

Цифровизация как форма инновационного развития рынка недвижимости

Digitalization As a Form of Innovative Development of the Real Estate Market

DOI 10.12737/2587-9111-2023-11-5-51-56

Получено: 28 августа 2023 г. / Одобрено: 7 сентября 2023 г. / Опубликовано: 20 октября 2023 г.

Гудименко Г.В.

Д-р экон. наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный
технический университет»,
Россия, 236022, г. Калининград, Советский проспект, д. 1,
e-mail: galina.gudimenko@klgtu.ru

Gudimenko G.V.

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Kaliningrad State Technical University,
1, Sovetsky Prospekt, Kaliningrad, 236022, Russia,
e-mail: galina.gudimenko@klgtu.ru

Дорофеева В.В.

Д-р экон. наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный
технический университет»,
Россия, 236022, г. Калининград, Советский проспект, д. 1,
e-mail: d310574@yandex.ru

Dorofeeva V.V.

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Kaliningrad State Technical University,
1, Sovetsky Prospekt, Kaliningrad, 236022, Russia,
e-mail: d310574@yandex.ru

Аннотация

В статье выделены основные тренды инновационного развития российского рынка недвижимости, наметившиеся под влиянием внедрения цифровизации. Показано, что в настоящее время рынок недвижимости претерпевает значительные изменения, переходит к новому качественному состоянию. Это обусловлено появлением и внедрением инновационных технологий строительства, глобальной сменой типов урбанизации, изменением социальных требований населения, совершенствованием законодательного и организационного обеспечения функционирования рынка недвижимости и прежде всего широким применением цифровых технологий. Осуществлен анализ цифровых сервисов, используемых на российском рынке недвижимости. Определено, что в процессе управления недвижимостью и инфраструктурой задействовано значительное количество операций, которые подлежат трансформации и оптимизации путем использования инновационных цифровых технологий. Уточнены существующие проблемы цифровизации рынка недвижимости и определены ключевые направления их решения. Сделан вывод о том, что цифровизация приведет к изменению поведения всех участников рынка недвижимости — застройщиков, продавцов, арендаторов, агентов, владельцев недвижимости. Как результат, рынок недвижимости станет более открытым и прозрачным.

Ключевые слова: недвижимость, цифровизация, инновации, инновационное развитие, рынок недвижимости.

Глобальные изменения в сфере коммуникаций и технологий оказывают влияние на все сферы и отрасли экономики. Внедрение инновационных цифровых технологий позволяет повысить эффективность управления, планирования и контроля во всех сферах деятельности, в том числе на рынке недвижимости [1]. В настоящем исследовании оценивается влияние цифровизации на функционирование и инновационное развитие рынка недвижимости.

В отличие от большинства экономически развитых стран, где используются не отдельные инновационные решения, а внедрены цифровые платформы — единые системы управления знаниями, технологиями и компетенциями, Россия только начинает активно реализовывать концепцию «Индустрия 4.0». Использование технологий виртуального моделирования, аддитивных технологий, робототех-

Abstract

The article highlights the main trends in the innovative development of the Russian real estate market, which have emerged under the influence of the introduction of digitalization. It is shown that at present the real estate market is undergoing significant changes, moving to a new qualitative state. This is due to the emergence and introduction of innovative construction technologies, the global change in the types of urbanization, changes in the social requirements of the population, the improvement of legislative and organizational support for the functioning of the real estate market and, above all, the widespread use of digital technologies.

The analysis of digital services used in the Russian real estate market is carried out. It is determined that a significant number of operations are involved in the process of managing real estate and infrastructure, which are subject to transformation and optimization through the use of innovative digital technologies. The existing problems of digitalization of the real estate market have been clarified and the key directions of their solution have been identified. It is concluded that digitalization will lead to a change in the behavior of all participants in the real estate market — developers, sellers, tenants, agents, property owners. As a result, the real estate market will become more open and transparent.

Keywords: regional economy, sectoral economy, digitalization, innovation, real estate market.

ники и других инноваций пока не получило значимого распространения на российском рынке недвижимости [6].

Масштабнее всего инновационные технологии в управлении недвижимостью и инфраструктурой применяются на рынке недвижимости Москвы. Использование инноваций в управлении городом и создание цифровой платформы «умного города» является одним из ведущих трендов развития градостроительной политики российских городов. Москва сегодня выступает одним из лидеров среди мировых мегаполисов по уровню цифровизации управления муниципальной недвижимостью. Последние четыре года Москва входит в ТОП рейтингов «умных городов» по таким показателям, как инфраструктурная готовность, сервис для горожан, цифровая экономика и др. [9].

Концепция «умных городов» основана на реализации четырех принципов:

- 1) разработка, использование и анализ сводных показателей;
- 2) масштабируемость методик и проектов;
- 3) управляемость;
- 4) определение эффективности.

Элементы концепции цифровой территории и «умного города» представлены на рисунке.

Входящими данными указанной концепции являются:

- 1) сроки окупаемости проекта «умного города»;
- 2) расходы на подготовку и реализацию проекта «умного города»;
- 3) изучение и прогнозирование потребностей покупателей градостроительных услуг;
- 4) оценка стабильности функционирования объектов градостроительства;
- 5) гарантированность возврата вложенных инвестиций.

Стейкхолдерами в концепции названы государство, инвесторы, управляющие компании, строительные и эксплуатирующие организации, население территорий, т.е. практически все участники рынка недвижимости. При реализации концепции «умных городов» предусмотрено создание всех видов инфраструктуры и городских сервисов.

Концепция «умного города» базируется не только на использовании цифровых информационных технологий во всех сферах обеспечения жизнедеятельности человека, но и предполагает удобство проживания, отсутствие пробок на транспортных магист-

ралях, высокую эффективность коммунального хозяйства [2].

Инновации присутствуют во всех сферах жизни Москвы. Цифровизация градостроительного блока города активно ведется с 2016 г. Все информационные системы интегрированы в единую цифровую платформу. Важным моментом в использовании информационных систем в сфере управления недвижимостью Москвы выступает интеграция цифровых систем города с цифровыми федеральными платформами, например, с Единым государственным реестром недвижимости (ЕГРН) и с другими информационными ресурсами. В системе имеется оцифрованная информация о 16 млн недвижимых объектах, а также практически все документы, обеспечивающие функционирование рынка недвижимости [10].

Для интеграции сведений о земельных участках совместно с Росреестром внедрена информационная система, обеспечивающая оперативное получение официальных выписок из ЕГРН. Активно проводится цифровизация контрольных и разрешительных функций в сфере недвижимости, создан портал опасных объектов и т.д.

Внедрение инновационных технологий как тренд развития нашло применение и в смежных со сферой недвижимости отраслях. Так, на базе региональной информационной системы (РГИС) Москвы внедрены цифровые технологии выявления строительных объектов, не вовлеченных в налоговый оборот, организован он-лайн мониторинг возводимых строительных объектов, актуализированы



Рис. Концепция цифровой территории и «умного города»

Составлено авторами на основе информации Правительства Москвы [9].

картографические данные с помощью нейронных сетей. Доступ к системам сотрудники структур администрации Москвы осуществляют через обычный интернет-браузер с компьютера или планшета.

Следует отметить, что в настоящее время в Москве имеется ряд проблем развития регионального рынка недвижимости, среди которых особо выделяются неразвитость инфраструктуры строящихся микрорайонов эконом-класса и неисполнение программы переселения людей из ветхого и аварийного жилого фонда [7].

Данную проблему Правительство Москвы пытается решить путем предоставления застройщикам дополнительных выгод, например, выделения земельных участков для застройки с готовой инфраструктурой. Это повышает доступность жилья и стимулирует покупательную способность населения. Правительство города Москвы не только развивают инфраструктуру строительства, но и стремится ускорить темпы строительства за счет устранения документальных препятствий с помощью цифровых технологий.

Еще одним трендом развития рынка недвижимости является видимое повышение уровня квалификации риелторов, очищение рынка от риелторов, предпочитающих традиционные методы ведения бизнеса. Цифровизация рынка позволит остаться на рынке только сильным риелторам, которые владеют цифровыми технологиями в недвижимости, умеют продавать и покупать. В последние годы на российском рынке недвижимости наблюдается определенный поворот в сторону покупки объектов недвижимости за рубежом, в большей степени в Дубае (ОАЭ) и Турции, а для этого риелторы должны уметь применять все современные технологии.

Одновременно с этим на рынке недвижимости идет активный поиск решения ряда актуальных прикладных задач, таких как вынужденная замена иностранного программного обеспечения на российское, внедрение универсальных серверов, российских систем хранения данных и телекоммуникационного оборудования. В отдельных цифровых системах для анализа поведения клиентов, выявления случаев мошенничества, анализа сотрудников и партнеров тестируются технологии искусственного интеллекта. Целью создания отечественной облачной платформы распределенных вычислений служит стандартизация управления моделями развития рынка недвижимости, определение эффективности и бизнес-качества прогнозов развития [8].

Трендом развития российского рынка недвижимости можно назвать также внедрение машинного

обучения (machine learning). Использование данной технологии способствует получению девелоперами данных по всему портфелю проектов. Автоматический мониторинг с использованием моделей машинного обучения будет способствовать выявлению проблем ввода в эксплуатацию объектов недвижимости, своевременному предоставлению данных профильным государственным ведомствам и банкам. Застройщики все больше внимания уделяют переводу в цифровой вид постановки технического задания и описания проектов, электронному документообороту, взаимодействию со всеми участниками рынка недвижимости и государственными органами, разработке обдуманных стратегий внедрения ИТ-продуктов. Российский рынок недвижимости сегодня характеризуется не столько созданием новых цифровых технологий, сколько интеграцией готовых ИТ-решений [3].

Отметим, что государство всячески поддерживает процесс цифровизации деятельности всех участников рынка недвижимости, о чем свидетельствует создание Индустриального Центра компетенций при Минстрое РФ. Основной целью деятельности Центра является определение приоритетных направлений импортозамещения в области ИТ-решений, разработка информационных систем и программного обеспечения под потребности предприятий отрасли.

Электронные закладные, цифровое моделирование зданий и 3D-строительство, суперсервисы и умные города — тренды развития российского рынка недвижимости. Технологии, в том числе на рынке недвижимости, идут по пути развития распределенных реестров, использования больших данных и перехода на цифровые финансовые активы.

В последние несколько лет значительно возросла востребованность 3D-туров при покупке недвижимости, а, следовательно, повышается необходимость применения технологий, позволяющих застройщикам создавать 3D-макеты объектов недвижимости, работать с виртуальной графикой, продвигать продажи. Для конечных покупателей это означает возможность кастомизации ремонта, подбора дизайна интерьера, на российском рынке недвижимости прогнозируется увеличение доли цифровых каналов взаимодействия между гражданами, бизнесом и властью.

С точки зрения обеспечения инновационного развития российского рынка недвижимости интересным и значимым представляется использование цифровых платформ. Первая цифровая платформа на российском рынке недвижимости ДомКлик появилась в 2017 г., создателем ее был Сбербанк.

ДомКлик предоставлял покупателю возможность приобрести квартиру с помощью Интернета, одновременно можно было получить кредит и оформить право собственности, при этом предполагалось минимальное количество присутствия покупателя в офисе Сбербанка. Проект стал знаковым как для Сбербанка, так и для российского рынка недвижимости в целом.

Предложения объектов недвижимости размещаются на платформе партнерами Сбербанка — застройщиками и аккредитованными риелторами. С одной стороны, это снижает риски появления на доске объявлений платформы фиктивных или неактуальных предложений, с другой стороны — практически не сокращает длительность сделки.

Поскольку ДомКлик принадлежит банку, оформить на платформе можно только сделки с элементом ипотеки. Заявка на ипотеку и одобрение реализуются в цифровом формате, подписание договора происходит при личном присутствии гражданина в офисе Сбербанка, регистрация сделки банком осуществляется он-лайн.

В настоящее время ДомКлик является достаточно удобным, но не дешевым сервисом, требуется оценить объект у аккредитованных оценщиков, проверка чистоты сделки и получение выписки из ЕГРН также являются платными. И если пять лет назад, когда платформа начинала работу, это были передовые технологии, которые облегчили отдельные операции покупателям, банкам, риелторам, то сегодня, например, права можно зарегистрировать в Росреестре в дистанционном формате и без участия банка, т.е. сервис остается узкой платформой для сделок с ипотекой Сбербанка. На платформе со временем появились дополнительные сервисы, такие, как Домклик PRO, интегрированные сервисы застройщиков, возможность размещения объявлений собственниками объектов, но платформа больше похожа на цифровую доску объявлений с ипотечной поддержкой от Сбербанка.

Несомненно, заслугой Сбербанка является активизация рынка недвижимости. ДомКлик заставил участников рынка обратить внимание на цифровые технологии, внедрять их в свою деятельность, искать новые цифровые решения.

Платформа Дом.РФ, хотя и появилась раньше, чем ДомКлик, активно функционировать начала сравнительно недавно. Она представляет собой сервис государственных программ поддержки льготных ипотечных программ: Дальневосточная ипотека, ипотека для семей с детьми и т.д. Сегодня на платформе возможны следующие действия: получение

ипотечного кредита с дистанционным подписанием договора в нескольких банках, дистанционная регистрация сделки в Росреестре, возможность перечисления ипотечных платежей и др.

Дом.РФ выступает проводником цифровых решений на российском рынке недвижимости, при этом платформа использует преимущественно российское программное обеспечение (ПО), а также разрабатывает собственное ПО, позволяющее интегрировать различные базы данных между собой. На платформе интегрированы более 40 информационных и аналитических сервисов, позволяющих застройщикам и гражданам подобрать оптимальные продукты рынка недвижимости и минимизировать риски [5].

Имеющиеся сервисы платформы Дом.РФ позволяют проверить надежность застройщика, посмотреть динамику цен, сравнить новостройки по параметрам, в том числе по степени экологичности строительства, ознакомиться с аналитическими отчетами. Как оператор большинства льготных ипотечных государственных программ Дом.РФ предоставляет государственным структурам экосистему сервисов для взаимодействия с банками и гражданами.

Еще одной цифровой платформой является ЦИАН — крупнейшая онлайн-площадка объявлений продавцов, покупателей и арендаторов жилой и коммерческой недвижимости. Проект создан достаточно давно — в 2001 г., но говорить об активной работе платформы можно лишь в свете последних пяти лет.

ЦИАН представляет собой цифровую доску объявлений, и по состоянию на 01.07.2023 г. база ЦИАН включает более 3 млн объявлений о продаже или аренде жилых и коммерческих объектов недвижимости. Множество фильтров способствуют максимально точному поиску недвижимости.

Крупнейшей российской цифровой доской объявлений является Авито. Сервис позволяет продать или купить объект недвижимости, при этом используются уникальные технологии автоматической проверки объявлений с применением алгоритмов машинного обучения.

Еще один сервис, успешно функционирующий на российском рынке недвижимости, — Яндекс.Недвижимость. Сервис принадлежит компании Яндекс, работает в интеграции с крупнейшими базами объектов недвижимости.

Российской гильдией риелторов разработана платформа МирКвартир, предоставляющая информацию о жилой недвижимости от большого количества застройщиков.

Банк ВТБ при создании экосистемы в 2019 г. предложил рынку недвижимости открытую цифровую платформу МетрКвадратный, которая предоставляет покупателям и риелторам доступ к детализированной базе объявлений и другим полезным сервисам. На платформе представлены объекты первичного и вторичного рынка недвижимости, большинство операций реализуется в цифровом формате.

Особенностью МетрКвадратный является возможность участия в сделках, в том числе в оформлении ипотеки, не только банку ВТБ и его дочерним организациям, но и другим банкам, а также риелторам, застройщикам, ремонтным организациям. Сейчас на платформе представлен 21 банк, запрос на ипотеку подается одновременно в несколько банков, покупатель выбирает наиболее подходящий ему вариант. На платформе МетрКвадратный представлены только объекты жилой недвижимости.

Отдельные цифровые платформы разработаны для управления недвижимостью, эксплуатации, проектирования и визуализации, закупки и поставки стройматериалов, поиска строительной техники, управления и мониторинга строительства, автоматизации продаж и др.

Мы выявили не менее 50 цифровых сервисов, функционирующих на рынке недвижимости, в числе которых:

- 1) цифровые экосистемы девелоперов;
- 2) система для работы менеджеров по продажам (amoCRM на базе Profitbase);
- 3) Palatar — решение для продажи объектов на вторичном рынке недвижимости;
- 4) Credit Click — цифровая ипотека для продавцов недвижимости;
- 5) ДомКлик — сервис для поиска, продажи, покупки и аренды жилой и коммерческой недвижимости, а также оформления ипотеки Сбербанка;
- 6) МетрКвадратный — экосистема недвижимости, которая объединяет сервисы для покупки жилья;
- 7) Домой.ру — цифровая платформа недвижимости от банка ДОМ.РФ;
- 8) Domofond.ru — федеральный портал для продажи и аренды недвижимости;
- 9) amo.ru — база коммерческой недвижимости в Москве и регионах;
- 10) Локалс — сервис для аренды квартир в Москве, и другие.

Следует обратить внимание на корпоративные платформы рынка недвижимости. Так, например, компания Traseair разработала цифровую платформу

для управления строительством на основании данных с дронов и моделирования площадки в режиме 3D, что помогает удаленно планировать и контролировать работы на строительной площадке, при этом софт сравнивает текущее состояние с запланированным. Один из крупнейших застройщиков Москвы Urban Group на своем сайте запустил сервис предоставления ипотечного кредита от банков-партнеров при покупке квартиры в новостройке компании. В течение суток оставившему запрос клиенту предлагается несколько обоснованных вариантов, при этом сам застройщик готовит документы и на ипотеку, и на регистрацию объекта недвижимости.

Крупные участники рынка недвижимости в настоящее время разрабатывают собственные цифровые технологии и программное обеспечение, которое позволяет интегрировать различные базы данных между собой.

Рынку недвижимости требуются конструкторы для усиления сайтов застройщиков, включающие виджеты, чат-боты, платформы электронного документооборота, которые бы позволяли «собрать» сервисы для онлайн-бронирования объекта недвижимости, онлайн-регистрации сделки, размещения мнений потребителей об объектах недвижимости. При этом многие организации сегодня не в состоянии выделить финансовые и временные ресурсы на собственные разработки в связи со сложной экономической ситуацией. Цифровые технологии для российского рынка недвижимости — это, скорее, красивые слова о прекрасном будущем [4].

Пока оценка стоимости объекта он-лайн не является точной, виртуальная реальность используется крайне редко и только на первичном рынке, ни одна из цифровых платформ не позволяет загружать 3D-визуализации, но уже имеется возможность электронной регистрации сделок с недвижимостью.

Существенной проблемой российского рынка недвижимости является наличие множества сервисов и цифровых платформ, которые могут использоваться либо в отдельных операциях с недвижимостью, либо сопровождают сделки от начала до конца, но в ограниченных сегментах рынка.

Имеющиеся в распоряжении участников рынка недвижимости программы пока плохо интегрируются между собой, отдельные операции невозможно провести в дистанционном формате, не все стейкхолдеры имеют доступ к используемому программному обеспечению.

Данную проблему можно решить путем разработки децентрализованной цифровой платформы. Это обеспечит прозрачность и безопасность сделок,

начиная от поиска или выставления в экспозицию объекта недвижимости, заканчивая регистрацией и управлением денежными потоками.

Единая цифровая платформа должна объединять все составляющие рынка недвижимости: первичный и вторичный рынки недвижимости, а также рынок жилой и коммерческой аренды. Вся информация о сделках должна быть конфиденциальной и зашифрованной, что будет способствовать сокращению юридических, бухгалтерских и транзакционных издержек, а также нейтрализации рисков мошенничества и коррупции.

Будущее отрасли определяется уровнем ее инновационности и цифровизации, поскольку цифровые технологии изменяют поведение всех участников рынка недвижимости. Российский рынок недвижимости имеет огромные перспективы развития. Очевидно, что основная доля рынка в ближайшей перспективе перераспределится между компаниями, владеющими и активно внедряющими цифровые технологии.

Инновационное развитие российского рынка недвижимости должно быть основано на глобальных цифровых изменениях. Внедрение цифровых технологий позволит повысить эффективность функционирования рынка недвижимости за счет постоянного контроля в режиме реального времени, использования технологий дополненной реальности и управления данными. Развитый российский рынок недвижимости будет представлять собой не просто покупку, продажу или управление объектами недвижимости, а экосистему, характеризующуюся эффективностью, доступностью и прозрачностью сделок.

Литература

1. Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р «Цифровая экономика России» [Электронный ресурс]. — Режим доступа. <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения 15.08.2023)
2. Гудименко Г.В., Дорофеева В.В. Поддержка системообразующих предприятий региона в условиях кризиса // Проблемы социально-экономического развития Сибири. № 1(51). 2023. — С. 24–20.
3. Жданчиков П.А. Цифровизация региональной градостроительной деятельности // Региональная экономика: теория и практика. 2019. Т. 17. № 11. — С. 2148–2168.
4. Иванов М.В., Румянцева С.Ю. Новая экосистема цифровой недвижимости: этапы развития, технологии и перспективы // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость, 2020. Т.10, № 4(35). — С. 524–533.
5. Как IT меняет жилищную сферу // РБК-Недвижимость. Advis.ru. 30.11.2022 [Электронный ресурс]. — Режим доступа. https://advis.ru/php/view_news_ajax.php?id=20F4D026-0C38-0648-9E2E-B0ED3979959F (дата обращения: 16.08.2023)
6. Корсун И.А. 70 сервисов для цифровизации девелопмента [Электронный ресурс]. — Режим доступа. <https://blog.profitbase.ru/70-siervisov-dlia-tsifrovizatsii-dievielompienta> (дата обращения: 05.08.2023)
7. Милкина Ю.А. Цифровые технологии как антиципативный компонент антикризисного менеджмента в управлении недвижимостью // Наука Красноярья. 2020. Т. 9, № 2. — С. 151–165.
8. Романова А.Н. Нежданное будущее. Как цифровизация подготовила рынок недвижимости к глобальной перестройке [Электронный ресурс]. — Режим доступа https://becar.pro/news/?news_id=640 (дата обращения 16.08.2023)
9. Официальный сайт Комплекса градостроительной политики и строительства города Москвы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://stroj.mos.ru> (дата обращения 11.08.2023)
10. Официальный сайт Цифровая Россия: новая реальность // Digital McKinsey — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.mckinsey.com> (дата обращения 17.08.2023)

References

1. Decree of the Government of the Russian Federation of July 28, 2017 No. 1632-r «Digital Economy of Russia» [Electronic resource]. — Available at: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>
2. Gudimenko G.V., Dorofeeva V.V. Support for the backbone enterprises of the region in the conditions of the crisis // Problems of socio-economic development of Siberia. № 1(51). 2023. — P. 24–20 (in Russian)
3. Zhdanchikov P.A. Digitalization of regional urban planning activities // Regional Economics: Theory and Practice 2019. Т. 17. № 11. — P. 2148–2168 (in Russian)
4. Ivanov M.V., Rumyantseva S.Yu. New ecosystem of digital real estate: stages of development, technologies and prospects. Izvestiya vuzov. Investments. Construction. Real estate, 2020. V.10, № 4(35). — P. 524–533 (in Russian)
5. How IT is changing the housing sector // RBC Real Estate. Advis.ru. 11/30/2022 [Electronic resource]. — Available at: https://advis.ru/php/view_news_ajax.php?id=20F4D026-0C38-0648-9E2E-B0ED3979959F
6. Korsun I.A. 70 services for the digitalization of development [Electronic resource]. — Available at: <https://blog.profitbase.ru/70-siervisov-dlia-tsifrovizatsii-dievielompienta>
7. Milkina Yu.A. Digital technologies as an anticipatory component of anti-crisis management in real estate management // Nauka Krasnoyar'ya. 2020. Т. 9, № 2. — P. 151–165 (in Russian)
8. Romanova A.N. Unexpected future. How digitalization prepared the real estate market for a global restructuring [Electronic resource]. — Available at: https://becar.pro/news/?news_id=640
9. Official site of the Complex of urban planning policy and construction of the city of Moscow [Electronic resource]. — Available at: <https://stroj.mos.ru>
10. Official site Digital Russia: new reality // Digital McKinsey — [Electronic resource]. — Available at: <https://www.mckinsey.com>