отсутствует. Исходными данными являются утвержденная расстановка (посадка) зданий на участке (сделанная кем-то другим, до запроса заказчика в бюро) и технико-экономические показатели (ТЭПы), необходимые для перехода к стадии объемно-планировочных решений.

Заказчик — девелоперская компания «X» — обратилась в проектное бюро «S» с техническим заданием на разработку эскизного альбома объемно-планировочных решений. Объектом проектирования является земельный участок, принадлежащий заказчику в городе «М», предназначенный для возведения четырех многоквартирных жилых комплексов. Каждый комплекс запроектирован в виде пяти секций, объединенных в плане в П-образную конфигурацию.

Рассмотрим ход работы над данным проектом. Для его выполнения была сформирована проектная группа, в состав которой вошли три архитектора, главный архитектор проекта (далее — ГАП) и руководитель отдела. На начальном этапе мы, как архитекторы, изучили портфолио заказчика, ознакомившись с его реализованными проектами на корпоративном сайте. Наблюдения вызвали профессиональный интерес, однако некоторые решения — такие как номенклатура объектов или нетривиальное, с точки зрения жилой архитектуры, расположение оконных и витражных конструкций — стали предметом критического обсуждения. Подобная реакция на чужие проекты (за исключением работ признанных мастеров или проектов, обладающих безусловной художественной и технической ценностью) является, в целом, распространенной практикой в профессиональной среде.

После заключения договора между компаниями работа была начата. Проектно-девелоперское бюро оперативно предоставило стандартизированный бриф, на основе которого архитекторы приступили к разработке планировочных решений.

Планировочные решения. На следующем этапе руководитель отдела и ГАП провели рабочее совещание-«летучку», в рамках которого были определены план работ и распределены обязанности между сотрудниками. В целях оптимизации сроков было принято решение адаптировать готовые секции из одного из предыдущих проектов, чья конфигурация была схожа с текущей задачей. Основной задачей стала их интеграция в существующую схему расстановки (посадку) с учетом заданных габаритов секций и требований градостроительных нормативов. После этого ГАП, который на данном проекте одновременно исполнял и функции ведущего архитектора (ввиду отсутствия отдельной штатной единицы), поставил задачи перед архитекторами проектной группы.

Перед началом проектирования заказчик предоставил требуемую квартирографию — структурированную таблицу, которая определяет планировочные решения для будущего жилого комплекса. В нее входят данные о количестве типов квартир, их площадях, планировках, классе жилья, расположении в здании и ориентировочной стоимости. Этот документ служит основой для экономического планирования, поскольку напрямую влияет на прода-

ваемость будущего продукта, что является ключевым показателем для девелопера.

Вскоре после согласования брифа была назначена встреча в формате видеоконференции между представителями бюро и заказчиком для обсуждения дальнейших шагов.

> Произошел конфликт заказчика и бюро. Заказчик (девелопер или застройщик из города «М») просит сделать его планировки и его стандарты, а бюро продвигает (продает) свои стандарты, чтобы сделать быстро и ничего не придумывать. Разошлись думать…[7].

Руководитель отдела после этого ВКС возмущено встал со своего рабочего места и искренне негодовал: «Почему мы должны перерисовывать их решения, мы можем просто откорректировать наши готовые решения под то, что они хотят, нам же нужно свои идеи продвигать»[8].

> Этот эпизод демонстрирует первое измерение дискоммуникации — столкновение двух типов легитимности. Для бюро «S» «база знаний» — это кристаллизованный профессиональный опыт, гарантия качества и скорости. Для девелопера она — препятствие для кастомизации, «ленивое» навязывание готовых решений. Конфликт не разрешается аргументами, потому что стороны не разделяют общего основания: бюро апеллирует к профессии, девелопер — к праву заказчика («я плачу — вы делаете»). Возмущение руководителя отдела — это не просто эмоция, а реакция на попытку лишить бюро профессиональной автономии[9].

Архитекторы столкнулись с несоответствием предложенного заказчиком подхода привычной методологии бюро, что вызвало определенные затруднения. Однако работа продолжилась в рамках ранее поставленной задачи. В ходе следующей видеоконференции заказчик подтвердил решение о соблюдении стандартов проектного бюро, после чего начался длительный и трудоемкий этап детальной проработки. Обязанности были распределены между архитекторами: каждый отвечал за разработку планировочных решений для определенных жилых секций. У каждого архитектора в обязанностях были свои жилые секции, в которых разрабатывались или перерабатывались планировочные решения с точки зрения эргономики пространств (грубо говоря, рисование в 3D-программе стен, в которые вставляются либо двери, либо окна, в зависимости

[7] Записи из ПМА. Фиксация ситуации в полевой дневник.

[8] Записи из ПМА. Личные мысли.

[9] Записи из ПМА. Личные мысли.

от того, какая стена; расстановка объектов мебели и необходимого оборудования; проектирование будущего в 3D-программах), чистое моделирование в программе, продумывание технического оснащения здания (канализационные стояки, вентиляция и др.).

Однажды коллега поделилась утренним срывом[10]:

> Ситуация: начальник отдела дал ГАПу задание — сделать в первую очередь [секцию] с подходящим ЛЛУ (лестнично-лифтовой узел) и минимальными исправлениями (всего одна квартира), чтобы быстро передать заказчику, ГАП уже дала мне (подчиненному) задачу на другую секцию, менее приоритетную, я спросила, переходить ли мне на указанную начальством, и ГАП сказала: «Нет, я сама ее сделаю», — ну ок, на следующий день она уже не помнит про важную секцию, а я сделала свою ненужную, это значит что? Правильно, даем мне еще одну ненужную секцию, начальник справедливо поинтересовался — где важная секция? Там же немного работы было. ГАП с уверенностью отвечает — этой нет, но зато сделана другая — а та секция? Я ее еще не сделала, но вот есть эта, законченная! Нет, эта сейчас не нужна, потому что (называет причины), и только после этого ГАП решилась наконец дать мне сделать нужную секцию, а не кучу ненужных. Вывод: увидела много ненужной самодеятельности от ГАПа, недоверие к подчиненным и иногда откровенную глухоту по части приема заданий.

С точки зрения антропологии профессий, этот случай иллюстрирует, как внутренняя иерархия отдела (ГАП — архитекторы) воспроизводит логику внешнего давления. ГАП не просто ошибается в приоритетах — она занимает позицию буфера между «хаотичным» начальством и «исполняющими» архитекторами. Его «самодеятельность», которую критикует коллега, — это попытка сохранить хоть какую-то автономию отдела, перераспределяя задачи так, как она считает правильным. Однако для подчиненного архитектора это выглядит как «глухота по части приема заданий» — то есть как внутренняя дискоммуникация, воспроизводящая ту же логику власти, что и внешняя[11].

На протяжение почти всего времени возникали конфликты между ГАПом и архитекторами, постановка задачи и их выполнения страдали. Промежуточно раз в неделю проводились ВКС с заказчиком, где происходил настрой на позитивный лад. Обсуждали планировки и вносили корректировки. Все постепенно двигалось к фасадным решениям: «Мы 3–4 года назад выходили за счет хоро-

[10] Цитата из переписки в мессенджере. Ж., архитектор, 25 лет, Тюмень.

[11] Записи из ПМА. Личные мысли.

ших планировок, сейчас их делают все, сейчас, на мой взгляд, надо выходить за счет хороших, красивых фасадов»[12].

Эскизы заказчика. «Ненавижу делать фасады, потому что в архитектуре фасады — это субъективная история. Вот в мастер-плане, в планировках, всегда можно найти какое-то объективное объяснение и защиту решений»[13]. Архитектурная команда приступила к разработке фасадных решений. На первом этапе каждый участник независимо искал визуальную концепцию, которая соответствовала бы заданной объемно-планировочной структуре и взаимному расположению секций. Затем был проведен коллективный просмотр, в ходе которого архитекторы, ГАП и руководитель отдела представили свои эскизы. В процессе обсуждения возникла и была развита общая идея, один из архитекторов взял на себя инициативу по ее детализации, и первоначально концепция получила единодушную поддержку. Однако на следующем этапе, когда каждому архитектору было поручено проработать фасады одного из четырех комплексов, результат оказался разнородным и не соответствующим изначально согласованной идее. Повторное обсуждение также не привело к консенсусу. Потребовалось еще одно, более эмоциональное разъяснение автору концепции его же замысла, при этом руководитель отдела продолжал настаивать на ее реализации. В конечном итоге общий результат был достигнут, и началась подготовка чертежей и трехмерных моделей для презентации заказчику. Попутно между архитекторами возникали многочисленные конфликты «по вкусу». В частности, какой конфигурации должно быть окно, какого цвета будет фасад или как располагать корзины под кондиционеры и многое другое.

Один из конфликтов «по вкусу» развернулся вокруг фасадного решения — черной полосы на монохромной белой стене. Один из архитекторов на прямолинейном участке фасада (без выступов, ниш или иных формообразующих элементов) выделил фрагмент черной штукатуркой. Для него этот прием был способом разнообразить монохромную плоскость. Автор общей фасадной концепции, увидев решение, счел его нелогичным: в его парадигме цвет должен маркировать формообразования — выступы, углубления, объемы, — а не произвольно рассекать гладкую стену. «Это как если бы на фасаде с 99 квадратными окнами одно окно вдруг стало бы круглым, пояснил он. Почему?»[14]. В ответ автор полосы пожал плечами: «Могу сделать, как скажешь, мне не принципиально»[15].

[12] М., директор отдела, 50 лет, Тюмень.

[13] Записи из ПМА. Фиксация ситуации в полевой дневник.

[14] М., архитектор, 25 лет, Тюмень.

[15] Ж., архитектор, 24 года, Тюмень.

В этой микросцене схвачено ключевое напряжение. Архитектор-«автор» ищет логику в объеме и формообразовании; архитектор-«исполнитель» не видит в своем решении проблемы, потому что для него конечный арбитр — не идея, а указание. Конфликт разрешается не аргументом, а уступкой: «не принципиально» означает, что решение не защищено профессиональным суждением и может быть отменено. Это еще одно измерение «профессиональной подвешенности» — когда даже внутри отдела идеи перестают быть авторскими и становятся сменяемыми по первому требованию, а также возникают подтверждения того, что архитекторы могут стать сугубо техническими исполнителями, но пока что — это очень большой научный вопрос.

Состоялась онлайн-презентация (ВКС), по итогам которой заказчик выразил категорическое неодобрение представленных проектной компанией решений. Руководитель отдела, судя по всему, подобный сценарий предвидел. Заказчик предоставил список конкретных замечаний и рекомендаций по дальнейшей работе. После завершения видеоконференции в коллективе преобладало недоумение и разочарование — распространенная реакция на непринятие концепции ее заказчиками.

Руководитель отдела, основываясь на полученной обратной связи, сформулировал новые вводные для корректировки проекта. Рабочая группа приступила к внесению изменений. Процесс продвигался, и, несмотря на отказ от первоначальной фасадной концепции, архитекторам удалось выработать новое визуальное решение, обладающее, по их внутренней оценке, определенной эстетической цельностью.

Однако на следующей презентации результат снова не был принят заказчиком: «“Типично, как у всех, скиньте мне аксонометрический вид, я порисую вместе с вами”. Цитата рук-ля отдела со слов заказчика»[16].

В ходе ВКС неоднократно обнаруживалось, что стороны говорят на разных языках. Архитекторы оперировали категориями «ритм фасада», «масштаб», «пластика», «идентичность». Заказчик — «запоминаемость», «маржинальность», «конкуренты», «продажи». И если архитектор мог рефлексировать после общения с заказчиком и формировать новые решения на основе пожелания, заказчик в свою очередь «гнул свою линию», но как будто не всегда понимал, чего хочет на самом деле.

Как итог этой ситуации, заказчик спустя небольшое время предоставил фотографию, отправленную в мессенджер. На ней был зафиксирован распечатанный лист с аксонометрическим видом, лежавший на столе. Чертеж, представленный архитекторами для

[16] М., руководитель отдела, 30–33 года, Тюмень.

заказчика, был разукрашен цветными маркерами. В качестве аргумента было сказано, что так будет лучше, нужно сделать такой вариант в 3D-модели и создать ряд визуализационных картинок.

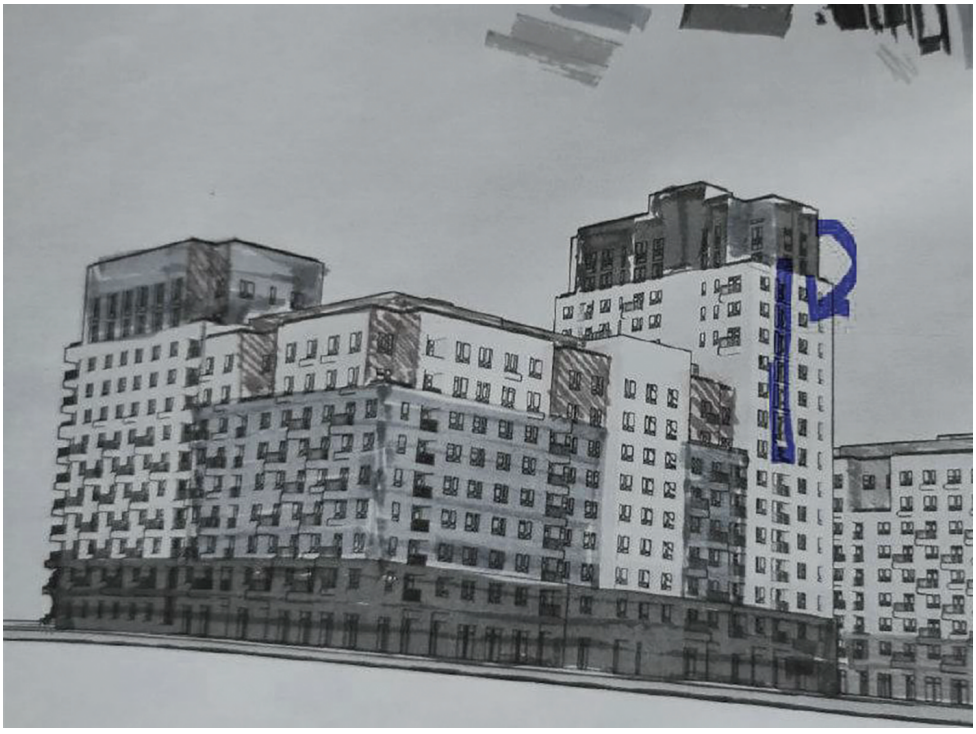


Рис. 1. Фотофиксация эскиза от заказчика. Из личного фото архива В. Д. Ротбергера, 2025 год

Fig. 1. Photograph of the client's sketch. From the personal photo archive of V. D. Rotberger, 2025

Этот эпизод — ключевой для понимания того, как оспаривается авторство. Правка маркером не является аргументированным профессиональным суждением. Это чистый акт власти, переводящий дискуссию из плоскости «почему так лучше?» в плоскость «я так хочу» (или, точнее, «я плачу — значит, я решаю»). Архитекторы вынуждены реализовать в 3D-модели решение, которое не считают профессионально обоснованным. Так авторство окончательно переходит от архитектора к девелоперу, а первый становится техническим исполнителем. За пределами неформальной коммуникации у архитекторов нет инструментов, чтобы оспорить правку.

Замоделив и применив нарисованные на листе бумаги решения заказчика, архитекторы сформировали визуализации и представили их на рассмотрение — и снова не получили одобрения. После этого момента был сформирован еще ряд фасадных решений,

можно назвать этот процесс проверкой всех возможных решений, но отдел выдавал новые варианты все быстрее и быстрее, чтобы скорее закрыть проект, даже подключались архитекторы из других проектных групп. После таких затяжных проектных этапов наступает настроение «профессиональной подвешенности» специалистов [Ротбергер 2024]. Проявлялся падающий интерес к проекту, качество работы снижалось, она была нацелена сугубо на представление «красивой картинки» того, что хочется заказчик, чтобы он быстрее сказал: «Да!».

В итоге один из вариантов заказчик одобрил, но скорее потому, что рано или поздно он должен был к чему-то прийти, чтобы вести дело к стройке, начинать продажи объекта, формирование бренда и т. д., чем потому, что взаимопонимание действительно было достигнуто.

Заключение

Начавшись с теоретического спора о природе девелопера на конференции в Тюмени, это исследование перешло в плоскость конкретной антропологии профессии, чтобы ответить на центральный вопрос: как в профессиональной коммуникации (и ее разрывах) конструируются, оспариваются и нивелируются представления о качестве, авторстве и ценности архитектурного продукта. На основе кейса взаимодействия бюро «S» и девелопера «X» могут быть сформулированы промежуточные ответы.

О качестве. В процессе коммуникации качество переопределяется: оно перестает быть внутренним атрибутом проекта (целостность концепции, эстетическая согласованность, профессиональная обоснованность) и становится синонимом вердикта «одобрено заказчиком». Качественно то, что прошло фильтр согласований. Это демонстрирует серия отказов девелопера: ни первая, ни вторая фасадная концепция не были «качественными», пока одна из них не получила маркерную правку и итоговое «да». Качество, таким образом, конструируется не в процессе проектирования, а в процессе коммуникативного отбора, где девелопер выступает конечным актором, принимающим решение.

Об авторстве. Авторство последовательно оспаривается через перевод дискуссии из профессиональной плоскости в плоскость субъективного предпочтения. Ключевой символический акт — рисунок маркером на распечатанном чертеже (*Рис. 1*). Архитектор перестает быть автором и становится техническим исполнителем, чья задача — реализовать плохо формализованную волю заказчика. «Манифест» остается ритуалом, не имеющим продолжения, отчуждая творческий поиск от реального продукта. Архитекторы в

этом процессе оказываются в состоянии «профессиональной подвешенности»: их экспертиза требуется, но не определяет результат.

О ценности. Ценность архитектурного продукта в этой коммуникативной системе сводится к его коммерческой успешности. Не «глубина идеи» и не «качество среды», а «скорость продаж» и «соответствие квартирографии» становятся главными критериями. Это воспроизводит социальный порядок, в котором рыночная целесообразность доминирует над профессиональной автономией.

Девелопер в этой коммуникативной системе выступает не просто как заказчик, а как ключевой институциональный актор, который через повседневные коммуникативные практики (ВКС, правки, рисунок маркером) переформатирует саму профессиональную культуру проектирования, превращая архитектурное бюро в технического исполнителя своих идей. Конечный архитектурный продукт материализует не только экономические расчеты, но и итог этой невидимой, но непрекращающейся символической борьбы. Городская среда, таким образом, формируется не только архитекторами и девелоперами, но и теми коммуникативными разрывами, которые возникают между ними.

Взгляд на девелоперские проекты вынуждает усомниться в том, что их концепции архитектуры формируются в рамках ценностной парадигмы, ориентированной на человека, уникальность места, его историю, локальную идентичность или культурный контекст (все это излагается только в маркетинге, который часто можно охарактеризовать известным фразеологизмом: «Натягивать сову на глобус»). Эмпирические наблюдения скорее указывают на то, что доминирующими фокусами в данном сегменте являются экономическая эффективность, коммерческая успешность и рыночный маркетинг.

Данное наблюдение, тем не менее, следует рассматривать не как окончательный вывод, а как предварительную гипотезу, требующую дальнейшего критического исследования и анализа других кейсов.

Литература

Рассказова, К. С., Кердивар, А. В. (2025). «Кинцуги» городской среды: девелопмент между коммерцией, наукой и обществом. *Фольклор и антропология города*, *7*(4), 214–228. https://www.elibrary.ru/VBKEFU

Ротбергер, В. Д. (2024). «Созидательный конфликт» или «подвешенность»: темная сторона профессиональной дискоммуникации в архитектурно-строительной деятельности. *Городские исследования и практики, 9*(4), 54–63. https://doi.org/10.17323/usp94202454-63 https://www.elibrary.ru/ZCBAHH

Романов, П. В., Ярская-Смирнова, Е. Р. (Ред.). (2012). *Антропология профессий: границы занятости в эпоху нестабильности*. М.: Вариант, ЦСПГИ.

Третьякова, А. А. (2024). Антропология крафтового архитектурного бюро: как идеи превращаются в проекты. *Городские исследования и практики*, *9*(4), 22–39. https://doi.org/10.17323/usp94202422-39 https://www.elibrary.ru/BSENNB

Хьюз, Э. Ч. (2012). Профессии. В П. Романов, Е. Ярская-Смирнова. *Антропология профессий: границы занятости в эпоху нестабильности*, 31–46. М.: Вариант, ЦСПГИ.

Brown, P. H. (2015). *How real estate developers think: Design, profits, and community*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Coupland, N., Giles, H., Wiemann, J. M. (Eds.). (1991). *"Miscommunication" and problematic talk*. Newbury Park, CA: Sage.

Linell, P. (1995). Troubles with mutualities: A dialogical theory of misunderstanding and miscommunication. In I. Marková, C. F. Graumann, K. Foppa (Eds.). *Mutualities in dialogue*, 176–213. Cambridge: Cambridge University Press.

Stubbe, M. (2010). *'Was that my misunderstanding?' Managing miscommunication and problematic talk at work* (Unpublished doctoral dissertation). Victoria University of Wellington.

Stubbe, M. (2018). Miscommunication at work. In B. Vine (Ed.). *The Routledge handbook of language in the workplace*, 258–271. London: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315690001-22

Yaneva, A. (2009). *Made by the Office for Metropolitan Architecture: An ethnography of design*. Rotterdam: 010 Publishers.

Yarrow, T. (2019). *Architects: Portraits of a practice*. New York: Cornell University Press.

References

Brown, P. H. (2015). *How real estate developers think: Design, profits, and community*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Coupland, N., Giles, H., Wiemann, J. M. (Eds.). (1991). *"Miscommunication" and problematic talk*. Newbury Park, CA: Sage.

Hughes, E. C. (2012). Professions. In P. Romanov, E. Yarskaya-Smirnova. *Anthropology of professions: The boundaries of employment in an era of instability*, 31–46. Moscow: Variant, Tsentr sotsial'noy politiki i gendernykh issledovaniy. (In Russian).

Linell, P. (1995). Troubles with mutualities: A dialogical theory of misunderstanding and miscommunication. In I. Marková, C. F. Graumann, K. Foppa (Eds.). *Mutualities in dialogue*, 176–213. Cambridge: Cambridge University Press.

Rasskazova, K. S., Kerdivar, A. V. (2025). "Kintsugi" of the urban environment: Development between commerce, science, and society. *Urban Folklore and Anthropology*, 7(4), 214–228. https://www.elibrary.ru/VBKEFU (In Russian).

Romanov, P. V., Yarskaya-Smirnova, E. R. (Eds.). (2012). *Anthropology of professions: boundaries of employment in the age of instability*. Moscow: Variant, Tsentr sotsial'noy politiki i gendernykh issledovaniy. (In Russian).

Rotberger, V. D. (2024). "Creative conflict" or "suspended": The dark side of professional discommunication in architectural and construction activities. *Urban Research and Practice, 9*(4), 54–63. https://doi.org/10.17323/usp94202454-63 https://www.elibrary.ru/ZCBAHH (In Russian).

Stubbe, M. (2010). *'Was that my misunderstanding?' Managing miscommunication and problematic talk at work* (Unpublished doctoral dissertation). Victoria University of Wellington.

Stubbe, M. (2018). Miscommunication at work. In B. Vine (Ed.). *The Routledge handbook of language in the workplace*, 258–271. London: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315690001-22

Tretyakova, A. A. (2024). Anthropology of a craft architectural bureau: How ideas are transformed into projects. *Urban Research and Practice*, *9*(4), 22–39. https://doi.org/10.17323/usp94202422-39 https://www.elibrary.ru/BSENNB (In Russian).

Yaneva, A. (2009). *Made by the Office for Metropolitan Architecture: An ethnography of design*. Rotterdam: 010 Publishers.

Yarrow, T. (2019). *Architects: Portraits of a practice*. New York: Cornell University Press.