

**C | R | e**

КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

20 42 54

#8 | 321 | АПРЕЛЬ<sup>2</sup> | '18

www.cre.ru

**ИНВЕСТИЦИИ  
ДЕВЕЛОПМЕНТ  
СТРОИТЕЛЬСТВО**

**СОБЫТИЕ**

Современная жизнь  
исторических  
объектов

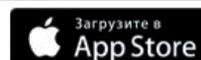
**CRE REVIEW**

Званный гость

**ТЕХНОЛОГИИ**

В уютном чатике

ЗАГРУЖАЙ / DOWNLOAD **CRE APP**



# ЗАКРЫТЫЙ ПОКАЗ 10

## **БОРИС ЮШЕНКОВ:**

«В целом же Москву и Петербург ожидают децентрализация, дезурбанизация, переход на сетевые формы производства смыслов, переход на экосистемы в обоих смыслах этого слова»

» 26

30  
МАЯ



# MAGNETIC

## DEVELOPMENT

РЕГИСТРАЦИЯ  
(499) 490 04 79  
INFO@IMEVENTS.RU

ТОРГОВАЯ  
НЕДВИЖИМОСТЬ

- ОПТИМАЛЬНО
- ВЫГОДНО

**ТРЕНДЫ,  
ВАКАНТНОСТЬ,  
ПУТИ РАЗВИТИЯ:  
ЧТО НОВОГО?**

**РАЙОННЫЕ ТЦ –  
ВЫГОДНОЕ  
НАПРАВЛЕНИЕ  
ИНВЕСТИЦИЙ?**

**ЗАЧЕМ ТЦ  
ИМЕТЬ  
СОБСТВЕННОГО  
РИТЕЙЛЕРА?**

**ТЦ ВНУТРИ  
И СНАРУЖИ:  
ЧТО ВЛИЯЕТ  
НА ПРИБЫЛЬ?**

**НИ МЕТРА ВПУСТУЮ:  
КАК МОНЕТИЗИРОВАТЬ  
МАКСИМУМ  
ПРОСТРАНСТВА ТЦ?**

Организатор

**IM EVENTS**  
Sharing Experience

При поддержке:

**c|R|e**  
коммерческая недвижимость

**CRE  
RETAIL**



**||ic R e||  
RADIO**

**c|R|e RU**

No More

# Secrets.

Now you can run your real estate development projects  
in full transparency mode. Let Radius InSite put  
Total Project Control in your hands.

Millennium House  
Trubnaya Street 12  
Moscow 107045, Russia

---

+7 495 662 5550

---

[WWW.RADIUSRUSSIA.COM](http://WWW.RADIUSRUSSIA.COM)

Реклама

The logo for Radius InSite, featuring the word 'Radius' in red and 'InSite' in dark blue, with a red swoosh underlining 'Radius'. Below the main logo, the tagline 'TOTAL PROJECT CONTROL FOR BUILDING SUCCESS' is written in small, dark blue capital letters.

**RadiusInSite**  
TOTAL PROJECT CONTROL FOR BUILDING SUCCESS



**Анна Камынина,**  
главный редактор CRE  
[a.kamynina@impressmedia.ru](mailto:a.kamynina@impressmedia.ru)

Профессионализм – такое простое понятие, но сколько оно несет в себе надежд, потраченных временных и финансовых ресурсов, повышения качества и минимизации рисков. Последние дни весь рынок говорит о профессионализме как о палочке-выручалочке, которая решит все наши проблемы, увеличит доходность объектов, поможет спасти бизнес и жизни. Общаюсь с экспертами рынка коммерческой недвижимости и обсуждая конкретный кейс, мы все время сталкивались

с переходом разговора в сферу подготовки профессиональных кадров – это подкрепило уверенность в том, что сфера образования в нашем сегменте нуждается в существенном толчке. В текущем номере мы открываем новую рубрику «Образование», которая призвана стимулировать рынок в непрерывном повышении качества нашего главного ресурса – человеческого.

Полезного чтения!



Реклама

---

## МЫ ПОЗАБОТИМСЯ О ВАШИХ ОФИСАХ

---

**Наша сеть готовых к использованию офисов, зон коворкинга и переговорных позволит вам перейти на полный или частичный аутсорсинг обслуживания офисов.**

Наши преимущества: один контракт, простая отчетность, персональный менеджер по работе с клиентами и круглосуточная служба поддержки клиентов семь дней в неделю. Мы помогаем компаниям избавиться от обременительных задач по управлению офисными помещениями и их обслуживанию. От Интернета и телефонии бизнес-класса до услуг секретаря, кухни и уборки — наши офисы полностью оборудованы и готовы к работе.

Подробную информацию можно получить по телефону +7 495 937 80 50 на веб-сайте [regus.ru](http://regus.ru) или в нашем приложении.

---

**МЫ РАСШИРЯЕМ СЕТЬ НАШИХ БИЗНЕС-ЦЕНТРОВ**  
Если у вас есть свободные помещения, посетите наш веб-сайт [regus.com/landlords](http://regus.com/landlords).

---

**ЕСЛИ ВЫ АГЕНТ ПО НЕДВИЖИМОСТИ,**  
позвоните по номеру +7 800 333 87 65 и получите комиссию в размере 10 %.

**Regus**<sup>™</sup>

# КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

№ 8 (321), 16–30.04.2018

## НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ

Главный редактор: Анна Камынина  
Литературный редактор: Алена Бирюкова  
Корреспондент: Валерия Зайкова,  
Екатерина Реуцкая, Роман Кужелев  
Перевод: Игорь Поспехин  
Дизайнер-верстальщик: Ольга Чакмак  
Дизайн обложки: Денис Леонтьев  
Отдел производства: Алексей Кошелев

## ООО «ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ИМПРЕСС МЕДИА»»

Генеральный директор: Дэвид Тзор  
Руководитель отдела продаж: Алена Мужикян  
Отдел продаж: Екатерина Евтушенко  
Директор отдела телемаркетинга: Людмила Михайлова  
Отдел телемаркетинга: Алена Голюк, Юлия Насонова,  
Людмила Соловецкая  
Руководитель отдела распространения: Мария Затонских  
Отдел онлайн-проектов: Артем Танков  
Руководитель отдела организации премии CRE Awards: Екатерина Осипова  
Руководитель департамента организации мероприятий: Анна Козлова  
Руководитель отдела производства: Елена Гусева

## ИНФОРМАЦИЯ О РАСПРОСТРАНЕНИИ

Журнал Commercial Real Estate/«Коммерческая Недвижимость» можно найти более чем в 200 бизнес-центрах класса А и В Москвы и Санкт-Петербурга, в крупных агентствах недвижимости, а также в девелоперских и управляющих компаниях, банках и финансовых компаниях, в инвестиционных, консалтинговых, инжиниринговых, сервисных и логистических компаниях. Мы распространяем наше издание на всех крупных профильных выставках и мероприятиях Москвы и Санкт-Петербурга.  
Оформить подписку на наше издание Вы можете непосредственно в офисе нашей компании. Телефон: +7 (499) 490-04-79. E-mail: [podpiska@impressmedia.ru](mailto:podpiska@impressmedia.ru).  
А также через подписные агентства: ОАО «Агентство «Роспечать», ЗАО «Прессинформ» (Санкт-Петербург), ООО «Урал-Пресс», «Агентство Деловая Пресса» (Тольятти).

Commercial Real Estate/«Коммерческая Недвижимость»  
Учредитель – ООО «Пресском»  
Издатель – ООО «ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ИМПРЕСС МЕДИА»  
Отпечатано в ООО «Вива-Стар»  
Выход в свет – 16.04.2018  
Тираж – 15 000 экз. Цена свободная

Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов.  
Перепечатка материалов журнала разрешается с обязательной ссылкой на CRE и автора публикации. Воспроизведение в сети интернет должно сопровождаться, кроме того, активной гипер-ссылкой на сайт издания [www.cre.ru](http://www.cre.ru).  
Издание зарегистрировано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.  
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77–65673.

Адрес электронной почты  
для пресс-релизов:  
[news@cre.ru](mailto:news@cre.ru)

Горячая линия для подписчиков  
**+7 (499) 490 04 79**  
**e-mail: [podpiska@impressmedia.ru](mailto:podpiska@impressmedia.ru)**

По вопросам размещения рекламы  
**[salecre@impressmedia.ru](mailto:salecre@impressmedia.ru)**

Адрес издателя:  
117105, Москва, Новоданиловская наб., 4  
Телефон: +7 (499) 490 04 79  
E-mail: [info@cre.ru](mailto:info@cre.ru), [www.cre.ru](http://www.cre.ru)  
Адрес учредителя и редакции:  
115432, Москва, 2-й Южнопортовый пр.,  
27А, корп. 1.

СКАЧАЙТЕ  
ПРИЛОЖЕНИЯ  

По вопросам  
размещения рекламы  
звоните по тел.: +7 (499) 490 04 79

Приложение,  
в котором есть все



Слушайте новости дня  
на CRE Radio

|| C R E ||  
R A D I O

**385** <sup>200</sup><sub>М<sup>2</sup></sub>

общее количество сделок  
по аренде в 2017 г.

# 2017 Annual Results Raven Russia



**342** <sup>900</sup><sub>М<sup>2</sup></sub>

предлагается в аренду  
в **18** проектах

**+4** новых проекта  
в портфеле Raven Russia

**315** <sup>000</sup><sub>М<sup>2</sup></sub>

**МЛН<sup>2</sup>**  
ПОРТФЕЛЬ СКЛАДСКИХ  
И ОФИСНЫХ ПРОЕКТОВ  
**В РОССИИ**



**RAVEN RUSSIA**

**Raven Russia**  
Москва, Россия  
Тел.: +7 (495) 644 44 48  
[www.rrpa.ru](http://www.rrpa.ru)



Наши новости тут  
[www.ravenrussia.com](http://www.ravenrussia.com)

# 10

Закрытый  
показ

**АКТУАЛЬНО**



Депутаты Госдумы собираются обязать владельцев торговых центров перенести кинотеатры и детские комплексы на нижние этажи зданий – соответствующие законодательные инициативы могут появиться уже в ближайшее время.

# 20

Современная жизнь  
исторических объектов

**СОБЫТИЕ**

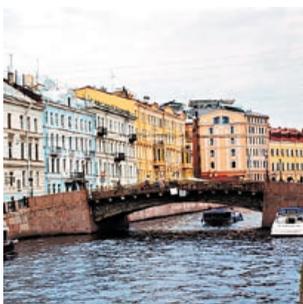


Фокус внимания очередного Property Tour, организованного IM Events, сосредоточился на объектах с богатой историей. Деловой квартал «Новоспасский», БЦ «Даниловская мануфактура» и БЦ Riverdale – яркие примеры интересного и, что самое главное, успешного реновации.

# 26

Карта  
брошена

**ТЕМА НОМЕРА**



# 34

The Dice Has  
Been Cast

**COVER STORY**

Политика последних семи лет в Москве и Петербурге изменяет города и их карты. Эксперты CRE – о том, почему не все перемены одинаково полезны.

The policy of seven recent years in Moscow and St. Petersburg alters the cities and their maps. CRE experts comment on why not all reforms are equally beneficial.

# 42

Званный гость

**CRE REVIEW**



Нехватка качественных и доступных гостиничных проектов, а также «трудности перевода» в регионах остаются основным тормозом для развития внутреннего туризма: «минусовать» от указанных на вывеске зачачую приходится не одну, а две-три звезды.

## 54

В уютном  
чатики**ТЕХНОЛОГИИ**

По разным прогнозам, к 2025 году практически все сегменты – от управляющих компаний, ритейла, HR до юриспруденции и консалтинга – «будут на чат-ботах». Эксперты CRE – о собственных проектах чат-ботов и о том, почему искусственные собеседники еще долго не заменят людей.

## 60

«Учиться, учиться  
и еще раз учиться!»**ОБРАЗОВАНИЕ**

Риелторский бизнес существует в мире достаточно давно, но вот профильного образования для подготовки кадров практически нет. Профильное образование для риелтора – это скорее исключение из правил, чем норма.

## 62

Синергетический  
эффект**ПРАКТИКА**

Реализация коворкинга – что может быть проще? Нужно лишь нанять толковых архитекторов, отправить их в пару-тройку коворкингов на разведку и воплотить увиденное в реальность. А потом привлечь своего лучшего управляющего бизнес-центром и дать ему в нагрузку еще и управление коворкингом.

## 64

Членство в саморегулируемых  
организациях  
в сфере строительства:  
вступать или не вступать**ПРАКТИКА**

Федеральным законом от 3 июля 2016 года № 372-ФЗ «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» в действующее законодательство РФ были внесены масштабные изменения, касающиеся саморегулирования в сфере строительства, реконструкции и капитального ремонта объектов капитального строительства.

АКТУАЛЬНО

Текст: Иван Майоров  
Фото: Архив CRE

# ЗАКРЫТЫЙ ПОКАЗ

Депутаты Госдумы собираются обязать владельцев торговых центров перенести кинотеатры и детские комплексы на нижние этажи зданий – соответствующие законодательные инициативы могут появиться в ближайшее время. Ранее фракция «Единая Россия» уже обращалась в Министерство строительства и ЖКХ с требованием о запрете размещения детских игровых зон и кинотеатров в торговых центрах выше второго этажа. Депутатские инициативы стали реакцией на пожар в кемеровском ТЦ «Зимняя вишня» – по словам следователей, возгорание началось на четвертом этаже ТЦ, где располагались детская площадка и кинотеатр. В свою очередь, ряд экспертов уже назвали предложения депутатов «невыполнимым популизмом».



**В** CBRE возможный законопроект характеризуют как «странный и отвлекающий внимание от сути проблемы». «А именно – недоразвитости контроля в части пожарного надзора, – поясняет **Марина Малахатко, директор отдела торговых помещений CBRE в Москве.** – Если закон будет принят, это повлечет массовое закрытие и репрофилирование кинотеатров и детских центров в другие формы ритейла. При этом пожарную безопасность такие действия никак не повысят и риски останутся прежними. Переносить кинотеатры в действующих комплексах никто не станет, их просто закроют, потому что денежный поток от таких операторов на занимаемую площадь в десять раз ниже того, что могут дать ритейлеры в мелкой нарезке, особенно если речь идет о первых этажах. Можно вообразить, что кинотеатры поднимут стоимость билетов так, чтобы платить больше, но с учетом развития онлайн-кинотеатров и спроса на кинозалы в целом, думаю, не стоит рассматривать такую опцию всерьез».

Для действующих торговых центров депутатская идея может поставить крест на их дальнейшем существовании, поддерживает **Ольга Вальчук, генеральный директор компании «Региондевелопмент»:** если детские центры разместить на первом этаже без существенных потерь и возможно, то перенос кинотеатров фактически невозможен с технической точки зрения. «Во-первых, высота потолков в комфортном кинотеатре порядка 10 м, а для первого этажа стандарт – 6 м, – рассказывает г-жа Вальчук. – Во-вторых, шаг несущих колонн для кинотеатра и торговых помещений абсолютно разный. В-третьих, нужна особая шумоизоляция стен. В итоге ТРЦ будет проще расстаться с кинотеатром вовсе, чем тратить деньги на перестройку. Логичным же решением для существующих ТРЦ было бы предусмотреть дополнительные пути эвакуации».

**Индира Шафикова, коммерческий директор ITD Properties,** также называет ротацию кинотеатров «невероятным приключением» для девелоперов и УК: арендные каникулы в этом случае составят не менее шести месяцев, а потеря доходности – от нескольких миллионов до десятков миллионов рублей в зависимости от формата кинотеатра, занимаемой площади и т. д. «Хочу заметить, что обычно в финансовой модели и прогнозах доходности практически по всем объектам участвует банк, выдавший кредит под определенную доходность

и ожидающий выплат по кредиту, – напоминает г-жа Шафикова. – Так вот, банки тоже пострадают, так как многие заемщики – девелоперы и собственники – просто не смогут отвечать по кредитным обязательствам».

**Диана Зазнобина, руководитель направления «Торговые центры» компании «Магазин Магазинов»,** соглашается: на первом этаже ТЦ «чисто теоретически» с технической точки зрения можно было бы разместить небольшой развлекательный центр, однако для собственников целесообразность такого решения выглядит сомнительной – арендные ставки у таких проектов иногда до десяти раз ниже, чем для обычных арендаторов первых этажей ТЦ.

## НА ВХОД С ВЫХОДОМ

В администрации ТРЦ «Авиапарк» напомнили, что сейчас решение о размещении того или иного арендатора выше второго этажа принимается после проведения оценки пожарного риска. Данная оценка учитывает все возможные модели поведения людей при максимальной загруженности здания (порядка 100 000 человек одновременно), а также позволяет точно рассчитать время эвакуации. В соответствии с расчетом посетители проходят в незадымляемые зоны на этажах быстрее, чем возникнут опасные факторы пожара; далее они эвакуируются по незадымляемым лестницам и покидают здание. То есть в основе данного решения лежит не уровень размещения,



**Марина Малахатко,**  
CBRE  
в Москве



**Ольга Вальчук,**  
«Регион-девелопмент»



**Индира Шафикова,**  
ITD Properties



**Диана Зазнобина,**  
«Магазин Магазинов»

## Кстати

В пресс-службе сети кинотеатров «Каро» уже назвали невозможным перенос кинозалов на нижние этажи в большинстве существующих торговых центров. В свою очередь, представители объединенной сети кинотеатров «Формула кино» и «Синема парк» поддержали депутатскую инициативу, но подчеркнули, что ее реализация возможна только при строительстве новых кинотеатров.

а время, за которое человек может попасть в безопасную зону. «Так, из каждого зала кинотеатра в ТЦ «Авиапарк» есть собственный выход в безопасную зону и незадымляемые коридоры с подпором воздуха, – сообщили в компании. – У большинства детских зон также есть эвакуационные выходы в непосредственной близости, у якорных детских арендаторов – собственные эвакуационные выходы. Государственный пожарный надзор подтвердил, что на территории ТЦ «Авиапарк» детские зоны могут быть размещены выше второго этажа».

## Прямая речь



**Андрей Синявин,**  
руководитель  
отдела  
консультаций  
Sawatzky PM

– Инициатива по переносу кинотеатров на первые этажи выглядит непродуманной и не очень реалистичной. Относительно просто технически решить с переносом на первые этажи детских центров. Вместе с тем целесообразность таких кардинальных переносов и с технической, и коммерческой точек зрения весьма сомнительна. Если нормы по переносу кинотеатров и детских центров будут приняты, это кардинальным образом скажется на концепции любого ТЦ. Я уверен, что такие серьезные ограничения приведут скорее к отказу девелоперов от строительства кинотеатров вообще. Наиболее вероятно, что их попросту будут строить отдельно стоящими, что усугу-

*Кира и Рубен Канаян, основатели Kanayan Retail & Development Consulting,* поддерживают: законодателям следует призвать на помощь логику и научиться отделять частные случаи от общей картины, не путая вопросы эксплуатации и безопасности (в том числе государственного контроля в этой области) с вопросами проектирования. «Если следовать той же логике, то надо запретить гостиницы, стадионы, аэропорты, метро, высотные дома и офисы и прочие заведения, где происходили катастрофы с неменьшим количеством жертв, чем в “Зимней вишне”, – вздыхают Кира и Рубен Канаян. – Также очень важно привести в соответствие нормы пожарной и антитеррористической безопасности, чтобы они не противоречили друг другу. Перенос кинотеатров и развлечений на нижние этажи во многих случаях будет физически невозможным и в любом случае потребует частичной остановки бизнеса. Ситуация очень похожа на советскую инициативу по изменению направления течения рек: теоретически можно, но крайне дорого, сложно и непонятно, как и когда окупится (или вообще принесет только убытки). Многие же собственники будут не готовы к очень существенным затратам и предпочтут отказаться от развлечений вообще».

Эксперты настаивают, что перенести кинотеатры и детские развлечения в действующих проектах – совсем не то же самое, что пересадить обитателей кабинетов или переместить магазины.

бит и так нелучшую ситуацию с кинопрокатом. Выражу надежду, что у законодателей хватит профессионализма и здравого смысла отказаться от идеи переноса кинотеатров и детских центров на первые этажи. Возможно, есть смысл остановиться на просчитанном ограничении количества кинозалов и соответственно количества зрительских мест. Возможно, стоит еще раз подумать о введении дополнительных противопожарных мероприятий в детских центрах, хотя, на мой взгляд, российские противопожарные нормы и так одни из самых жестких. Было бы намного лучше вместо скоропалительных решений озаботиться элементарным выполнением действующих норм.

«Принципы тектоники определяют нахождение больших площадей и объемов в верхней части многоэтажного здания – чем больше нагрузка, тем больше несущих элементов и меньше расстояние между ними, – напоминают Кира и Рубен Канаян. – На нижних этажах меньше шаг колонн, а большие объемы можно разместить наверху, перекрыв большие пролеты и сделав большую высоту. Например, кинозалы, батутный парк с высотой по стандарту проведения спортивных соревнований и др. Во многих действующих центрах перенести кинотеатр действительно будет физически невозможно, так как на нижних этажах сетка колонн не позволит разместить залы. Но даже если теоретически рассматривать такую возможность, потребуются крайне сложная и дорогостоящая реконструкция всего здания: демонтаж колонн, разбор части перекрытий, усиление конструкций, фундаментов. Традиционная тектоника здания будет нарушена, что при ненадлежащем качестве работ чревато обрушениями, снижением сейсмостойкости здания. То есть потенциальная опасность аварии в таком здании возрастает, а не снизится. Кроме того, надо помнить, что часть арендных площадей будет безвозвратно потеряна».

**Светлана Пилюгина, руководитель отдела продаж и маркетинга Arleona HSG,** также убеждена, что перенос кинотеатров и детских площадок на нижние этажи в уже функционирующих торго-

## Прямая речь



**Ольга Мищенко,** руководитель практики практики недвижимости, строительства и ГЧП (Санкт-Петербург), адвокатское бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»

спорный, поскольку случаи такой компенсации убытков должны быть прямо предусмотрены законом.

вых центрах – вопрос отнюдь не краткосрочной перспективы, если он вообще реализуем в массовом порядке. «Перекраивать придется все: если одним арендаторам предстоит спуститься вниз, то на их место нужно подняться другим, – поясняя

– Судьба заключенных договоров аренды помещений в ТЦ во многом будет зависеть от того, как будут сформулированы нормативные ограничения в отношении размещения киноцентров и детских площадок на верхних этажах. Принятие нормативного акта, ограничивающего возможности функционального использования помещений в действующих ТЦ, может послужить основанием для прекращения договоров аренды в связи с невозможностью исполнения (п. 1 ст. 417 ГК РФ). При этом арендодатель не обязан компенсировать в связи с таким прекращением какие-либо убытки арендатору. Вопрос взыскания убытков, причиненных правомерными действиями государственных органов,

## Прямая речь



**Шимон Матковски,** партнер и главный архитектор Blank Architects

– С точки зрения проектировщика могу сказать, что технически возможно все и нереализуемых задач не существует. Однако в таких случаях всегда ставится принципиальный вопрос целесообразности затрат, а также оценивается степень влияния последствий. При столь серьезных изменениях требуется закрыть ТЦ на период перестройки объекта. Здания ТЦ, расположенные вне центра города, часто имеют кинотеатры, которые находятся не выше второго этажа, и обладают большими земельными участками. Изменить их с учетом предполагаемой инициативы проще. Чем ближе ТЦ находится к центру города, тем дороже земля под ним и тем больше этажей девелопер стремится разместить на ограниченном участке

земли, что усложняет задачу. Дополнительный фактор, усложняющий процесс, – комплексность функции объекта. Здания простых торговых центров проще переделывать, чем здания типа mixed-use.

Для нас как проектировщиков безопасность людей всегда является главным приоритетом, о ней мы думаем уже с первой начерченной на бумаге линии проекта. Данная законодательная инициатива призвана усилить безопасность объектов, и мы всегда приветствуем такие меры, но важно понять, как будет внедряться закон в действительности, а усиление безопасности общественных объектов (не только торговых центров) важно осуществлять прямо сейчас.

ет г-жа Пилюгина. – Нам, как компании, которая отвечает за бесперебойное функционирование инженерных систем и оборудования во многих зданиях, более эффективным кажется инвестировать сейчас средства именно в системы пожарной безопасности, такие как АПС, системы охранного телевидения, контроля и управления доступом, охранной сигнализации. Немалую роль в предупреждении и реагировании на ситуацию играет система BMS под контролем квалифицированного диспетчера. Если перестать экономить на эксплуатирующихся организациях и системно выполнять правила пожарной безопасности, проводить противопожарные тренировки и уделять должное внимание состоянию оборудования, то при меньших затратах удастся достигнуть большего эффекта в этом направлении».

В свою очередь, **Алексей Потиков, руководитель дивизиона управления ТЦ УК NAI Vesar**, оценивает временные затраты на возможные реконструкции в 4–6 месяцев, отмечая, что, возможно, немного проще справиться с ними будет собственникам проектов, в которых расстояние между межэтажными перекрытиями не менее 5 м. Остальные же будут вынуждены вносить изменения в существующий проект здания либо просить менять формат кинотеатров (малые залы с малыми экранами) или вовсе расставаться с арендатором. «Есть вероятность, что мы вернемся во времена СССР, когда кинотеатры

располагались в отдельно стоящих зданиях, – вздыхает эксперт. – Но тут пострадают как собственники ТЦ, так и владельцы сетей кинотеатров, так как процент посетителей, решивших случайно (при наличии свободного времени) пойти на тот или иной сеанс, достаточно велик. А вот в отдельно стоящие здания кинотеатров люди ходят исключительно целенаправленно».

**Екатерина Гресс, генеральный директор компании IDEM**, полагает, что в действующих торговых центрах кинотеатр может переехать разве что в помещение гипермаркета. «То есть мы убираем продуктовый гипермаркет и размещаем там кинотеатр, а продуктовый гипермаркет, судя по всему, нужно разместить этаже на четвертом, – прогнозирует г-жа Гресс. – И люди с тележками оттуда должны добираться с продуктами на паркинг или на улицу. Не стоит забывать, что любой перенос кинотеатра потянет за собой изменения всей системы безопасности, эвакуации. Кстати, если говорить о безопасности, об одновременном скоплении людей, то на первом этаже покупателей всегда больше, чем на других, – такова просто специфика торговых центров. Перенос кинотеатра на первые этажи никак не решает вопрос пожарной безопасности, ведь на самом деле он не в том, с какого этажа побегут люди, а в том, как быстро они смогут эвакуироваться в безопасное место. Напомню, что во всем мире кинотеатры расположены на верхних этажах».

## Прямая речь



**Алексей Петропольский,**  
генеральный директор  
юридической  
компании URVISTA

– Уже сейчас мы видим отток около 50% посетителей ТЦ, потому что люди стали бояться там находиться. А закрытие кинотеатров может привести и к закрытию части торговых центров в принципе. Если все же перенос будет необходим, понадобится полное закрытие ТЦ минимум на три месяца, а где-то и до года или больше. Это убытки, и вряд ли они покроются даже через пять лет эксплуатации кинотеатров. Поэтому для старых ТЦ эта инициатива нецелесообразна. В новых – да, возможно, это имеет смысл.

Уже сейчас во всех ТЦ проходят рейды, причем приезжает на них не только МЧС, но и Минобороны, ФСБ, Росгвардия. Готовятся они не только к пожарам, но и к террористическим

актам, захвату и разным экстренным ситуациям. Инструктаж и предписания дают не только собственникам объекта, но и собственникам бизнеса, который арендует эти площади. В случае неисполнения этих предписаний будут закрывать как ТЦ полностью, так и отдельные магазины. И такие закрытия будут массовыми.

Что касается новых ТЦ, то, конечно, будут полностью пересмотрены проекты, которые сейчас лежат на согласовании в органах. Учитывая, что мы живем в условиях кризиса, желающих что-то построить единицы, однако даже их могут вскоре обязать переделывать все зоны и перезаключать договоры, что гораздо проще сделать на бумаге в виде закона, нежели по факту.

## НЕБУРНЫЙ ПОТОК

Возможный переезд кинотеатров и детских операторов определенно повлечет за собой негативные последствия для покупательских потоков в торговом центре, считают в Kanayan Retail & Development Consulting: первые этажи будут перегружены, а верхние опустеют. «Но скученность людей делает их еще более уязвимыми перед терактами, эпидемиями, давкой при землетрясениях и пожарах», – отмечают Кира и Рубен Канаян.

Учитывая, что арендные ставки для кинотеатров и операторов развлечений – единственных «якорей» на верхних этажах – традиционно в несколько раз ниже, чем для арендаторов нижних этажей, при их переезде снизятся экономические показатели всего проекта. «Далее – куда в этом случае переносить магазины, рестораны, которые сейчас сидят на втором этаже (в том числе на основании долгосрочных договоров аренды)? – продолжают Кира и Рубен Канаян. – Согласятся ли они уйти наверх и по какой ставке? Также нельзя забывать, что в стоимость аренды нужно включить оплату уничтоженных площадей. В случае постановки зала IMAX уничтожить площади придется уже на нескольких этажах. Конечно, посещаемость кинотеатров на первых этажах несколько вырастет, однако арендная нагрузка станет неприемлемо высокой. Будут ли готовы владельцы ТРЦ получать в разы меньше? А кинотеатры – платить за аренду в не-

## Прямая речь



**Андрей Хазов,**  
управляющий директор  
FORT Project

– С технической точки зрения перенос кинотеатров и развлекательных центров невозможен. Большинство зданий ТРЦ изначально проектируется девелопером с учетом того или иного функционального назначения помещений. Кинотеатры – преимущественно помещения с высокими потолками, определенным количеством входов, технических помещений, эвакуационных выходов.

Перенести кинотеатры на первые этажи в реальности будет означать не просто небольшой ремонт, а полноценную реконструкцию здания с заменой конструктивных элементов.

Новые нормы, вероятнее всего, приведут к дополнительным затратам как для арендаторов, так и для девелоперов и станут причиной резкого сокращения числа развлекательных зон в торговых центрах. Девелоперу проще будет отказаться от таких арендаторов в принципе, чем нести финансовые потери. В результате инициатива отразится и на потребителе: снижение уровня конкуренции приведет к повышению цен.

сколько раз больше? Потребители – больше платить за билеты и за досуг своих детей? Депутатская инициатива может просто привести к тому, что количество развлечений (в том числе кинотеатров)

## Прямая речь



**Борис Кац,**  
директор по развитию сети хобби-гипермаркетов «Леонардо»

– Инициатива все разместить на первом этаже – утопия.

Считаю, что в этой ситуации участники рынка торговой недвижимости вместе с экспертами по безопасности должны выработать критерии и правила, в каких случаях такие объекты можно располагать и на верхних этажах ТРЦ. Думаю, что 90% объектов сможет им соответствовать.

Возможно, на каждый зал с числом зрителей более 50 нужен отдельный администратор (да, дорого, все понимаю, но в бассейнах же присутствуют спасатели).

Возможно, как уже предложил один из экспертов, можно сделать дополнительные аварийные выходы на крышу ТРЦ из таких мест.

Возможно, атриумы со светопрпускающими конструкциями из архитектурного украшения ТЦ станут обязательным элементом, добавляющим безопасности (одной из проблем в Кемерове было отсутствие доступа света в общие зоны).

Возможно, в ТЦ как в месте массового пребывания людей сделают обязательными светящиеся в темноте дорожки до эвакуационных выходов.

Искренне надеюсь, что добавятся прямые выходы из залов кинотеатров и ДРЦ на незадымляемые лестницы, которые остаются без дыма даже при неработоспособности систем дымоудаления, отсутствии электричества и т.д.

Главное: если соблюдать действующие нормы и правила, то вероятность трагедий крайне низка.

## Прямая речь



**Наталья Таннэ,**  
директор  
по аренде Retail  
Profile Russia

– В случае попытки переноса кино-театров и детских развлекательных зон девелоперам придется полностью менять концепцию торгового центра, которая прорабатывается на стадии проектирования. Если развлекательная зона была запроектирована на верхнем этаже ТЦ, значит, оставшиеся этажи также были изначально распланированы под определенные группы операторов и потребительские

потоки. Попытка переноса развлекательной зоны с верхнего этажа на нижний приведет девелопера к необходимости проведения тотальной реконцепции и, как следствие, реконструкции торгового центра. В итоге будет проще и дешевле вообще отказаться от развлекательной составляющей проекта.

в составе ТРЦ вообще сократится. Отвечает ли это потребностям общества, таким как семейный отдых и семейные ценности, организация досуга молодежи и сокращение подростковой и молодежной преступности, учет интересов предпринимателей, которые являются налогоплательщиками? Думаем, что нет. Поэтому надо эффективно работать в русле

## Прямая речь



**Павел Ковшаров,**  
основатель сети  
семейных  
парков  
приключений  
«Замания»

– Мировой опыт показывает, что практически везде развлечения и кинотеатры располагаются в ТЦ на верхних этажах. При этом есть много (так исторически сложилось) кинотеатров в отдельных помещениях. Посетители должны выбирать, идти им в отдельно стоящее здание кинотеатра, только чтобы посмотреть кино, или они хотят получить все и сразу. Не надо решать это за посетителей, задача государства заключается в обеспечении контроля безопасности. Какой подход здесь мог бы работать? Нужно четко разграничить ответственность между арендатором и арендодателем в ТЦ. За системы пожаротушения, дымоудаления, сигнализации, безопасности не могут быть ответственны арендаторы. Это единая система, отвечать за запуск и эксплуатацию кото-

обеспечения безопасности и предлагать комплексные решения, в которых будут учтены потребности всех слоев общества».

## НОВЫЙ МИР НЕ СТРОИМ

Реальный шанс реализации депутатского предложения есть только в недостроенных или строящихся проектах, убеждены собеседники CRE. В этом случае, полагают в CBRE, собственники действительно могут пересмотреть концепцию и бизнес-план – аналитики компании сообщают об уже поступивших запросах на расчет концепции с учетом потенциального изменения законодательства. «Нам остается надеяться, что закон не затронет уже открытые ТРЦ и начатые проекты с полученным разрешением на строительство, – говорит Ольга Вальчук. – По логике к ним должен применяться свод правил со специальными техническими условиями: дополнительные эвакуационные выходы, пять-десять разных путей эвакуации. На примере нашего проекта ТРЦ “Галерея 9–18” в городе Видное можем сказать, что в соответствии с новым законом нам потребовалась бы полная перестройка текущего конструктива третьего этажа, где проектом предусмотрено расположение кинотеатра и детского парка “Замания”».

Однако даже в проектируемых сейчас зданиях непременно возникнут сложности у торговых цен-

рой должен только арендодатель. Если это влечет дополнительные расходы – обсуждайте вопрос с арендаторами. Эти отношения не должны быть в договорах аренды, а должны быть проработаны в нормативных документах.

ТЦ должен быть застрахован. Необходимо страхование всего ТЦ, а не только мест общего пользования. Страховые компании должны принимать ТЦ и каждое помещение в нем и контролировать работоспособность всех систем. При этом появится еще одно заинтересованное лицо.

Арендодатель разрабатывает документацию – требования к проведению проверок, эвакуации, инструкции для персонала арендатора в отношении всех требований безопасности и контролирует их выполнение.

## Прямая речь



**София Марлен,**  
управляющий  
ТРК MARI

– Размещение развлекательных операторов на первом этаже не панацея. Гореть может и первый этаж, и двери заклинить может на первом этаже.

Уверена, что до принятия закона не дойдет, ну а если дойдет, то в рамках правового поля нужно будет перезаключать договоры с действующими операторами. Основная сложность в том, что данные изменения для существующих объектов практически нереализуемы концептуально. Необходимо будет полностью перераба-

тывать тенант-микс, концепцию позиционирования и прочее. Все эти мероприятия будут очень сильно бить по арендаторам с точки зрения арендных платежей, а значит, в итоге и по покупателям. Придется потратить достаточно много времени, чтобы также поменять психологию покупок посетителя ТЦ. Думаю, если инициативу поддержат и будут приняты соответствующие документы, будут разработаны и приняты новые стандарты проектирования ТЦ, будут меняться концепции объектов в принципе.

тров, находящихся в городской черте и не имеющих резервных участков, считают Кира и Рубен Канаян. «В мировой практике в ТЦ и МФК встречается разный подход. В крупных городах с высокой плотностью населения здания многоэтажные, и там верхние этажи традиционно занимают развлечения и услуги», – рассказывают эксперты.

В случае же реализации депутатской инициативы для действующих проектов Алексей Попиков не исключает обращений в высшие инстанции для обоснования согласования текущих проектов, соответствующих нормам и правилам пожарной безопасности. «Вообще всегда проще возвести

новый, чем перестроить старый объект, – констатирует г-н Попиков. – В любом случае на первый план выходят департаменты консалтинга, УК с большим портфелем знаний и опыта. Ни один собственник не заинтересован в потере денежного потока при столь быстрых изменениях. Собственники, которые докажут, что их объекты соответствуют нормам безопасности, но при этом не смогут перенести кинозалы и детские зоны на первый этаж, будут разбираться в судебном порядке. А те, кому удастся провести ротацию арендаторов, останутся в выигрыше, хотя и понесут огромные издержки. Но таких единицы». CIRIE

## Прямая речь



**Михаил Горшихин,**  
исполнительный  
директор  
SmartUP CG

– Тут стоит отметить два аспекта. Во-первых, честно говоря, проблема ТЦ «Зимняя вишня» не в этаже, на котором расположен детский центр, а в отсутствии достаточных средств безопасности, охраннике, отключившем сигнализацию, и эвакуационных выходах. Но, конечно же, когда у нас предлагают популистские решения, то они всегда звучат излишне радикально.

Ну и второй аспект – профессиональный. Скорее всего, эта законодательная инициатива просто не пройдет комитеты, даже наткнется на сопротивление экспертного сообщества и крупных девелоперов. Как минимум для уже существующих торговых центров. Иначе бы это означало, что торговые центры выше двух этажей должны быть закрыты на перепланировку

и ремонт. В это время кредиты собственникам никто не остановит, арендаторы не согласятся перестать торговать, а посетителям ТЦ все так же надо будет где-то покупать одежду и обувь, где-то развлекаться.

Перенос детских парков на первые этажи, так же как и кинотеатров – в принципе абсурд. Это убивает всю коммерцию, перечеркивает все финансовые модели существующих объектов, меняет логику многих кредитных обязательств. Про то, как и для чего с точки зрения организации движения по торговому центру правильно располагать арендаторов отдыха и развлечений, можно даже не размышлять, так как само предположение подобного развития событий – нонсенс.

## СОБЫТИЕ

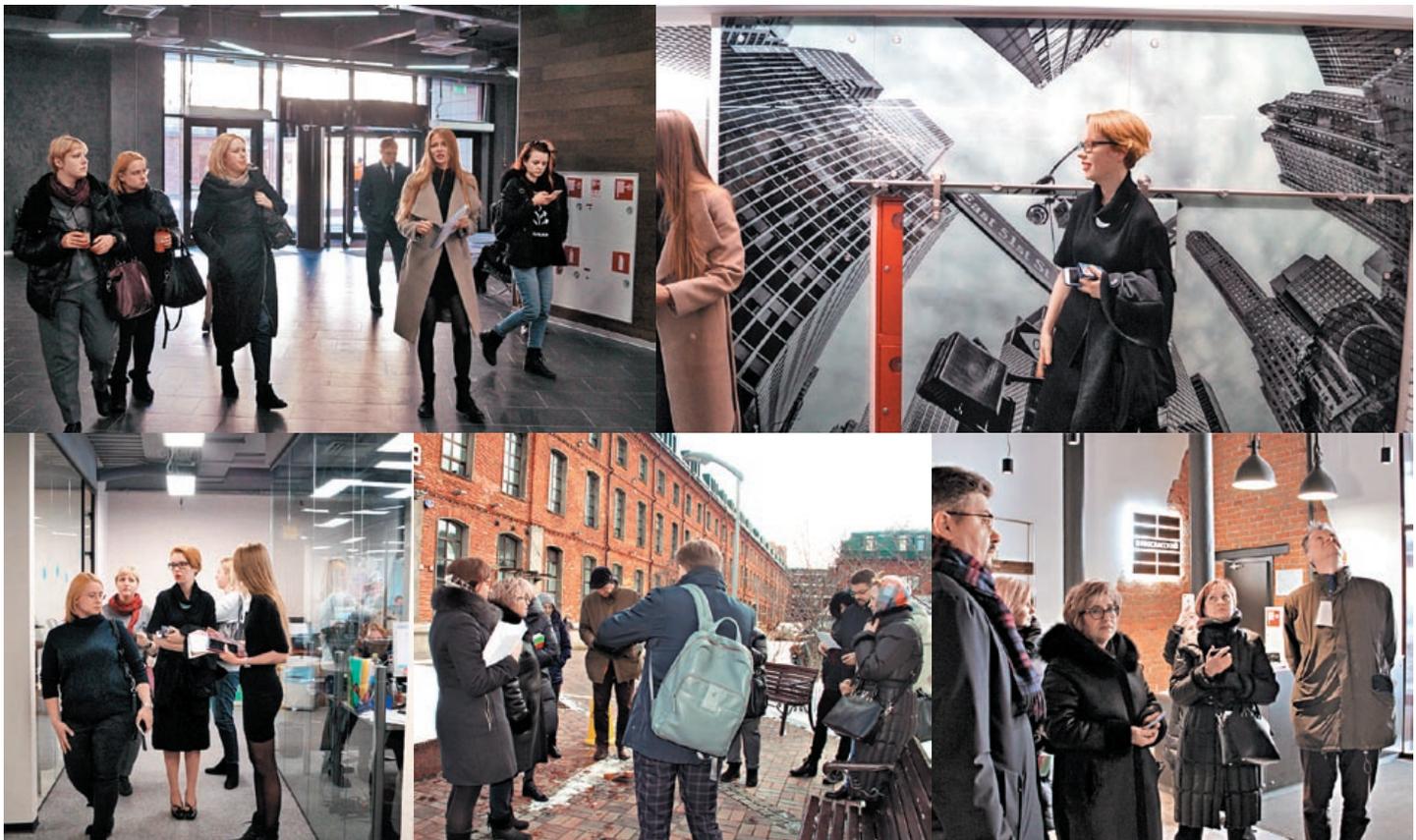
Текст: Анастасия Кобзарь  
 Фото: Злата Шевчук

## СОВРЕМЕННАЯ ЖИЗНЬ ИСТОРИЧЕСКИХ ОБЪЕКТОВ

Фокус внимания очередного Property Tour, организованного IMEvents, был обращен на объекты с богатой историей. Деловой квартал «Новоспасский», БЦ «Даниловская мануфактура» и БЦ Riverdale – яркие примеры интересного и, что самое главное, успешного реновации. Участникам тура рассказали, как сохранить былое величие объектов и одновременно превратить их в современные и эффективные пространства для работы и проведения досуга.

**О**пыт гармоничного симбиоза офисных помещений и общественных пространств на базе масштабного исторического объекта воплотил в себе деловой квартал «Новоспасский». Современный объект располагается в зданиях бывшей промышленной мануфактуры Эмиля Цинделя, основанной в 1823 году. Для

того чтобы сохранить вековую атмосферу исторического места, нетронутой оставили уникальную архитектуру зданий – краснокирпичные стены с вензелями основателя мануфактуры соседствуют с современным остеклением и обогреваемыми курилками. Своеобразным сердцем делового квартала остается центральная площадь: здесь



и башня с часами, и парковая аллея, и фонтан, и коворкинг, и стилизованные граффити с инстаграмками – все то, что формирует культурную и рабочую среду для арендаторов.

Инфраструктура делового квартала «Новоспасский» продумана до мелочей, учтены все запросы и потребности его «жителей». На территории из 17 офисных блоков работает даже собственный детский сад. А для проведения досуга открыты уличный амфитеатр, спортивная площадка и главная гордость делового квартала – Институт русского реалистического искусства. На сегодня арендаторы «Новоспасского» – 150 компаний. За последние пять лет их состав не менялся.

Одной из строчек доходности делового квартала можно назвать также монетизацию площадей – с 2015 года на территории «Новоспасского» прошло более 30 масштабных мероприятий. Среди них «Ночь музеев», фестиваль уличной еды Stay Hungry, ярмарки, концерты, закрытые показы, благотворительные акции и спортивные турниры. За два года деловой квартал посетили около 200 тыс. человек.

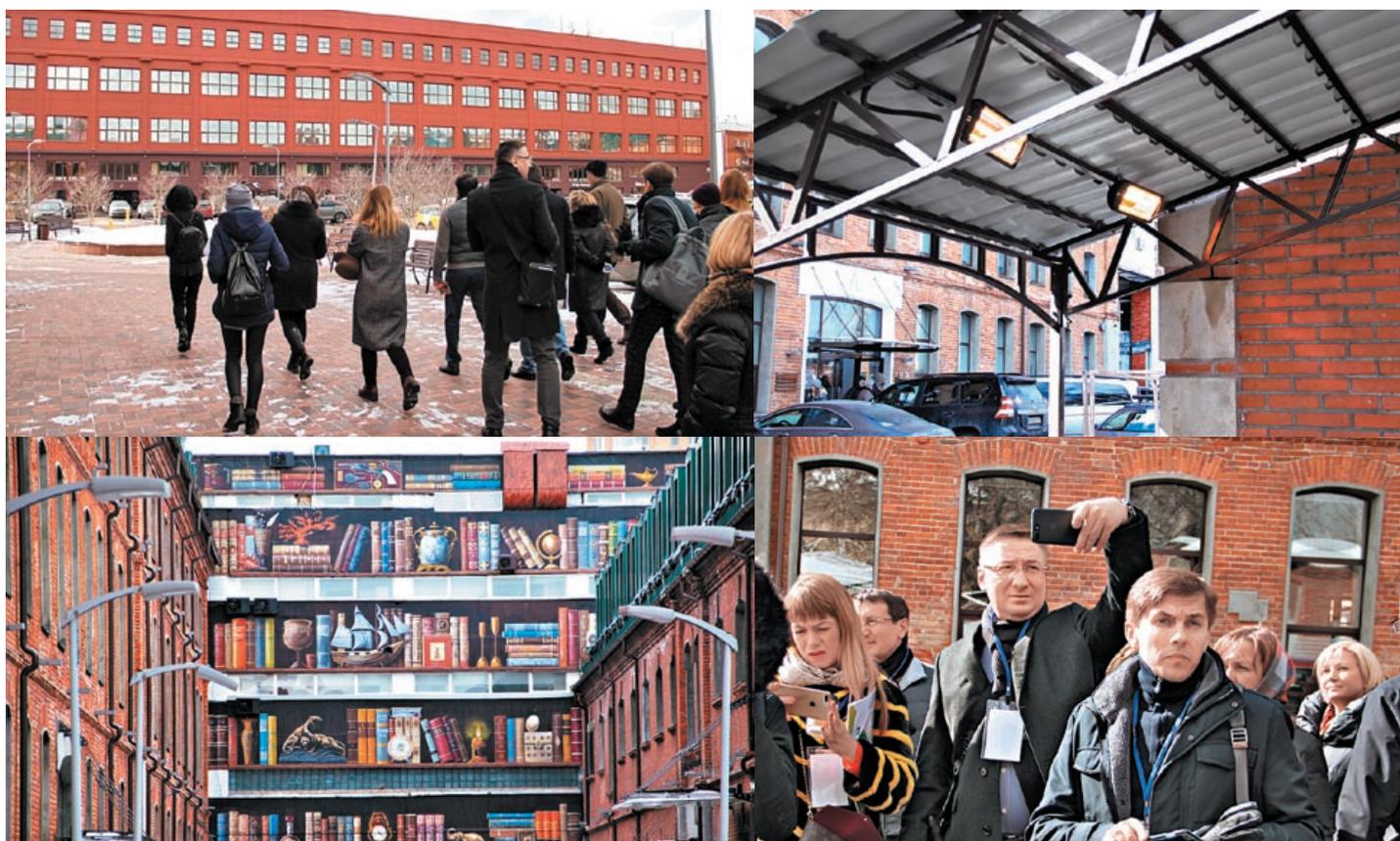
Второй яркий пример сочетания оригинальной архитектурной стилистики периода промышленной революции конца XIX века и современных

офисов в стиле лофт – бизнес-центр «Даниловская мануфактура». Корпуса бывшей текстильной фабрики, открытой в 1867 году Василием Мещериным, переделаны в современные офисные пространства. Сегодня БЦ «Даниловская мануфактура» – это 12 бизнес-центров классов В и В+. Центр рассчитан на 6500 рабочих мест.

Пространство БЦ «Даниловская мануфактура» позиционируется как особый мир, специально созданный для интеллектуальных и творческих людей. Именно здесь снимают офисы редакции журналов «Мотор», «Афиша», интернет-издания Lenta.ru, медийного портала Rambler и др.

Инфраструктура современного делового квартала включает кафе и рестораны разных форматов, продуктовые магазины, коворкинг, аптеку, барбершоп, площадку для проведения концертов, выставок и презентаций и отель. Кстати, Azimut Hotels – один из первых арендаторов, поверивших в это бизнес-пространство: под него перестроили корпус общежития Даниловской мануфактуры площадью 5 тыс. кв. м.

Для того чтобы создать современное пространство бизнес-центра и превратить его в популярное и успешное место для работы десятков компаний,



потребовалось полностью заменить инженерные системы и кровлю, а также освободить корпуса от бетона: за годы существования Даниловская мануфактура обросла слоями бетона, и при реконструкции ее пришлось в буквальном смысле откапывать.

Еще один результат успешного освоения исторического здания – бизнес-центр Riverdale. В 1981 году здание представляло собой таксомоторный парк, сегодня же это современный комплекс класса В+, оформленный в концептуальном стиле American Loft. БЦ обладает характерными чертами индустриальной архитектуры: необработанный кирпич в интерьере, потолки высотой до 5,5 м, большие окна, вентиляционные трубы и электропроводка, оставленные на виду, но со вкусом вписанные в общее пространство.

В состав БЦ Riverdale входят бизнес-центр общей площадью 25 тыс. кв. м, торговый центр на 4,5 тыс. кв. м и апартаменты, занимающие верхние этажи. Инфраструктура Riverdale также продумана и включает в себя большой набор социальных

объектов – аптеку, отделение банка, салон цветов, туристическое агентство, салон красоты, фитнес-центр, магазины, кафе и прочее.

Интересной особенностью БЦ Riverdale многие называют формат «живи и работай»: в истории комплекса есть случаи, когда покупатели апартаментов следом приобретали и офисные помещения. Офисы и апартаменты в бизнес-центре грамотно разведены: рабочие пространства располагаются на этажах со второго по шестой, а на седьмой и восьмой собственники апартаментов и их гостей поднимает лифт, расположенный в приватной входной группе. Предусмотрены также отдельный вход, ресепшен, помещения для хранения. Сегодня в БЦ Riverdale занято 70 % офисных помещений, осталось всего два свободных апартамента.

Участники тура отметили, что все три объекта стали для них яркими примерами практичного переосмысления старой постройки и ее адаптации к современным трендам мегаполиса. C|R|e



# КОМАНДА, КОТОРУЮ ВЫ ИСКАЛИ



Мы успешно управляем торговыми центрами и хорошо понимаем, что нужно собственникам, как помочь ритейлерам, и чего хотят покупатели

+7 (931) 979 5739  
Timur.Khazratkulov@srv.fi  
srvrussia.ru

**SRV**

# CRE AWARDS 2018

MOSCOW AWARDS 2018

## XV

ЕЖЕГОДНАЯ МОСКОВСКАЯ  
ПРЕМИЯ В ОБЛАСТИ  
КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

# МОСКВА 26 АПРЕЛЯ

БАРВИХА LUXURY VILLAGE

Генеральный партнер



RAVEN RUSSIA

Партнеры премии:



Партнеры премии:



Партнер вручения  
специальных наград



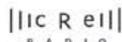
Спонсоры номинаций:



Спонсоры номинаций:



При поддержке:



Вся подробная информация на сайте премии [cre-awards.ru](http://cre-awards.ru)

Успейте забронировать лучшие места! (499) 490 04 79

# Я ЗДЕСЬ!

И Я НАСЛАЖДАЮСЬ  
МОМЕНТОМ

I'm here  
And I enjoy the moment

here

nd I enjoy

ne momen



**Я**  
**ЗДЕСЬ!**

## ТЕМА НОМЕРА

Текст: Максим Барабаш  
Фото: Архив CRE, www.stroi.mos.ru

# КАРТА БРОШЕНА

Политика последних семи лет в Москве и Петербурге изменяет города и их карты. Эксперты CRE – о том, почему не все перемены одинаково полезны.



**Р**еконструкция улиц и принципиально новое понимание общественных пространств продолжают оказывать ключевое влияние на городскую среду и бизнес. «Сегодня в мегаполисах располагается такое количество общественных пространств, какого не было за всю современную историю России, – размышляет *Денис Соколов, партнер, руководитель департамента исследований и аналитики*

*по Восточной Европе компании Cushman & Wakefield.* – В целом развитие общественных пространств и пешеходных зон соответствует тенденции к праздности, которую демонстрирует общество. В этой ситуации общественные пространства полностью соответствуют потребностям меняющегося общества».

Кроме того, в крупных городах сохранится тенденция все большей сегрегации. «В наследство

от Советского Союза нам досталось абсолютно равномерное распределение жителей с разными доходами – в одном и том же доме могли жить и подпольные миллионеры, и бедные пенсионеры, – поясняет Денис Соколов. – Сейчас же с расширением географии и строительством новых жилых кластеров все больше будет ощущаться сегрегация, когда разные слои населения будут концентрироваться в разных местах. И высокая стоимость жилья будет связана не только с географической близостью к центру города, а еще и с самим характером района и окружением. Фактически программа реновации является своего рода проектом по джентрификации районов Москвы. Какие последствия это будет иметь для нашей жизни, пока трудно сказать. Но очевидно, что многие, кто сегодня покупает квартиры в так называемых перспективных новых районах, могут уже через несколько лет понять, что оказались в гетто».

## ПРОЙДИТЕ С ПАРКОВКИ

Несмотря на критику и общественный протест, именно драконовская политика мэрии Москвы (а за ней и Санкт-Петербурга) по отношению к автомобилистам помогла восстановить хотя бы какое-то движение в центральных районах, полагают собеседники CRE. Ключевое влияние на транспортную «картину мира», впрочем, оказывают открытие новых станций метро (только в 2018 году планируется строительство еще более чем 20 станций метрополитена в Москве), МЦК, запуск проектов ТПУ, а также освоение «ржавого» и «серого» поясов. «Самые популярные арт-кластеры – дизайн-завод “Флакон”, построенный на месте завода по производству флаконов для духов, арт-пространство “Красный Октябрь”, появившееся на территории крупнейшего кондитерского предприятия, арт-пространство завода “Кристалл”, возникшее на территории бывшего водочного завода недалеко от Садового кольца, – перечисляет **Александр Морозов, генеральный директор S. A. Ricci**. – Здания бывших предприятий становятся и современными бизнес-центрами, например кондитерская фабрика “Большевик”, построенная на рубеже XIX–XX веков. Встречаются примеры, когда творческое пространство появляется рядом с работающей индустрией (центр творческих индустрий “Фабрика” рядом с бумагокрасильной фабрикой “Октябрь”»).

«В Петербурге, по нашим данным, создано порядка 65 площадок, не вписывающихся в традиционный

формат коммерческой недвижимости, – сообщает **Андрей Кошкин, председатель совета директоров группы «Ярд»**. – Многие из них весьма успешны – старейшее креативное пространство “Этажи”, “Новая Голландия”, лофт-пространство “Ткачи”, “Порт «Севкабель»” – проект, реализация которого начата год назад. Основное преимущество для бизнеса – при небольших вложениях можно сделать рыночный продукт, который будет востребован у арендаторов. К тому же это может быть полем для экспериментов, отработки самых разных концепций. Подобно магазинам поп-ап в ТЦ эти территории позволяют малому и среднему бизнесу искать наиболее верные форматы для взаимодействия со своей целевой аудиторией».

При этом в Москве и Петербурге – традиционно разные модели взаимодействия власти с бизнесом, напоминает **Николай Пашков, генеральный директор Knight Frank в Санкт-Петербурге**: в Москве какие-то инновации могут «энергично внедряться» административным ресурсом, а в Петербурге нет. «Коренное отличие Москвы от Петербурга помимо драматической разницы в размере городских бюджетов заключается в том, что московские власти заявляют и делают, а петербургские преимущественно только заявляют, – продолжает г-н Пашков. – В основном изменения практически полностью происходят стараниями и усилиями либо бизнеса, либо неравнодушной общины. Им иногда удается



**Денис Соколов,**  
Cushman &  
Wakefield



**Александр Морозов,**  
S. A. Ricci



**Андрей Кошкин,**  
группа «Ярд»



**Николай Пашков,**  
Knight Frank  
в Санкт-  
Петербурге

подвигнуть городских чиновников на воплощение каких-то интересных идей, но и те в исполнении наших властей приобретают несколько карикатурный вид, “живым” примером чему служат наши так называемые велодорожки. Неумная же девелоперская активность превращает наши города даже не в Шанхай, а в Мапуту».

## СЕРАЯ ШЕЙКА

Уже сейчас в Москве почти не осталось крупных промышленных предприятий, кроме Московского НПЗ в Капотне, напоминает *Антон Финогенов, урбанист, специалист по пространственному планированию и городскому/региональному стратегическому развитию, профессор Международной академии архитектуры*. Совокупный объем земельного банка, используемого под индустриальные объекты, в городской черте Москвы и Петербурга стабильно сокращается; большинство промышленных зон будет и дальше трансформироваться в жилые комплексы, в меньшей степени – в торговые и деловые зоны. «Ввиду же реализации программы реновации уже через пять-семь лет исчезнет большинство патриархальных и зеленых кварталов пятиэтажек рядом с центром Москвы, – убежден г-н Финогенов. – Автомобиль будет становиться все дороже в постоянной эксплуатации, усилится тенденция, что как минимум вторая машина в семье среднего достатка будет неэффективна. Гораздо проще и дешевле будет пользоваться такси или улучшенным общественным транспортом. Однако ввиду общего постоянного роста населения сильно меньше автомобилей в Москве не станет. Для резкого снижения количества авто на улицах нужны уже кардинальные запретительные меры – платный въезд в центр и ряд районов, разрешение на движение только части машин (например, чередование возможности поездки в разные дни на автомобилях с четными или нечетными номерами). Но такие меры вряд ли будут вводиться в Москве раньше 2021–2022 годов. В Петербурге же все перечисленные процессы происходят гораздо медленнее, кардинальных изменений в ближайшие пять лет я не прогнозирую. Даже введение платной парковки в центре города фактически сорвано и будет реализовано в центральных районах не ранее 2020–2022 годов».

В свою очередь, так называемый серый пояс Петербурга сегодня составляет треть всех городских пространств. «И в отличие от Москвы, которая раз-

вивалась более активно, в Петербурге “серый пояс” по-прежнему изобилует очень привлекательными для освоения территориями, – убежден *Константин Сторожев, генеральный директор компании «Вало Сервис»*. – Принцип развития этих территорий главный архитектор города Григорьев сформулировал еще два года назад: 30 % площадей должно быть отведено под зеленые насаждения, спорт, общественные и рекреационные пространства, 30 % – под места для коммерции и бизнеса, 40 % – под жилье. В генеральном плане часть этих идей уже заложена – предусмотрено деловое назначение для территорий, развитие транспортной сети».

Собственный проект апартаментов VALO Константин Сторожев называет также примером реализации новой городской политики. «Локация, в которой строится VALO, до создания точки притяжения – станции метро “Бухарестская” – считалась депрессивной и малоперспективной, – поясняет эксперт. – Теперь территория активно развивается, есть крупный торговый комплекс, рекреационная зона».

## ИСЧЕЗНИТЕ ВСЕ

Многие приметы потребительской экономики, которая сформировалась в девяностые годы, уже исчезли с лица российских городов. «Киоски, коммерческие ларьки, малоформатные магазины, уличные прилавки, вещевые рынки – все это на протяжении десятилетий формировало облик и структуру потребительского рынка в крупных городах, – перечисляет Денис Соколов. – В свою очередь, общественные пространства становятся все более дешевыми: если первоначально они ориентировались на креативный класс, на наиболее так называемых продвинутых жителей с доходом средним и выше среднего, то сегодня в большей степени – на средний и ниже среднего классы, то есть на тех людей, у которых недостаточно средств для более дорогих развлечений. Это означает, что городская культура проникает все глубже в разные слои российского общества, и именно это проникновение будет формировать лицо российских мегаполисов».

На этом фоне в городах будет становиться все более конкурентной система сервисов, считает Антон Финогенов. «Развитие общественных пространств и парков при постепенном переходе на использование потребителями такси и общественного транспорта будет создавать все больше интересных локаций для малых и микропроектов, – полагает

эксперт. – Современное общественное пространство снижает фактор сезонности, что крайне важно для круглогодичной и стабильной работы сервисных услуг. Кроме того, переход на квартальную застройку создает все больше сервисных площадей на первых этажах жилых зданий».

Одним из результатов городских преобразований стало превращение общественного питания в культурный феномен. «С советских времен рестораны воспринимались как нечто не для всех, не для простого человека, а что-то исключительное, куда надо ходить лишь в особенных случаях, – напоминает

Денис Соколов. – Сегодня удешевление меню и расширение дешевых форматов общественного питания привели к тому, что посещение ресторана стало частью повседневной жизни. Перед рестораторами стоит задача улучшать качество обслуживания и питания без роста цены. Это вполне возможно, поскольку все большие слои российского населения будут втягиваться в питание вне дома».

Пока, по мнению собеседников CRE, с этим лучше справляются петербургские предприниматели.

«У нас этот рынок очень активный, поэтому стихийно, даже без участия властей, в центре города фор-

## Прямая речь



**Борис Юшенков,**  
координатор  
Цentra  
прикладной  
урбанистики

– Существенных изменений не наблюдаю. Москва занимается преимущественно украшательством, но это приводит к эффекту «лошади на ярмарке» (морда в цветах, жопа в мыле); Петербург – по сути, переливанием из пустого в порожнее: обсуждаем много, но не делаем ничего существенного. Хорошо хоть старые язвы немного врачуются, например самоубийственная застройка субурбии без школ и дорог понемногу отжимается в относительно цивилизованное русло.

На горизонте десятков лет мы будем наблюдать снос превратившихся в гетто многоэтажных кварталов «закадьа», потихоньку переделывать автострады в парки (потому что автомобилей станет в разы меньше), переделывать гигантские ТЦ во что-то более важное для нас (потому что обмен товара на деньги будет происходить по-другому). Ритейл на 90% уйдет в онлайн и роботизированную доставку, причем доставку не из ТЦ и даже не из РЦ, а напрямую от производителя. Логистика перестанет нуждаться в какой-либо недвижимости более чем полностью. Автономная отправка напрямую от фермера к вашему холодильнику не требует ничего, даже отдельной посадочной площадки для дрона, потому что эту функцию прекрасно берут на себя крыши наших домов под контролем самоорганизующегося соседского сообщества. Те 10% ритейла, которые останутся (это так называемые спонтанные покупки), вполне комфортно разместятся в стрит-формате, поэтому я скептически отношусь к формату больших ТРЦ, этот формат не сможет дожить до своего столетнего юбилея (ТРЦ появились в США в начале 1930-х годов).

Что касается отелей, то я не верю в полезность гостиничных сетей. Шеринговое гостеприимство перекроет гостиничный бизнес, как только поколение Z (после 2000 года рождения) вытеснит стариков из процессов создания полезности. И какой бы срок сейчас не возник в вашей голове, знайте: это произойдет раньше. Изменится и недвижимость, связанная с автотранспортом. Личным автомобилям, логистике, пассажирским перевозкам в том виде, в котором мы их сейчас знаем, отведено не более 15–20 лет. Соответственно, за ними уйдут и обслуживающие их форматы недвижимости.

Что касается городского отдыха, то все ведущие города мира объявили законодательный запрет на ДВС с 2035-го – 2040-х годов. Уже сегодня Дания, Германия и другие страны Европы на 30–70% обеспечивают себя экологически чистой энергией. Лондон в прошлом году объявил себя национальным парком и за год высадил новых деревьев на 10 млн фунтов. Через 20 лет в Forest of London будет сложно разглядеть здания. Если наши города сделают так же, то я с удовольствием проведу свой отпуск в родном чистом, свежем Петербурге. Если не сделают – все уважающие себя люди уедут в нормальные города. Мне очень жаль, что власть не хочет это понять.

В целом же Москву и Петербург ожидают децентрализация, дезурбанизация, переход на сетевые формы производства смыслов (потому что материальную продукцию будем производить не мы), переход на экосистемы в обоих смыслах этого слова.

## Что ожидает городские карты Москвы и Петербурга

- Снижение поездок на автомобиле в пользу других видов транспорта.
- Больше активности в круглогодично используемых общественных пространствах и на первых этажах улиц. Активная капитализация участков вдоль «водного фронта» и новых парков.
- Тотальный рост многофункциональности объектов нового строительства и реконцепция/реконструкция существующих объектов. Стирание границ между общественно-деловой, промышленной, рекреационной, жилой и торговой зонами.
- Дальнейшее функциональное уплотнение центральных и узловых районов в городах – историческая застройка, ТПУ.
- Тренд на экологичность в любом проявлении, от дизайна до строительных материалов и высаженных деревьев.
- Комьюнитизация – создание разных групп по интересам: по профессиональным, сексуальным и любым другим предпочтениям.

Источник: эксперты CRE

мируются очаги активной городской жизни, например знаменитая улица Рубинштейна, – соглашается Николай Пашков. – Но можно выделить на карте города еще несколько точек, где прямо на наших глазах увеличивается концентрация заведений прежде всего общественного питания, создается вечерняя и ночная жизнь. В течение пяти лет эти локации могут составить конкуренцию улице Рубинштейна».

### ПРОДАСТ, СНОВА ПРОДАСТ

В условиях падения доходов населения и низких темпов экономического роста на фоне продолжающегося строительства плотность денег на квадратный метр неуклонно сокращается, отмечает Денис Соколов. Снижается и так называемая якорная функция ритейла – городской покупатель уже не готов тратить несколько часов для того, чтобы

добраться до крупного торгового центра, ему нужно все рядом с его домом или работой. В итоге городской ритейл будет все активнее стараться приблизиться к покупателю через технологии, дробление форматов и оптимизацию запасов.

В свете последних событий ряд экспертов прогнозируют и развитие ТЦ не в виде традиционных моллов, а в американском формате, где проекты строятся в один-два уровня. Кроме того, в Москве и Петербурге будет постепенно стираться жесткое функциональное зонирование. «Есть четкий запрос на многофункциональность, – считает Антон Финюгов. – Например, в БЦ могут развиваться общественные, досуговые и образовательные функции, в ТЦ – находиться услуги социального сервиса, здравоохранения. Современное производство – экологически чистое, нетребовательное к крупным и специфическим площадям – тоже может постепенно переместиться в одно здание с условным ТРК. Данные тенденции уже реализуются, просто доля традиционно непрофильных функций будет расти, и они все больше будут влиять на формат объектов и городскую карту».

**Петр Исаев, коммерческий директор Capital Group**, отмечает, что наиболее жизнеспособной для городской торговли станет концепция sportainment, подразумевающая включение в проект не одного крупного фитнес-центра, а спортивного кластера, состоящего из разных форматов и брендов. «Мы видим укрепившееся изменение целеполагания работы ТЦ с трафиком: если раньше перед ТЦ стояла задача привести в объект как можно больше людей и передать их ритейлерам, то сейчас приоритет – увеличить время пребывания посетителей в ТЦ, удовлетворить все их потребности, чтобы конвертировать потраченное время в реальные покупки, – рассказывает г-н Исаев. – Отсюда прямая зависимость роста важности общественной среды в ТЦ. В ближайшем будущем эта самая общественная среда выйдет за пределы ТЦ в прямой интеграции с городом. Торговым центрам важно быть включенными в городскую жизнь вне своего периметра, иметь возможность найти лояльных посетителей на городских площадках. Поэтому крупные проекты, вероятнее всего, в ближайшем будущем начнут активную интеграцию с городскими инициативами и выступят флагманами общественных проектов».

Существенное влияние на новую карту городов уже сейчас оказывает и развитие e-commerce

с потребностью в складах в центральных районах. Концепция «доставим за час», которой уже сегодня оперирует большинство европейских и американских интернет-проектов, по прогнозам игроков, обещает быть в России очень успешной. «Существует определенный сегмент рынка, для которого выгоден формат “складов последней мили”, расположенных в черте города, – соглашается **Вячеслав Зеленуга, коммерческий директор ГК A Plus Development.** – Однако необходимо понимать, что, находясь в городе, компании вынуждены платить за аренду премию по сравнению со ставками на объектах, расположенных условно за кольцевой. Если рассматривать не аренду уже существующих площадок, а строительство новых, то при их создании ставки будут еще существенно выше, ведь стоимость земли в Москве и Петербурге на порядок выше, чем за кольцом. При этом городскую логистику можно эффективно осуществлять с объектов, которые расположены за чертой города».

В свою очередь, развитие проектов доставки дронами в ближайшем будущем в Москве и Санкт-Петербурге маловероятно, считает Денис Соколов. «Скорее снижение доходов населения и некоторый рост безработицы сформируют предложение дешевых курьерских услуг, поэтому развитие городской логистики в России не будет носить революционный характер», – констатирует эксперт.

## Прямая речь



**Николай Вечер,**  
вице-президент  
GVA Sawyer

– В отношении Петербурга заметна активность в застройке ЖК территорий так называемого серого пояса. Большая часть этих промзон уже давно не используется по своему прямому назначению, но их застройка жильем началась только сейчас. Вторая зона освоения – это застройка сельскохозяйственных земель, доля которых в общей площади городских территорий весьма высока – около 21 %. Кроме того, городская территория будет прирастать за счет земель Ленинградской области, примыкающих к городской черте, как это уже происходит с Горелово и Десяткино. Будет значительно сокращаться доля сельскохозяйственных и промышленных земель.

Коммерческая же недвижимость тяготеет к своему целевому потребителю, приближаясь к его месту жительства, следствием чего ста-

## РАБОТАЕМ ДОМА

«Продвинутые» офисы сегодня не просто смещаются из центра города на окраины, но и осваивают новые развивающиеся территории. «Концепции занятости будут все больше меняться и дробиться, – убежден Денис Соколов. – Для крупных компаний классические корпоративные офисы еще долго будут оставаться основным видом помещения, но мелкие компании будут все больше тяготеть к коворкингам и гибридным пространствам. Удаленная работа будет получать все большее распространение в мире внедрения облачных технологий».

Эпоха sharing-экономики накладывает отпечаток на общественные пространства БЦ, поддерживает Петр Исаев, – сегодня это не просто общие пространства для арендаторов, а полноценные форматы, обслуживаемые сразу несколькими арендаторами (к примеру, кластеры ритейлеров и ресторанов со свободным доступом). «Очевидно, что мы движемся к иному качеству инфраструктуры коммерческой недвижимости, что будет выражаться в том числе и в росте количества и объемов общественных пространств в проектах», – продолжает г-н Исаев.

Константин Сторожев соглашается: ключевым трендом городских офисов останется стремительное развитие формата «сервисных» офисов и коворкингов, а БЦ перейдут на модель управления гостиничными проектами, когда арендатор офиса,

новится уменьшение площади одного объекта (3–5 тыс. кв. м вместо 100–150 тыс.) и многофункциональность.

Городской отдых, в свою очередь, предполагает высокоразвитую культурно-историческую среду, с одной стороны, и многочисленные комфортные общественные пространства – с другой. И то и другое имеется и в Москве, и в Петербурге. Еще нужно добавить активное продвижение этих городов среди населения, в том числе тарифную транспортную политику, многообразное предложение в системе гостеприимства, доброжелательность представителей власти к отдыхающим и многое другое. Направленность такого рода у властей есть, несмотря на совершенно разную целевую аудиторию приезжих в Москве и Петербурге. Постепенно все это реализуется.

как и гость в отеле, находится внутри единого комплекса. Однако подобные офисные пространства требуют принципиально других технологических и планировочных решений, которые нужно закладывать на этапе проектирования.

## МЫ ОТДОХНЕМ

Так называемый городской туризм продолжит развиваться высокими темпами, а в условиях постепенного закрытия въездного туризма потоки

### Прямая речь



**Александр Шарпов,**  
президент  
Vecar Asset  
Management

– Я уверен в том, что городскую среду меняет новая городская политика. Общемировые тренды и явления, изменения в подходах социума, изменения потребностей поколения Z, поколения C, новые потребности самих горожан – они меняют городскую среду. Слава богу, у нас рыночная экономика и предложение подстраивают под потребителя. Уже сейчас мы видим развитие общественных зон не только за счет государства, но и за счет

частных девелоперов, которые выделяют пространства под общественные зоны, так как это повышает конкурентоспособность объекта.

Форматы недвижимости не исчезают, а трансформируются. Например, БЦ теперь реализуются по принципам agile и все чаще включают в себя коворкинги. ТЦ все больше начинают походить на выставочные пространства и места, где можно посмотреть новинки, а потом заказать их с доставкой на дом. Уменьшаются площади квартир, как следствие, появляются и развиваются storage. Увеличиваются потоки путешествующей молодежи. Миллениалы становятся основной группой туристов, под них открываются отели. Города меняются вместе с изменением ожиданий их жителей. Горожане сегодня ждут от среды некой суеты, беготни, быстрых взаимодействий. Городская среда ожидаемо должна быть плотной, густой, как суп. Именно такая среда подталкивает к развитию, креативу и привлекает все новых жителей.

Каждый седьмой человек на планете живет в одном из 150 мегаполисов. К 2050 году 70 % всех людей будут жить в городах. Дальнейшая урбанизация, увеличение плотности населения и осознание важности создания здоровой среды и социума, развитие социопространства в городской среде – это тренды будущего.

в российские столицы будут только расти, считает Денис Соколов. В компании это называют хорошей новостью для рынка недвижимости, поскольку такой тренд позволит обеспечить спрос на объекты самого разного формата.

Пока же и в Москве, и в Петербурге катастрофически не хватает качественных и недорогих гостиниц. «Когда-то проблему нехватки площадей для размещения туристов пытались решить в формате мини-отелей, – вспоминает Константин Сторожев. – Этот сегмент был привлекателен с точки зрения частных инвестиций в гостиничном бизнесе. Увы, время показало, что мини-отели уже не могут соответствовать нуждам и пожеланиям туристов. Сейчас на смену этому сегменту приходят апарт-отели. В Петербурге этот сегмент более развит, чем, скажем, в Москве, где апартаменты зачастую являются “псевдожилем” и строительство в таком формате продиктовано желанием обойти градостроительные нормы».

Петр Исаев, однако, убежден, что наступающую «эру экономики впечатлений» благоприятной для бизнеса назвать нельзя. «Потребители впечатлений готовы все меньше и меньше за них платить, потому что понимают: у них есть альтернативные возможности, которые можно получить за меньшие деньги, – рассказывает г-н Исаев. – В итоге бизнес сталкивается с низкой маржинальностью, которая уже становится нормой. Такая экономика будет ожидаемо разрастаться, и каждый сегмент бизнеса будет стараться дать максимально большую палитру бесплатных впечатлений, чтобы повысить лояльность конечного потребителя. Это будет проявляться и на уровне города, и на уровне крупнейших глобальных брендов, и в сегменте недвижимости. Для коммерческой недвижимости новый период будет характеризоваться ростом бесплатных опций для арендаторов и посетителей, для жилой – максимальным спектром услуг для клиента. Последнее, в частности, приведет к активному развитию сочетаний функций в недвижимости».

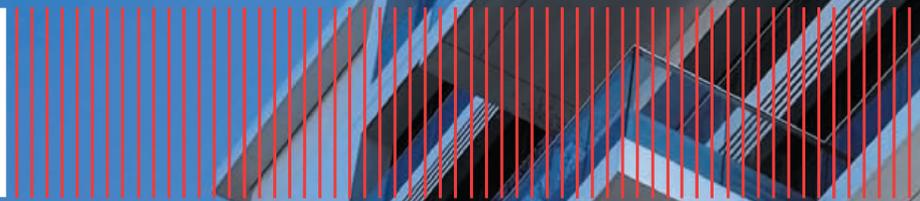
Денис Соколов ключевым трендом городских карт ближайших лет называет смену социального среза. «Все большую роль в городской жизни будут играть представители бюджетного сектора, – полагает эксперт. – Второй тренд – это постепенное выравнивание степени развития разных городов России». C|R|e

**APLEONA**

HSG Facility Management

Realising

Potential\*



## COVER STORY

Text: Maxim Barabash  
Photo: CRE archive

# THE DICE HAS BEEN ROLLED

The policy of seven recent years in Moscow and St. Petersburg alters the cities and their maps. CRE experts comment on why not all reforms are equally beneficial.



**T**he remodeling of streets and a fundamentally new understanding of public spaces will continue exerting the key influence upon the urban environment and business. “In the entire history of Russia there has never been so many public spaces in megacities,” reflects Denis Sokolov, Partner, Head of Research and Analytics for Eastern Europe at Cushman & Wakefield. “On the whole, the development of public and pedestrian zones matches the trend towards idleness. Today’s new generation is less oriented towards the career, caring more about their personal development, with public spaces fully matching their needs.”

Furthermore, we see mounting segregation. “From the Soviet Union we inherited a very uniform distribution of income between various social strata, with underground millionaires and impoverished old folks often living in the same residential building,” explains Denis Sokolov. “Now as new residential clusters are built and the inhabited area keeps expanding, segregation will become more and more apparent with people of different means residing in different neighborhoods. Housing prices will grow not only because a given neighborhood lies in close proximity to the historical center, but also because of its social status. In fact, the renovation program is a sort of gentrification project

for Moscow districts. For now, it's hard to say how it will affect our everyday life. But many buying residential units in so-called promising new neighborhoods may suddenly awaken to the fact in several years from now that they ended up living in a ghetto."

### LEAVE THE PARKING LOT

Despite much criticism and public remonstrations, it is the draconian policy of the Moscow City Hall (with St. Petersburg following suit) towards motorists that helped restore at least some traffic in central areas, CRE interviewees believe. Yet the key influence on the transport map is wielded by new subway stations that keep opening (in 2018 alone the plan calls for the construction of 20 more in Moscow), MCR, new transfer hub projects as well as the development of the "rusty" and "gray" belts. "Most popular art clusters include the design factory Flakon built at the site of the former perfume flask plant, Red October art space that rose in the territory of the biggest confectionery, Crystal art space that emerged in the territory of the famous liquor plant not far from the Garden Ring," lists **Alexander Morozov, CEO S.A. Ricci**. "The buildings of former enterprises also become modern business centers, one example being the Bolshevik confectionery built at the juncture

of the XIX and X centuries. We also see examples of creative space emerging near to the functional industry (Fabrika center of creative industries near the paper and dying mill "Oktyabr").

"According to our information, about 65 sites in St. Petersburg cannot be pigeonholed among the traditional commercial real estate," informs **Andrey Koshkin, Board Chairman, YARD Group**. "Many are rather successful, such as the oldest creative space Etazhi, New Holland, loft space Tkachi, Port Sevkabel which they started developing a year ago." The main advantage for business is that with small investments you can make a market product that will be in demand among potential tenants. What's more, this can be a field for experiments. Like pop-up shops in SCs, these territories enable small and medium-sized business to look for best formats for engagement with their target audience."

Moscow and St. Petersburg have traditionally used different models of interaction between business and city administration, reminds **Nikolay Pashkov, CEO Knight Frank St. Petersburg**: In Moscow some innovations "are vigorously implemented" using the administrative resource, which is not the case in St. Petersburg. "A crucial distinction between Moscow and St. Petersburg, besides the dramatic gaps in the size of their city

**MD**  
FACILITY  
MANAGEMENT  
A Division of OMC

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ  
ПРЕМИАЛЬНОЕ КАЧЕСТВО  
НОВЕЙШИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Реклама

[www.mdpm.ru](http://www.mdpm.ru) 8 (800) 100 71 39 +7 (495) 737 61 81

## What's the future of Moscow and St. Petersburg "city maps"?

- Dwindling car driving in favor of other types of transport.
- More activity in all-season public spaces and lower floors on. Active capitalization of land strips along the waterfront and new parks.
- Booming multipurpose schemes – both greenfield and brownfield projects. Blurring the boundaries between business, community, industrial, recreational, residential and retail
- Further functional compaction of central districts and hubs – historic development, transfer hubs.
- trend towards sustainability in any form – from design to building materials and planting of trees;
- Communitization is creating different interest groups in accordance with their professional, sexual and other preferences.

Source: CRE experts

budgets, is that Moscow authorities declare and do the work, whereas St. Petersburg authorities only declare something but never do it," Mr. Pashkov continues. "Any changes occur through the effort of business or civic activists. Sometimes they succeed in inspiring the municipal officials to put some exciting ideas into life, but even then our authorities often turn them into a caricature. A vivid example is our so-called cycling lanes. Unrestrained development activity turns out cities not even into Shanghai, but rather into Maputo."

### GRAY NECK

Already now there are almost no large industrial enterprises left in Moscow, save for the Moscow Oil Refinery in Kapotnya, reminds *Anton Finogenov, urbanist, expert in spatial planning and urban/regional strategic development, Professor of Moscow Architecture Academy*. The total land bank under industrial facilities in the inner city Moscow and St. Petersburg keeps shrinking; most industrial zones will be further transformed into residential developments and, to a lesser extent, into retail and business zones. "In view of the renova-

tion program implementation, most patriarchal and green neighborhoods of five-story houses near central Moscow will vanish," Mr. Finogenov is convinced. "The automobile maintenance will be getting ever more expensive and at least the second car in middle-class families won't be efficient. It will be much easier and cheaper to use taxi services or improved public transport. However, the number of automobiles in Moscow will hardly decrease, given a permanent population growth. To radically reduce the number of cars in the streets, harsh prohibitive measures need to be taken: paid entry to the center and some districts, traffic permission for only part of the vehicles. But such measures will hardly be introduced in Moscow earlier than 2021-2022. In St. Petersburg the above-listed processes take more time to be implemented, so I do not foresee any radical changes during the next five years. Even paid parking has actually been frustrated in central Petersburg and won't appear sooner than 2020-2022."

In its turn, the so-called "gray belt" accounts for a third of all urban spaces in St. Petersburg now. "And unlike Moscow which saw a more rapid development, in St. Petersburg "the gray belt" is still replete in territories very attractive for developers," knows *Konstantin Storozhev, CEO Valo-Service*. "Chief Architect Mr. Grigoryev articulated the principle of developing these territories two years ago: 30% of the areas are to be earmarked for plants, sports, community and recreation spaces, another 30% – for business and commerce, and 40% – for housing. Some of these ideas are already laid in the general plan that anticipates a business designation of these territories, along with transport network sprawl."

Mr. Storozhev refers to his company's project of VALO apartment hotel as an example of a new urban policy implementation. "The location where VALO is being built was thought depressive and unpromising prior to creating an attraction point in Bukharestskaya metro station," the expert comments. "Now this territory is being rapidly developed."

### OFF YOU GO

Many signs of the consumer economy that took shape in the 1990s have already vanished. "Kiosks, commercial stalls, small-size shops, street counters, nonfood markets – all of these had been forming the image and structure of the consumer market in big cities for decades," lists Mr. Sokolov. "In their turn, public spaces are getting less and less expensive: if initially they were geared at the creative class, at most advanced and progressive deni-

zens, now they are mostly oriented towards low middle classes or people who cannot afford costly entertainments. This means the urban culture is penetrating deeper and deeper into various strata of the Russian society and will form the face of Russian megacities.”

Against this background the system of services will be getting ever more competitive, Mr. Finogenov believes. “The development of public spaces and parks as well as the gradual transition to the use of taxi services and public transport by consumers will create more and more attractive locations for small and micro projects,” the expert assumes. “The modern public space reduces the seasonality factor, which is extremely important for all-season and stable operation of services. Furthermore, transition to neighborhood development creates more and more service premises on the lower floors of residential buildings.”

One of the urban transformation results was public catering turned into a cultural phenomenon. “Since Soviet times restaurants had been perceived as something posh, something exceptional to be visited on special occasions,” reminds Sokolov. “Today a cheaper menu and widespread fast food formats made a visit to a restaurant part of everyday life.”

For now, in the opinion of CRE interviewees. St. Petersburg entrepreneurs are more adequate to this task. “This market is booming in our city; this is why hotbeds of urban life are being formed in the city core spontane-

ously without the involvement of municipal authorities, one example being the famous Rubinshtein street,” agrees Mr. Pashkov. “But we can pinpoint several other spots on the city map, where right in our eyes a lot of eateries, cafes and night clubs keep rising.

## SELLING AND RESELLING

Under the falling revenues, low economic growth rates and against the backdrop of ongoing development activity, the money density per square meters is steadily contracting, comments Sokolov. The so-called anchor function of retail is on the wane, since the customer is unwilling to spend several hours on getting to a large shopping center; she wants everything near her home or work. As a result, the city retail will be doing its best to draw nearer to the consumer via technologies, space downsizing and stock optimization.

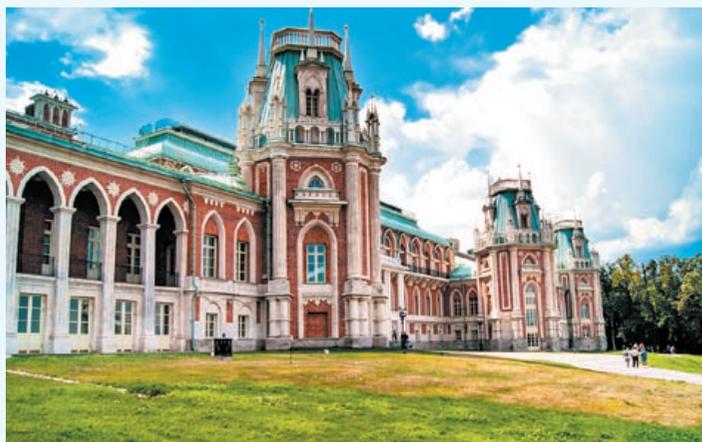
In the light of recent events, a number of experts forecast the development of shopping centers not in the form of traditional malls, but in the American format where projects have 1-2 levels. In addition, rigid functional zoning will get gradually eroded in Moscow and St. Petersburg,” Mr. Finogenov believes. “For instance, community, leisure and educational functions may develop in the business center; the shopping center will house social and healthcare services. Environmentally benign manufacturing capacity that does not require spacious industrial facilities can also be accommodated under one roof with

## Direct quotes

**Alexander Sharapov,**  
President Becar  
Asset Management

– I am certain that it is a new urban policy that is altering the urban environment. Global trends, changing community attitudes, changes in the needs of Generation Z, Generation C, new needs of citizens themselves are altering the urban environment. Praise God, we have market economy and the supply is adjusted to the consumer. Already now we see the development of public zones not only at the government’s expense, but also at the expense of private developers who dedicate spaces for public zones, since this increases the property’s competitive strength. Real estate formats undergo transformations, being far from vanishing. For example, office centers are now based on agile principles and increasingly often comprise co-working space. Shopping centers increasingly resemble showrooms and places where you can see novelties on display and then order them from the

manufacturer, including home deliveries. The living space keeps shrinking; as a result, storage rooms develop. The flows of traveling youth keep swelling. Millennials become the main traveling group, with hotels opening to meet their needs. Cities change with changing expectations of their citizens. Denziens today anticipate certain fuzz and buzz, fast interactions. The urban environment is expected to be dense and thick like a broth. It is this environment that pushes us towards development, creativity, attracting new residents. Every seventh resident of our planet lives in one of the 150 megacities. By 2050 already 70% of all people will live in cities. Ongoing urbanization, rising population density, increasing importance of creating a healthy environment and community, the development of social space in the urban environment are the trends that will prevail.



a conventional shopping and leisure center. The given trends are already here, but the share of traditionally non-core functions will be swelling and they will have an ever greater impact upon the property size and city map.

**Petr Isaev, Business Development Director at Capital Group**, points out that most viable for the city retail will be the sportainment function – the inclusion of not just one gym in a retail project, but a sports cluster comprising various formats and brands. “We see the target setting change in working with the SC traffic entrenched: if earlier an SC was faced with the task of bringing as many people as possible to the facility and hand them over to retailers, now the key priority is increasing the time of visitors staying in the SC and satisfying all their needs,” says Mr. Isaev. “Hence the growing importance

of the community environment in SCs. In the years to come this very community environment will spill out of SCs in direct integration with the city. It is important for shopping centers to be included in the city life outside of their perimeter, to find loyal visitors in urban venues.”

The development of e-commerce with its need for storage space in central districts is already now having significant impact upon the “new map” of cities. The “delivery within 1 hour” concept already used now by most European and American Internet projects must be very successful in Russia, as predicted by market players. “There is a certain market segment which can be benefitted by “last mile warehouses” in the inner city,” agrees **Vyacheslav Zelepuga, Business Development Director, A Plus Development Group**. “Yet it is necessary to understand that companies are forced to pay a rental premium for inner city operations, as compared to the rates in facilities located beyond the Ring Road. In case of greenfield development, the rates will be even higher, given that the land prices in inner city Moscow and St. Petersburg are higher than beyond the Ring road by an order of magnitude.”

The delivery by drone projects are unlikely to develop in Moscow and St. Petersburg in the nearest future, according to Sokolov. “The sinking of personal income and growing unemployment will shape the offer of cheap courier services, so the development of urban logistics won’t be revolutionary in Russia,” the expert states.

## Direct quotes

**Boris Yushenkov,**  
Coordinator,  
Applied Urbanism  
Center

– I do not see any substantial changes. Moscow is primarily engaged in ornamentations, which brings about the “horse in the fair” effect (the muzzle is in flowers while back side is lathering). In St. Petersburg we are beating the air: discussing a lot, but doing nothing of note. In dozens of years to come we’ll be observing the demolition of multistory developments beyond the KAD, quickly turning into ghettos, gradually remodeling motorways into parks, converting giant malls into something more important. Retail will go online and robot-backed delivery by 90%, with goods delivered directly from manufacturer. Logistics will no longer depend on real estate. Those 10% of offline retail that will remain will quite comfortably be accommodated in street retail, so I am skeptical about large malls. As for hotels, I do not believe in the usefulness of chains. Sharing hospitality will supersede hotel business as

soon as the Z generation (born after 2000) will have replaced old folks. This will happen sooner rather than later. Motor transport related real estate will also change. Personal cars, logistics, passenger services as we know them now won’t last longer than 15-20 years from now. As regards the city leisure, all leading world capitals have already banned ICE starting in 2035-2040. Already now Denmark, Germany and other countries of Europe cover their energy needs from renewable sources by 30-70%. Last year London declared itself a national park; they planted out new trees worth 10m GBP. In 20 years from now it will be difficult to see buildings in Forest London. If Russian cities follow suit I’ll be delighted to spend my vacation time in my home, clean and fresh St. Petersburg. If they do not do the same, then people who have dignity and self-respect will leave for normal cities.



*Управление недвижимостью  
на высшем уровне*

**+7 (495) 690-89-39 [www.zepelinpm.ru](http://www.zepelinpm.ru)**

## WORKING AT HOME

Not only are “advanced” offices drifting from the center to outskirts; they are also developed in the greenfield. “The occupancy concepts will undergo further changes and fragmentation,” Sokolov is convinced. “For large companies, classical corporate offices will long remain the key type of premises, but smaller companies will be increasingly gravitating towards co-working and hybrid spaces. Remote work will be getting more common.”

The era of sharing economics leaves its imprint on public spaces in BCs, Mr. Isaev supports: today, these are not just shared spaces for tenants, but also full-fledged formats maintained by several tenants at one time.

“Obviously, we are moving towards a different quality of commercial real estate infrastructure, which will be expressed, among other things, in the growing number and size of public spaces in projects,” Isaev continues.

Mr. Storozhev agrees: the key trend of inner city offices will be the rapid development of the “serviced” office and co-working format, whereas BCs are switching to the hotel project management whereby the office tenant, like a guest in a hotel, is accommodated inside a single cluster. This being said, such office spaces call for fundamentally different technological and layout solutions to be thought through at the stage of design. “But

### Direct quotes

**Nikolay Vecher,**  
Vice President  
GVA Sawyer

– In St. Petersburg we see robust residential development in the so-called “gray belt” – former Soviet industrial zones encircling huge territories and representing a rupture in the urban space. Most of these zones are no

longer used for manufacturing; yet it is only now that their residential redevelopment has commenced because of legal problems, urban development restrictions, problems with engineering infrastructure, etc. The second development zone is agricultural lands whose share in total urban space is about 21%. The urban area will be sprawling due to the lands in the Leningrad region. The share of agricultural and industrial lands will be shrinking. As for commercial real estate, it is gravitating towards its target consumer, getting closer to their domicile, which results in their downsizing of property areas and a drift towards multifunctional schemes. Urban leisure, in its turn, implies a highly developed cultural and historic environment, on the one hand, and numerous comfortable public spaces, on the other hand. Add here a vibrant promotion of Moscow and St. Petersburg among the population, including the tariff transport policy, diverse hospitality supply, benevolent attitudes of municipal authorities towards holiday-makers and a lot more.

new modern offices of advanced firms, especially in the IT sphere, are in no way inferior to best co-working practice in terms of interior space and design complexity,” objects Mr. Morozov. “BCs will indeed be getting more and more comfortable, with meeting and talking areas for employees, creative spaces and relax zones. Nobody cares for just an office box any longer. It cannot be ruled out that we may soon see most exciting hybrids of office, sports and cultural functions.”

## WE’LL HAVE SOME FUN

The so-called urban tourism keeps on growing at a fast pace; tourist flows to Russian capital cities will keep swelling, according to Sokolov. This is good news for the real estate market, according to the company, since this will bolster the demand for various property.

For now, both Moscow and St. Petersburg are desperate for quality inexpensive hotels. “During some time the attempt was made to address the shortage of space for tourist accommodation by the opening of mini hotels,” recalls Storozhev. “This segment was attractive for private investments. Alas, the time showed that mini hotels can no longer meet the needs and wishes of tourists. Now apartment hotels are often replacing this segment.”

Mr. Isaev is convinced that the imminent ‘era of the economy of impressions’ cannot be looked upon as salubrious for business. “Consumers of impressions are less and less ready to pay for them, understanding that they can have access to less costly alternatives,” says Isaev. “As a result, business faces low margins. This economy will predictably expand, with each business segment doing its best to provide a maximally wide spectrum of free impressions, to increase the loyalty. This will be manifest at the city level, at the level of biggest global brands, and in the real estate segment. For commercial real estate the new period will be characterized by the amassing of free options for tenants and visitors; while in residential real estate there will be a maximum range of services available for the buyer.”

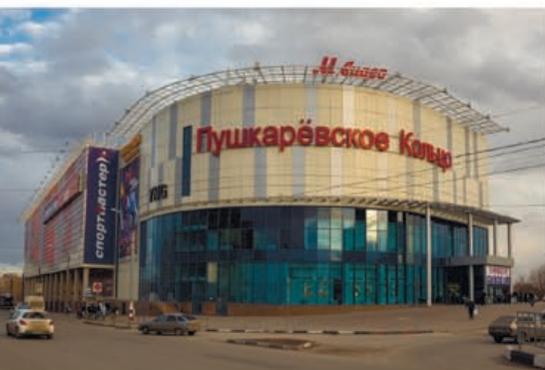
Mr. Sokolov mentions a changing social profile as the key trend for city maps in the years to come. “The so-called budget sector will be playing an ever greater role in cities,” the expert believes. “Their needs, mentality and consumer conduct differ from what the middle class has demonstrated during the past 10 years. The second trend is gradual alignment of different Russian cities in terms of their development: Moscow will no longer be so radically different from other cities.” C|R|E

# DARS'

---

## Development

- 9 ДЕВЕЛОПМЕНТ ПОЛНОГО ЦИКЛА
- 9 БОЛЕЕ 270 000 кв.м ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В СОБСТВЕННОСТИ И УПРАВЛЕНИИ
- 9 УЧАСТНИК И ПОБЕДИТЕЛЬ ВСЕРОССИЙСКИХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ ВЫСТАВОК И РЕЙТИНГОВ
- 9 PRORERTY MANAGEMENT
- 9 FACILITY MANAGEMENT
- 9 FEE-DEVELOPMENT



*DARS - имя, которому доверяют!*

Текст: Евгений Арсенин  
 Фото: Архив CRE

# ЗВАНЬИЙ ГОСТЬ



Нехватка качественных и доступных гостиничных проектов, а также «трудности перевода» в регионах остаются основным тормозом для развития внутреннего туризма: «минусовать» от указанных на вывеске зачастую приходится не одну, а две-три звезды.

**В** 2017 году внутренний туризм в России увеличился примерно на 7% и составляет 3,4% ВВП страны. Это увеличение обусловлено рядом факторов – в частности, крупные спортивные соревнования, в том числе зимние Олимпийские игры в Сочи и Кубок конфедераций, повлияли на развитие гостиничной индустрии в регионах и приток иностранных туристов. Аналогичным образом девальвация рубля значительно увеличила расходы на выезд за границу, что способствовало росту внутреннего туризма.

По оценкам Cushman & Wakefield, в стандартном российском регионе насчитывается около 240 гостиниц. На этом фоне резко выделяются Краснодарский край (почти 3100 гостиниц), Москва (1179), Санкт-Петербург (419). Обратная сторона медали – республики Кавказа: Ингушетия, где есть всего два отеля, и Чеченская Республика с 13 гостиницами. Немногим вперед ушли Республика Марий Эл (30 отелей), Калмыкия (22) и Магаданская область (24). «Для того чтобы получить полную картину, к количественным по-

казателям хотелось бы добавить и качественные, но статистика Росстата такие данные не обрабатывает, – вздыхает **Марина Смирнова, партнер, руководитель департамента гостиничного бизнеса и туризма Cushman & Wakefield.** – Если опираться на данные по уровню номерного фонда, то только 10 % комнат в гостиницах России относится к “высшей категории”, примерно столько же (13 %) имеет профессиональное управление международным или российским гостиничным оператором».

### СОВЕТСКОЕ – ЗНАЧИТ, ОТЛИЧНОЕ

Количество гостиниц и объем номерного фонда в России сокращались вплоть до начала нулевых годов, напоминают в Cushman & Wakefield: не все объекты, построенные в СССР, пережили переход к рыночным отношениям. Часть была переформатирована под офисные и торговые центры, часть просто перестала функционировать из-за полного износа. По мере стабилизации экономики этот процесс был преодолен, а в последнее время вплоть до 2015 года отмечался рост количества гостиниц. В 2014–2015 годах Россия даже вошла в топ-5 стран в Европе и топ-10 в мире

по объему строящихся номеров, чему, очевидно, существенно способствовал процесс подготовки к Олимпийским играм в Сочи, а также к чемпионату мира по футболу 2018 года, к проведению которого города, где пройдут матчи, приводили в порядок спортивную инфраструктуру и гостиницы для спортсменов и болельщиков. «В современной России крупные объекты гостиничного строительства в регионах можно пересчитать по пальцам, – считает Марина Смирнова. – Исключением являются Санкт-Петербург и Сочи, но и там в количественном отношении преобладают малые отели. С другой стороны, если в гостинице в среднем менее 50 мест, то ее операционная эффективность оказывается под вопросом, поскольку основной доход гостиницы получают именно от продажи номеров».

Информация о вместимости гостиниц, в свою очередь, демонстрирует средний «возраст» отелей в регионе – крупные гостиницы строились в основном в советский период, сообщают в Cushman & Wakefield. Такие регионы – Ивановская и Ульяновская области, а также ряд республик Северного Кавказа – имеют очевидно устаревший номерной фонд высокой вместимости, отмечают в компании. Другие – Ненецкий автономный округ и Республика Калмыкия, наоборот, располагают относительно новыми отелями, но работающими недостаточно эффективно в силу небольшого количества мест в них. Кроме того, такие небольшие форматы не позволяют развивать бизнес по проведению конференций на базе локальных отелей, а также не могут работать в групповом сегменте. Как показывает практика, рост количества небольших гостиничных объектов не позволяет решать задачи качественного изменения уровня туристской инфраструктуры.

Дефицит предложения может стать ощутимым в пиковый сезон на наиболее развитых туристских рынках уже в перспективе ближайших трех-пяти лет. Именно нехватка качественных гостиниц и недостатки прочих элементов туристской инфраструктуры (объектов показа, транспорта, мест стоянок туристских автобусов, не говоря уже о кадрах – гидах-переводчиках и др.) могут стать «тромбами», мешающими нормальному распределению растущих туристских потоков по регионам России. «Если продолжить аналогию с человеческим организмом, то к образованию “тромбов” может привести в том числе неравномерная работа рынка – сезонность спроса, – поясняет Марина Смирнова. – В моменты пикового спроса пропускная способность инфраструктуры резко снижается. Это приводит к очередям в музеи, высокой загрузке транспорта, скученности людей на пляжах и улицах городов. Привлекательность туристских направлений, сталкивающихся с такими проблемами, снижается. Дополнительный фактор, ухудшающий впечатления туристов от поездки по таким маршрутам, – резкий рост цены в гостиницах и ресторанах: пользуясь моментом, предприниматели, вовлеченные в процесс обслуживания туристов, пытаются по максимуму использовать высокий сезон. Их трудно в этом винить – даже с учетом того, что такой подход подрывает основы их же бизнеса».





## МИРНОЕ ВРЕМЯ

Практически все региональные гостиницы попытались на всю катушку воспользоваться и грядущим мундиалем. Кто-то повышал цены в разы, кто-то вообще закрыл бронирование на эти даты и наблюдал ситуацию с продажами. «Государство предложило менеджменту отелей, которые хотят принимать гостей ЧМ-2018, согласовать с оргкомитетом чемпионата максимальные цены на размещение, – рассказывает Марина Смирнова. – Такая же практика применялась и в период проведения Олимпиады. Вмешательство государства оправдан-

но, поскольку именно оно всячески стимулировало строительство гостиниц и спортивных объектов. Да и цены устанавливаются не на таких уж низких значениях: максимально возможная цена на номер в Москве составит 500 тыс. рублей в сутки, в Санкт-Петербурге – 630 тыс., в Казани – 80 тыс.».

В последние полтора года открытие гостиниц в регионах часто было приурочено к приближающемуся чемпионату мира, соглашается *Маргарита Найштурт, старший консультант департамента гостиничного бизнеса компании JLL*. Так, открывались и продолжают открываться брендовые объекты в Ростове-на-Дону, Саранске, Нижнем Новгороде. Однако интерес инвесторов и операторов также распространяется и на другие направления, и география открытий продолжает расширяться на регионы, все более удаленные от Москвы; в качестве примеров можно привести открытие DoubleTree by Hilton в Тюмени, Domina в Новосибирске, ibis в Иркутске. В Новороссийске открылся Hilton Garden Inn, первый брендовый объект в городе, – эксперты JLL прогнозируют, что, будучи единственным отелем под международным брендом, он станет пользоваться большим спросом. В свою очередь, отели верхних сегментов прибрежного кластера Сочи уже второй год подряд не преодолевают порог среднегодовой загрузки в 50%,

## Прямая речь



**Владимир Ильичев,**  
старший директор  
отдела развития  
по России и СНГ,  
Hilton Worldwide

– За последние несколько лет туристический рынок в России значительно вырос. Это касается как внутреннего туризма, так и спроса со стороны иностранных туристов. Москва и Петербург всегда были популярными направлениями как для российских, так и для иностранных туристов. Однако сейчас мы видим рост инвестиций и развитие таких городов, как Новороссийск и Оренбург.

Россия является одним из важнейших рынков для Hilton. За 10 лет наш портфель объединил более 50 отелей, которые уже функционируют или откроются в ближайшем будущем. Кроме того, Hilton планирует расширять свое присутствие в аэропортах. Ожидается, что чемпионат мира по футболу 2018 года привлечет в Россию более 2 млн туристов и, следовательно, станет основным направлением для российской индустрии туризма в ближайшие 18 месяцев. Представите-

ли крупных гостиничных сетей, включая Hilton, уже активно готовятся к увеличению потока туристов и приему гостей. В преддверии чемпионата около 60 отелей будет построено с нуля и более 100 объектов будет существенно модернизировано. Мероприятие также станет большим толчком для развития транспортной инфраструктуры в России – от аэропортов до станций и дорог. Чемпионат мира по футболу пройдет в 11 городах России и откроет новые направления для туристов, а также инвестиционные возможности. Помимо Москвы и Санкт-Петербурга мы также ожидаем рост инвестиций в города, ранее не исследованные международными туристами, такие как Екатеринбург, Самара и Волгоград. Это обеспечит существенный импульс для долгосрочного туристического развития регионов и экономики в целом.



Ducat Place III

класс  
**A**

ул. Гашека, д. 6



Белая Площадь

класс  
**A**

ул. Лесная, д. 5



Большевик

класс  
**A**

Ленинградский пр-т., д. 15



Легенда

класс  
**A**

Цветной бул., д. 2



Вивальди Плаза

класс  
**A**

ул. Летниковская д. 2, стр. 1-3



Lighthouse

класс  
**A**

ул. Валовая, д. 26



White Stone

класс  
**A**

4-ый Лесной пер., д. 4



ЛеФОРТ

класс  
**B+**

ул. Электrozаводская, д. 27



Фабрика  
Станиславского

класс  
**A**

ул. Станиславского, д. 21



Silver City

класс  
**A**

Серебряническая наб., д. 29



Кругозор

класс  
**A**

ул. Обручева, д. 30/1



iCUBE

класс  
**A**

Нахимовский пр-т, д. 58



Заречье

класс  
**B+**

Старый Толмачевский пер., д. 5



Объект под  
управлением

Аврора

класс  
**A**

Садовническая наб., д. 72-82



Объект под  
управлением

Nevis

класс  
**A**

ул. Щепкина, д. 61/2, кор. 12



Девелоперский  
проект

Greendale

класс  
**A**

ул. Октябрьская, д. 98

**o<sub>1</sub>properties**

тел: +7 495 788 5575  
info@o1properties.ru  
www.o1properties.ru

Реклама

Партнер Премии CRE Moscow Awards 2018



**Марина  
Смирнова,**  
Cushman &  
Wakefield



**Маргарита  
Найштут,**  
JLL



**Елена  
Лысенкова,**  
Hospitality  
Income  
Consulting



**Татьяна  
Белова,**  
CBRE

хотя в целом это достаточно хороший показатель для локации с такой ярко выраженной сезонностью спроса.

Именно предстоящий чемпионат мира позволил участникам рынка навести хотя бы какой-то порядок в региональной классификации. «Она в настоящий момент необязательна в России, за исключением городов, где будут проводиться матчи ЧМ-2018, поэтому зачастую заявленная категория объекта имеет мало общего с реальностью, – констатирует Маргарита Найштут. – Тем не менее на рынках, где присутствуют брендовые объекты, составляя конкуренцию местным независимым гостиницам, общий уровень гостеприимства в городе начинает подтягиваться. Кроме того, такие ресурсы, как tripadvisor, booking.com, недавно появившийся сервис по бронированию независимых отелей в российских регионах azent.ru, на которых можно прочесть отзыв практически о любом объекте размещения, мотивируют владельцев отелей поднимать уровень сервиса и повышать качество предлагаемого продукта для сохранения конкурентоспособности».

## РОДНЫЕ ПРОСТОРЫ

Хотя Олимпиада в Сочи и ЧМ-2018 служат примерами того, как участие государства позволяет успешно решать вопросы реформирования туристской инфраструктуры в отдельных регионах, это не стало повсеместной практикой: большинство регионов еще не раскрыли свой турист-

ский потенциал не только миру, но и своим соотечественникам, отмечают в Cushman & Wakefield. «Недавно мы закончили работу по анализу природного и туристского потенциала такого уникального региона, как Курильские острова, – делится Марина Смирнова. – В ходе этой работы мы анализировали состояние туристской инфраструктуры в географической зоне российского Дальнего Востока. Анализ показал, что Курильские острова, например, по-прежнему остаются регионом с негарантированной транспортной доступностью. Исключение – остров Итуруп, с которым после строительства нового аэропорта есть устойчивая и практически всепогодная авиационная связь. Но стоимость полтора-двух часового перелета туда составит 35 тыс. рублей, если вы не местный житель или не купили путевку у локального туроператора. И если на Итурупе есть недавно построенная гостиница на 38 номеров, то на Кунашире всего две гостиницы на семь номеров в общей сложности».

Таких примеров можно привести довольно много, полагают в Cushman & Wakefield: взять хотя бы такое уникальное место, как Кульдур в Еврейской автономной области. Минеральная вода из местного источника имеет состав, который встречается еще только в двух местах на Земле: во Франции (Виши) и на Кавказе. В 30-е годы XX века здесь был построен первый санаторий, развитие этого небольшого поселка шло до начала 80-х и тогда же практически закончилось. Санаторная база, построенная 30–45 лет назад, подтягивается по мере возможности менеджментом. При этом клиенты, единожды побывавшие здесь и получившие терапевтический эффект, возвращаются в Кульдур снова и снова, несмотря на весьма скромный стандарт проживания. «Развитие туристской инфраструктуры – это не только забота об отдыхающих и путешествующих, – напоминает Марина Смирнова. – Речь может идти и о создании рабочих мест в районах, где ничего другого, кроме индустрии гостеприимства, нельзя предложить. Все эти моменты меняют отношение к туризму, и в мировой практике к этой сфере экономики относятся максимально серьезно – в том числе как к одному из средств конкурентной борьбы за иностранные инвестиции. Если вспомнить 90-е годы, то можно заметить, что ни одна программа международного сотрудничества, предлагавшаяся Европой и США для помощи России в переходный период, не касалась развития

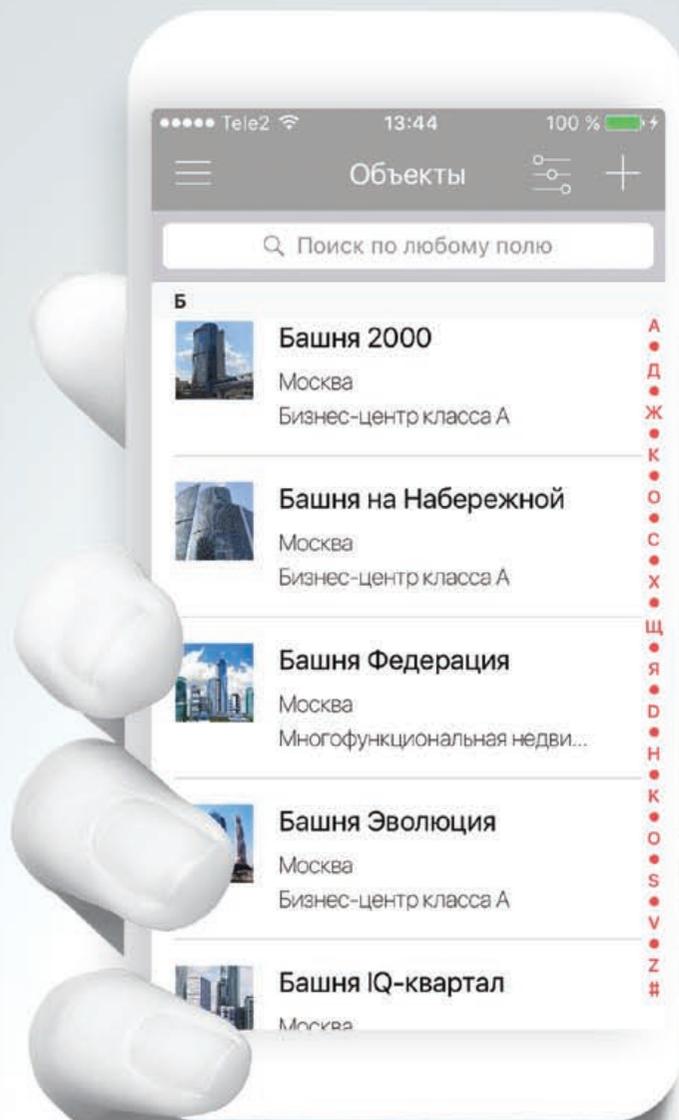
Загружайте CRE App



Генеральный партнер



RAVEN RUSSIA



# НЕБОЛЬШОЕ ОБНОВЛЕНИЕ

## 1200 ОБЪЕКТОВ ВОДНОМ ПРИЛОЖЕНИИ

50+ городов  
России

200+ новых  
объектов в месяц

Фильтр по категориям  
и локациям

Возможность  
добавить свой объект

## Какие отели будут популярны в регионах?



- Эко-отели – объекты, располагающиеся в основном в загородной местности. Например, на склонах Эльбруса на высоте 4 тыс. м находится горный эко-отель LeapRus. Внешним видом он напоминает капсулы космического корабля, а его вместимость составляет порядка 50 альпинистов (каждая спальня рассчитана на 12–18 мест). Другая уникальная в своем роде гостиница расположена на Камчатке у подножия Вилучинского вулкана – иглу-отель «Горная территория». Его домики обставлены в на-

циональном стиле коренных народов Севера с ледяными кроватями, на территории оборудован ледяной бар с камином.

- Формат sport & family. Stadium Hotel расположен прямо на восточной трибуне «Казань-Арены» в столице Татарстана. Примечательно, что сами номера могут быть использованы во время матча как VIP-ложи. Ожидается, что цены на проживание в нем взлетят во время чемпионата мира по футболу.
- Бутик-отели. Гости все чаще предпочитают гостиницы, максимально приближенные к хорошим апартаментам – с дизайнерским ремонтом и уникальной атмосферой. Более того, бутик-отели становятся маркетинговым инструментом, повышающим привлекательность региона. География дизайнерских гостиниц охватывает не только крупные города, но и все чаще различные загородные локации. Например, гостиница «Родники» – «уголок Европы во владимирских лесах», как отзываются о нем туристы. Тематика бутик-отелей в основном отражает национальную культуру. В качестве примера можно привести камерный отель «Библиотека»; секрет литературного отеля в Вологде кроется в его названии: номера здесь значатся как «тома» и оформлены по мотивам классической литературы.
- Lifestyle-отели – относительно новая категория гостиничного рынка. Это средства размещения, ориентированные на особый стиль жизни, тематические запросы и вкусы какой-либо отдельной группы гостей. Подобный формат появился в деревне Веретьево – «Арт-усадьба “Веретьево”». Бывший пионерский лагерь на берегу реки Дубны превратили в «пионерлагерь для взрослых» – творческий клуб, в котором выставки и фестивали регулярно проводят самые известные художники России.

Источник: JLL

туристской сферы – именно по причине, указанной выше».

Воспринимать региональный туризм всерьез в России действительно начали лишь совсем недавно, о чем говорит наличие стратегии развития туризма, а также соответствующей федеральной целевой программы до 2018 года. «С другой стороны, если посмотреть, какие объекты получили государственную поддержку, создается впечатление, что туда включено все, что строилось частны-

ми инвесторами в регионах и имело хоть какое-то отношение к туризму – и торговые центры с аквапарком и гостиницей, и недостроенные отели, и малые гостиницы, – вздыхает Марина Смирнова. – Наверное, участие государства требует более целевого подхода, чем строительство туристического комплекса на 20 мест с предоставлением водно-оздоровительных услуг или малоэтажного поселка, пусть даже с таким сказочным названием, как Святогорье. Ведь цель программы – не освоить

средства, а развить туризм там, где частные инвесторы не справляются с задачей. Если мы хотим, чтобы программы развития туризма давали результат, близкий к сочинскому, то нужно более стратегически подходить к развитию туризма: важно расставить приоритеты, определить узкие места, понять, что обязательно нужно поддерживать, а где инвесторы справятся и сами. При этом важно выработать понятные всем критерии отнесения тех или иных проектов к стратегическим, для чего следует также повышать статус независимого экспертного сообщества в оценках таких проектов и, кроме того, совершенствовать методы сбора и обработки профильной статистической информации».

Помимо поддержки развивающихся проектов не следует забывать и об уже работающих – и здесь критически важно рассмотреть возможность снижения для гостиничных и туристских проектов налога на землю и на недвижимость, как это сделано, например, в Москве. При разумном подходе для получения первых положительных результатов не нужны такие уж большие средства, о чем говорит, например, развитие «глэмпингов» (от слов «гламур» и «кемпинг»), а также рост интереса наших соотечественников к самым отдаленным уголкам России – Чукотке, Камчатке, Курильским островам, плато Путорана, где туристской инфраструктуры практически нет, отмечают в Cushman & Wakefield.

## ВСЕ В РОСТ

По мнению аналитиков Cushman & Wakefield, именно гостиницы показали наибольшую устойчивость в кризисных условиях: гостиничный рынок быстрее других сегментов коммерческой недвижимости вернулся в стадию роста, что делает его привлекательным для девелоперов и инвесторов, стремящихся диверсифицировать свою деятельность и снизить риски. Однако для девелоперов, которые рассматривают региональный гостиничный проект в качестве альтернативы другим секторам коммерческой недвижимости, большую роль будут играть показатели доходности. За 2017 год доход на номер в качественных гостиницах России увеличился на 17% в долларовом выражении, и это один из лучших результатов в Европе. Притом некоторые рынки, такие как Казань и Екатеринбург, дают прирост доходности в рублевом эквиваленте порядка 27–30% в год.

Доходность гостиниц в текущих условиях не достигла своего пика, что делает интересными инвестиции в гостиничный бизнес на перспективу. С другой стороны, девелопера при принятии решения о вхождении в гостиничный проект будет останавливать достаточно высокая стоимость строительства: при цене 5400 рублей строительный бюджет в расчете на номер должен быть на уровне 5,4 млн рублей. «С точки зрения отельеров на развитие бизнеса будут влиять преимущественно два фактора. Рост конкуренции

## Прямая речь



**Дэвид Дженкинс,** вице-президент по развитию бизнеса по России, Прибалтике и странам СНГ Carlson Rezidor Hotel Group

– Если честно, то я не вижу существенных изменений в показателях работы отелей в регионах. Как мы, так и наши конкуренты наблюдали открытие отелей последние полтора года, и полагаю, еще немало отелей откроется перед началом чемпионата мира – особенно в городах, где будут проходить матчи FIFA.

Я не вижу новых игроков среди операторов в регионах, все мы продолжаем открывать новые объекты. Если исключить Москву и Петербург и говорить о внутреннем туризме – тогда, конечно, стоит говорить о курортах Черноморского побережья, которые остаются популярными летом и зимой (зимние виды спорта в Сочи). Наблюдается рост интереса со стороны Китая к российским

территориям, таким как Байкал, Владивосток (включая игорную зону «Приморье») и Алтай. В городах Золотого кольца также наблюдается рост внутреннего туризма.

Я знаю несколько потрясающих отелей в регионах – как под международными брендами, так и без. Наверное, модно говорить, что регионы находятся позади больших городов, я не вижу этого, если рассматривать брендовые отели. Безусловно, сами города менее развиты во многих отношениях и предлагают разный туристический продукт, но это не означает, что гостиницы на одну или две звезды ниже, чем отели того же бренда в столице.

На региональные гостиничные рынки в ближайшие 18 месяцев будет влиять экономика.

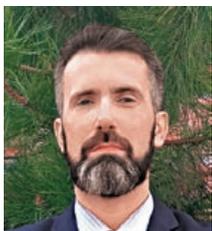
традиционных гостиниц с хостелами, апартаментами и жилым сектором, которая из качественной плоскости переходит в ценовую или количественную, затрудняя рост выручки, – сообщает Марина Смирнова. – А также операционные особенности гостиничного бизнеса: не секрет, что операционная маржа гостиниц за последние годы снизилась за счет увеличения расходной части (коммунальные тарифы, налоги, операционные расходы, в том числе из-за высокой инфляции в 2014–2016 гг.) и замедления роста доходной части. Конечно, это будет влиять как на действующий бизнес, так и на принятие решений о вхождении в бизнес профильных инвесторов».

По мнению *Елены Лысенковой, генерального директора Hospitality Income Consulting*, в целом в региональном гостиничном девелопменте сегодня выделяется несколько тенденций. «Во-первых, Ассог активно идет в регионы, при этом множество объектов компания развивает именно по франчайзингу, – перечисляет г-жа Лысенкова. – Во-вторых, начали появляться отели lifestyle-формата. В-третьих, на рынке наблюдается постоянная перетасовка собственников и управляющих компаний: “Кронвел” потерял часть объектов и при этом стал управляющей компанией для отелей “Мариотт-Старвуд”. В-четвертых, частные, небрендовые УК открывают новые отели или приходят управлять старыми на условиях аренды, чего ранее не было; Azimut вышел в Якутию. Меж-

дународные игроки активно рассматривают выход на рынок дальневосточного сегмента, а “Интурист Отель Групп” входит в управление международными и российскими новыми объектами. При этом обязательная классификация отелей поменяет ситуацию уже в ближайшем будущем, а цена останется главным мотиватором выбора места размещения. Показательно, что в домашних и мини-отелях гости ждут аутентичного сервиса и качества места, в сетевых – жесткого выполнения стандартов, но везде – чистоты и безопасности».

Большую часть гостей региональных отелей пока составляют туристы, приезжающие с деловыми целями, менеджмент среднего звена, который благодаря поездкам за границу уже сформировал свои ожидания от сетевого отеля уровня три-четыре звезды, отмечает Маргарита Найштут. «Постепенное развитие регионального гостиничного рынка приводит к изменению восприятия и ожиданий потенциальных клиентов, – поддерживает *Татьяна Белова, руководитель гостиничного направления CBRE*. – Если еще лет десять назад количество качественных гостиниц в регионах было минимальным и вам приходилось полагаться на удачу в выборе гостиничного размещения, то уже сейчас во многих региональных городах работают качественные объекты под международными брендами, управляемые напрямую или по франшизе, которые обеспечивают определенный набор услуг и являются гарантом качества».

## Прямая речь



**Андрей Зеленцов,** генеральный директор «AZIMUT Отель FREESTYLE & Апартаменты VALSET от AZIMUT Роза Хутор»

– За период с января по октябрь 2017 года в стране открылось девять новых гостиниц (1575 номеров) под международным управлением. С конца 2017-го по текущий момент планировали открытие еще 14 гостиниц. Больше половины из средств размещения расположено в Москве и Санкт-Петербурге, остальное – преимущественно в городах – участниках ЧМ-2018.

Региональные игроки все те же – Accor, Rezidor, Hilton, Azimut, Marriott. Конечно, основное внимание уделяется участникам ЧМ-2018. Тем не менее можно отметить новые проекты на карте страны: Воронеж, Оренбург, Кызыл, Кемерово, Переславль-Залесский. В целом образ России как туристически привлекательной страны еще

только формируется. Понимание необходимости классификации услуг гостиниц и унификации стандартов обслуживания пришло сравнительно недавно, и здесь мы однозначно отстаем от Запада, так как у региональных отельеров нет четкого осознания, что это и для чего нужно. Также отсутствуют прозрачные инструменты контроля уже имеющихся сертификатов звездности. Кроме того, к сожалению, восприятие средств размещения в регионах в глазах потенциальных клиентов меняется очень медленно. Наличие сетевых отелей еще как-то позволяет увидеть положительную динамику, но в целом требования клиентов растут быстрее желаний отелей качественно расти и изменяться.



# |||c R e |||

R A D I O

В А Ш Б И З Н Е С - С П У Т Н И К



04.04

## KnowHow

Алексей Хоменок / G5 Construction  
НЮАНСЫ  
РЕНОВАЦИИ



11.04

## Новые форматы

Елена Меркулова / PIR Эксперт  
О ПЕРСПЕКТИВАХ  
ГАСТРОТУРИЗМА



18.04

## Ремейк

Вальдемар Вайсс / Мунитор Группе  
ГАСТРОРЫНКИ - ДАНИЛОВСКИЙ



25.04

## Новые форматы

Денис Струков / Центр  
пространственных исследований  
НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ  
В РЕТЕЙЛЕ



Реклама

Партнеры:



При поддержке:



## Самые популярные концепции отдыха будущего в регионах

• Оздоровительный отдых, нетрадиционная медицина в уединенных уголках Сибири и Дальнего Востока, а также загородный туризм в Центральной России. Сегодняшняя ориентация на здоровый образ жизни, восстановление моральных и физических сил в максимально сжатые сроки способствует развитию эко-спа-отелей различных уровней сервиса. Все большую популярность набирают так называемые глэмпинги – гламурные кемпинги, где бизнес-туристы могут полноценно расслабиться, погрузиться в себя, не жертвуя при этом привычным комфортом. Одним из таких примеров может служить «Круг Голикова» на Алтае.



• Экстремальный туризм и совсем новое направление – серфинг на Камчатке. Туристы, как правило, приезжают в такие районы надолго. На Камчатке, да и на Дальнем Востоке в принципе, плохо развита или неразвита вовсе отельная инфраструктура, в основном представленная базами отдыха и общежитиями советского типа. В качестве перспективного направления в данном регионе можно отметить развитие апарт-отелей, хостелов.

Источник: NAI Becar

### КВАРТИРНЫЙ ВОПРОС

Основная борьба на региональных рынках в ближайшие годы развернется между мини-отелями, хостелами и апарт-отелями, но пока эти форматы за пределами Москвы и Санкт-Петербурга в JLL называют самыми непредсказуемыми. Впрочем, чемпионат мира заставил регионы пересмотреть подход операторов и к этим концепциям – собеседники CRE сообщают, что, хотя и с отставанием на пять-десять лет, «лед тронулся». «Постоялец хостела теперь также ожидает отличного сервиса, удобной кровати и идеальной чистоты, – сообщает *Евгения Гиль, руководитель дивизиона управления апарт-отелями NAI Becar.* – Региональные рынки в основном ориентируются на столичные тенденции. Так, например, собственники, которые сдают квартиры посуточно, под влиянием высокой конкуренции в данном сегменте начали оформлять свой бизнес как апарт-отели. Необходимо отметить, что основу качественного отеля составляют грамотный менеджмент и персонал, обученный гостеприимству, а в регионах с этим проблема. Из-за отсутствия специализированных школ, тренеров по сервису и гостеприимству персонал не умеет общаться

с гостями, предугадывать и решать их проблемы. Необходимо создавать школы сервиса и распространять культуру гостеприимства по всей России. В итоге самые интересные проекты по-прежнему открываются в Москве и Петербурге, но есть проекты в регионах, в том числе и у Becar, о которых мы пока не можем говорить, но они сильно удивят российский рынок. В частности, нам интересны рынки Иркутска, Новгорода, Казани».

Кроме того, уже в ближайшее время в регионы придут гибридные форматы – классический отель плюс хостел/апарт-отель, бизнес-центр/хостел, торговый центр/апарт-отель. Однако выхода крупных международных игроков в этом сегменте на региональные рынки ждать пока не приходится, убеждены в JLL. В свою очередь, концепцию «отель как якорь в городе» для регионов игроки считают пока сырой. «Отель не центр притяжения и никогда им не был, – убеждена Елена Лысенкова. – Отельеры просто пытаются решить вечную проблему низких доходов точек питания, сделав рестораны популярными не только среди гостей отеля, но и среди жителей города. Но случаев создания отеля как точки притяжения я не знаю». [C|R|E]



**PROESTATE**  
EVENTS



Учебный курс

# PROPERTY MANAGEMENT ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

основные принципы и практика управления

26 и 27 апреля 2018

[www.pro-conference.ru](http://www.pro-conference.ru) ● [registration@proestate.ru](mailto:registration@proestate.ru) ● 8 (495) 651-61-05

## ТЕХНОЛОГИИ

Текст: Иван Майоров  
Фото: Архив CRE

# В УЮТНОМ ЧАТИКЕ

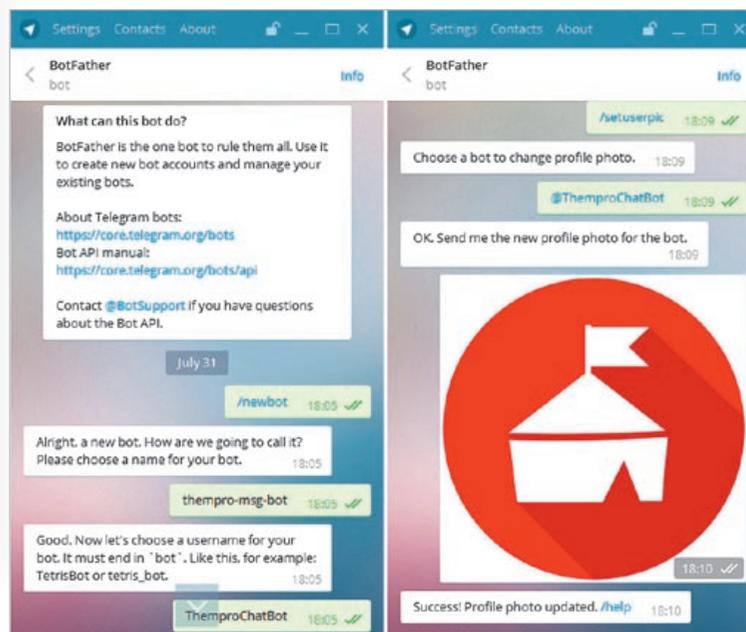
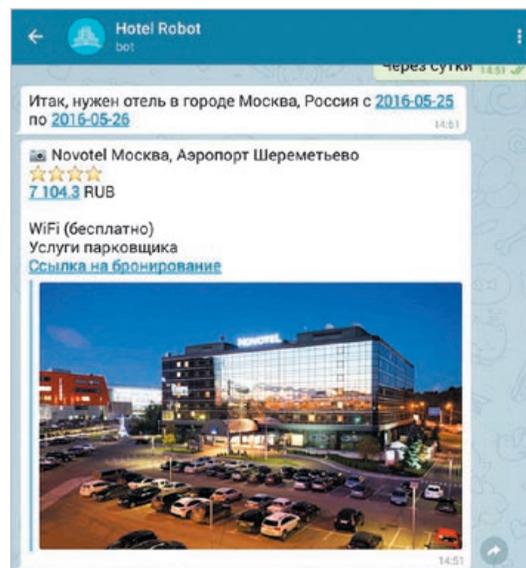
По разным прогнозам, к 2025 году практически все сегменты – от управляющих компаний, ритейла, HR до юриспруденции и консалтинга – «будут на чат-ботах». Эксперты CRE – о собственных проектах чат-ботов и о том, почему искусственные собеседники еще долго не заменят людей.

## Ad notam

## Чат-бот

Программа, которая производит действия, обычно выполняемые людьми. Чаще всего программы пишутся для того, что в бизнесе называется рутинной работой, при этом боты отличаются намного большей скоростью выполнения такой работы. Например, робот-чат-бот автоматически отвечает на сообщения пользователя в чате.

В последние годы принято выделять два вида чат-ботов – примитивный и продвинутый. Первые ограничены, отвечают только на занесенные в их память команды. Вторые – то, что, собственно, и называют будущим эры искусственного интеллекта; их работа основана на машинном обучении. Эти роботы понимают живую речь, а не только команды, и постоянно учатся, получая новые знания из диалогов.



## Для кого?

Чаще всего роботы-чат-боты помещают в мессенджеры и социальные сети, причем зарубежные компании предпочитают Facebook, а российские – Telegram. По мнению основателя Facebook Марка Цукерберга, именно за чат-ботами, существенно сокращающими время на обслуживание клиентов, будущее бизнеса в социальных сетях.

Большинство марок используют чат-боты для оповещения клиентов об акциях, скидках, обновлениях, для принятия оплаты и др.

Чат-боты могут создаваться для продаж билетов (в кино, театр, на концерт, на транспорт), вызова такси (в частности Uber активно пользуется чат-ботами в мессенджере Facebook), доставки еды и покупки практически всех товаров. Во многих странах популярны образование с помощью чат-ботов (особенно языковые курсы) и даже простейшие юридические и врачебные консультации.

## Городская среда и life-style



**Вадим Казберов,**  
операционный директор  
компании City&Malls PFM

– Популярность чат-ботов действительно растет, поскольку они позволяют компаниям оперативно реагировать на запросы клиентов и одновременно экономить затраты на круглосуточных операторов. Сегодня с помощью бота в чате Skype или Facebook можно забронировать гостиницу, приобрести авиабилеты, заказать ту или иную услугу, сделать подборку материалов по любой тематике и т. д. Конечно, в большей степени это касается англоязычного сегмента, где эту технологию уже внедрили практически все крупные компании. На российском рынке примеров еще не так много, но с каждым годом их число растет. Это связано с тем, что разработка и обучение корректного бота стоит недешево, не все могут себе это позволить. Тем не менее чат-боты уже сегодня активно используются банками, крупными представителями ритейла, предприятиями телеком-отрасли.

Основные сферы, где чат-бот может быть полезен, – это онлайн-консультирование клиентов, первичная обработка запросов, техническая под-

держка. Бот может взять на себя до 40–50% нагрузки оператора, давая точные ответы на узкоспециализированные вопросы клиентов. В случае более сложного запроса он подключает к беседе оператора.

Главное преимущество чат-бота в том, что он обеспечивает круглосуточную поддержку. Клиенты могут получить консультацию, оставить запрос, жалобу, пожелание в любое удобное время. Также боты будут полезны для автоматизации некоторых рутинных процессов, например внесения данных во внутренние системы учета, сбора информации о реальных и потенциальных клиентах. Полностью заменить человека они не смогут, но возьмут на себя простые операции, что позволит сократить количество специалистов нижнего звена. Процесс автоматизации неизбежен: роботы уже частично заменили собой работников на производстве, платежные терминалы пришли на смену кассам, и внедрение чат-ботов – лишь очередной такой шаг.

Не стоит забывать, что при всех своих преимуществах чат-боты пока обладают ограниченными возможностями. Они успешно отвечают на простые, точно сформулированные запросы, но роботу сложно объяснить, что люди могут спрашивать об одном и том же разными словами. Еще сложнее в ситуациях, где требуется комплексное решение с учетом нестандартных обстоятельств. В сферах, где важен человеческий фактор, поиск компромиссов и взаимовыгодных условий, чат-бот вряд ли когда-нибудь сможет заменить специалиста.

# Торговая недвижимость и ритейл



**Милен Генчев,**  
генеральный директор  
IKEA Centres Russia,  
куратор проекта «Мега Accelerator»

– В 2017 году мы провели второй сезон «Мега Accelerator» – проекта, направленного на поиск инновационных идей для улучшения покупательского опыта внутри торгового центра и за его пределами. В рамках второго сезона мы выбрали девять команд, которые представили идеи по трем

## Какие сложности?

Далеко не все жители даже больших городов любят общаться с роботами – по разным оценкам, до 40% покупателей закрывают мессенджер компании, если видят ответ от чат-бота. Впрочем, в некоторых странах обратная ситуация – например, в Китае создали даже чат-бота-психолога, который пользуется большой популярностью.

Чат-боты уже стали участниками нескольких бизнес-скандалов. Так, компания, владеющая интернет-аукционом eBay, пыталась в судебном порядке пресечь деятельность третьей стороны по использованию ботов для поиска нужных сделок и товаров. В итоге это сработало против самой интернет-площадки, привлекая внимание большего круга лиц, пользующихся ботами.

В свою очередь, чат-бот Tay, созданный Microsoft для наблюдения и анализа того, как общаются между собой миллениалы, неоднократно уличали в расизме и мизантропии.



направлениям: «Мега» как пространство для встреч, «Мега» – взаимодействие с посетителями, «Мега» – автоматизированный бэк-офис.

Победителем проекта стал стартап Beesender, решение которого позволяет обучать и контролировать сотрудников компании с помощью чат-ботов. В торговом центре «Мега Дыбенко» был проведен пилотный запуск проекта, в котором приняли участие 68 сотрудников «Мега» и партнеров IKEA Centres Russia. Мы нацелены на долгосрочное и плодотворное сотрудничество с командой-победителем.



**Патрик Сьоберг,**  
исполнительный директор по управлению  
торговыми центрами SRV в России

– Сейчас многие компании используют чат-боты для оповещения клиентов об акциях, скидках, обновлениях, для принятия оплаты и для многих других целей. Например, есть чат-бот для поиска авиаперелетов, большой популярностью пользуются чат-боты по доставке (цветов, подарков, еды и т.д.). Также некоторые сервисы по вызову такси внедряют чат-боты, которые позволяют не только вызвать такси, но и следить за передвижением машины.

Чат-боты помогают автоматизировать процесс общения с клиентами, что экономит время и силы работников компании и позволяет им посвящать больше времени решению сложных задач. Новое поколение чат-ботов активно обучается, поэтому все зависит от того, насколько много внимания уделяют данному направлению в компании. Надеюсь, что в скором времени чат-боты научатся понимать устную речь, что позволит сделать их еще более клиентоориентированными. Полагаю, что в будущем и в магазинах чат-боты смогут давать рекомендации и отвечать на вопросы покупателей о тех или иных характеристиках товаров, представленных в торговых залах.

Полностью вытеснить живых людей им не удастся, но какие-то первичные действия они могут выполнять. В некоторых же процессах специалист должен увидеть все своими глазами, понять видение клиента. Периодически к реше-

нию проблем необходимо подключать и узких специалистов. Считаю, что существенно снизить издержки и повысить качество услуг, например, управляющих компаний в будущем поможет использование микса из виртуальной реальности и дополненной реальности.

С помощью этих двух технологий у управляющих компаний появляется возможность помогать своим клиентам удаленно. Благодаря дополненной реальности можно, например, увидеть проблему глазами клиента, тут же предложить варианты решения и увидеть процесс внедрения, координируя все онлайн. Дополненная реальность поможет обучить персонал клиента, экономия на транспортных расходах исполнителя. Уже сейчас некоторые компании практикуют виртуальные офисы, где могут собраться специалисты из разных регионов, не тратя времени на перелеты и переезды.

## Управление недвижимостью



**Екатерина  
Аридова,**

исполнительный директор  
департамента управления  
недвижимостью по России  
Colliers International

– Сейчас пока рано говорить о том, что технический прогресс позволил чат-ботам достичь такой степени совершенства, что они могут с высокой степенью сходства имитировать манеру общения реальных людей. Вместе с тем уже на этом этапе использование чат-ботов может способствовать росту объемов продаж и, например, заменить сотрудников службы клиентского сервиса, службы контроля качества. Чат-бот позволяет общаться с десятками клиентов, сотнями респондентов одновременно. Грамотные настройки могут способствовать принятию решения потенциального клиента о заказе той или иной услуги, сервиса, совершении покупки. Бот может стимулировать клиента к покупке дополнительных сервисов, от-

ветить на его вопросы и проработать возражения. Кроме того, бот может проинформировать клиента о наличии того или иного товара, условиях его доставки, пригласить клиента в офис, записать на прием, консультацию, сделать специальное индивидуальное предложение, в том числе предложение скидки, а также уточнить у клиента, удовлетворен ли он качеством оказанной услуги, и получить обратную связь.

Если рассмотреть вопрос в контексте управления объектами коммерческой недвижимости – чат-бот способен на странице сайта объекта вести диалог с пользователем, ориентируя его по тем или иным сервисам, товарам, ассортименту арендаторов, а также получать и обрабатывать обратную связь от посетителей, рассказывать о мероприятиях и событиях, которые рекомендуется посетить. Это маркетинговый инструмент, способный при корректном использовании влиять на ключевые показатели успешности объекта торговой недвижимости, такие как посещаемость, товарооборот, средний чек и пр. Важно отметить, что использование чат-бота не будет результативным, если инструменты, работающие в совокупности



с ним, неисправны, например если сайт объекта неудобен в использовании. При этом в отличие от специалистов службы гостевого сервиса чат-бот способен одновременно вести беседу с несколькими десятками потребителей.

## Юриспруденция



**Виталий  
Можаровский,**  
партнер Bryan Cave Leighton Paisner

– Помните фильм с Джорджем Клуни, в русском прокате он назывался «Мне бы в небо»? Клуни играет успешного «олдскульного» специалиста по увольнениям. В какой-то момент в фирме появляется молодая «продвинутая» сотрудница, которая предлагает даже не роботизировать процесс увольнения людей, а лишь сделать его дистанционным. Это должно значительно удешевить для фирмы процесс увольнения людей. Не буду пересказывать весь сюжет – если вы не видели этот фильм, обязательно посмотрите. Мое мнение: машины хороши для обработки больших объемов данных, скорости расчетов, рутинных операций. Но они не могут заменить людей там, где требуется живое общение. Часто люди не мо-

Впрочем, корректность программ может оценить только конечный пользователь. Так, например, робот Вера после представления в начале интервью не уточняет у собеседника, желает ли он продолжить разговор, что, на мой взгляд, не совсем корректно. Кроме того, зачастую пользователь не предупреждается о том, что с ним беседует не реальный человек, а чат-бот. Для некоторых клиентов такой аспект может оказаться важным.

Вряд ли чат-боты придут в премиальный ритейл и услуги. Сложно представить себе, что владелец элитных апартаментов звонит в управляющую компанию с вопросом либо с целью заказать ту или иную услугу и ему приходится вести диалог с чат-ботом. Вместе с тем это будет легко реализуемо, если боты в своем развитии достигнут такого уровня, когда их манера общения станет едва отличимой от манер реального человека.

гут сформулировать, что именно им надо, просто потому что не знают, как это правильно называется. Наверняка все мы бывали в подобной ситуации в магазине строительных материалов, автосервисе или компьютерном магазине. А еще есть профессии, связанные исключительно с живым общением и непосредственным контактом людей. Это врач, юрист, психолог, воспитатель, учитель, священник и т. п. Вы сами пойдете к дешевому рободоктору или дороговому, но живому дантисту? А ребенка отдадите робоняне в робосад, где из него сделают такого робота со стеклянным взглядом, или отведете в обычный сад, где его будут учить творить, общаться и социализироваться? Проблема для ряда профессий еще и в конфиденциальности персональных данных. Мир становится прозрачным именно потому, что люди с готовностью передают личную информацию в Мировую паутину. Печальный (и многочисленный) опыт разных банков, социальных сетей, госструктур (WikiLeaks), одной панамской юридической конторы и многие другие примеры бесконечно подтверждают, насколько нужно быть осторожными.

## Консалтинг



**Александр Ошурко,**  
управляющий партнер  
компании Praedium

– Мы думаем, что за этой технологией большое будущее. Системы, основанные на искусственном интеллекте, в той или иной мере уже служат помощниками в бизнесе. Боты, поддерживающие диалог с клиентами, уже не редкость для многих сегментов. Они получают обратную связь от пользователей, узнают предпочтения людей, собирают данные о физических лицах в социальных сетях и т. д. В недвижимости чат-боты пока не распространены, но проекты развития уже есть. Мы в Praedium, к примеру, создали чат-бот для внутреннего пользования, который помогает нашим сотрудникам вне офиса получить нужные данные из базы недвижимости. Также работаем над

проектом по обновлению информации об объектах в той же базе на основе бота. Когда механические алгоритмы сокращают людям время на поиск и анализ информации, растет наша скорость принятия решений, а значит, мы становимся более успешными в бизнесе.

Чат-боты – это интересная технология, достаточно прикладная и адаптивная, она может довольно быстро распространиться в сегменте.

Пока они не развиты настолько, чтобы заменить человека полностью, но их ориентированность на пользователя растет. Другое дело, что, например, в консалтинге важен не процесс поиска информации, а анализ результатов. Даже если чат-боты смогут полностью закрыть потребность в поиске данных, то анализ все равно останется на квалифицированных специалистах, как и экспертные заключения. Теоретически такие программы могут помочь улучшить взаимодействие с клиентом, но для полноценной работы с ним они еще слишком несовершенны. Думаю, через пять лет их повсеместное внедрение станет реальным.

СТАТЬ УЧАСТНИКОМ КЛУБА  
**7 (499) 490 04 79**  
**INFO@IMEVENTS.RU**

Реклама

Организатор  
**IM EVENTS**  
Sharing Experience

При поддержке:  
**c|R|e**  
КЛУБ НЕДВИЖИМОСТИ

**CRE RETAIL**

**c|R|e**  
CRE App

**||ic R e||**  
RADIO

**c|R|e** **RU**

## ОБРАЗОВАНИЕ

Текст: Андрей Дроздовский,  
эксперт отдела аренды коммерческой  
недвижимости

## «УЧИТЬСЯ, УЧИТЬСЯ И ЕЩЕ РАЗ УЧИТЬСЯ!»

Риелторский бизнес существует в мире достаточно давно, но вот профильного образования для подготовки кадров практически нет. Профильное образование для риелтора, скорее, исключение из правил, чем норма.

**Т**ак, например, в Литве в Vilnius University существует кафедра риелторского бизнеса, а в некоторых странах Европы, в том числе и в России, есть направления, смежные с риелторской деятельностью. На базе инженерного и экономического образования можно встретить направление «Управление недвижимостью», где выпускники стремятся попасть в командно-руководящий состав, обходя профессию риелтора в действительном ее проявлении, считая это ниже своего достоинства. Из личного опыта и рассказов коллег по цеху прихожу к выводу, что в данный бизнес попадают из сфер, порой абсолютно не затрагивающих аспекты деятельности риелтора, а бывает, и вовсе без образования.

О каком качестве работы можно тогда говорить? Да, в нашей профессии большое количество примеров риелторов-самоучек, пришедших из других сфер, кому при этом удалось достичь высот. Увы, истинных профессионалов несопоставимо мало по сравнению с общим количеством риелторов на российском рынке коммерческой недвижимости. Кроме того, в сфере коммерческой недвижимости рынок больше похож на закрытый клуб, где любая ошибка может стоить репутации не только брокеру, но и компании в целом.

Негативный настрой покупателей, арендаторов и собственников связан как раз с тем самым отрицательным опытом ввиду нахождения на данном рынке непрофессионального состава агентов и брокеров. Причин можно выделить несколько: отсутствие

профильного образования, а порой и элементарных курсов подготовки; отсутствие регламента и инструмента, позволяющего контролировать качество образования и деятельность риелторов в России.

В США и Европе деятельность риелторов тоже не подлежит полному правовому и иному регулированию, но в отличие от России есть определенные требования к претендентам на должность риелтора. Так, например, в США проводятся обязательные обучение и аттестация на предмет знания законов штата в части сделок с недвижимостью, во Франции к работе допускают претендентов, имеющих высшее образование, и т. д.

На мой взгляд, рынок коммерческой недвижимости требует от риелтора значительного багажа знаний, умений и навыков помимо «входного билета» в виде высшего образования и аттестации. Агент по коммерческой недвижимости должен не только знать деловой этикет, уметь построить конструктивный диалог, заключить договор, но и разбираться в ряде других вопросов, на которые не каждый брокер сможет ответить с уверенностью.

При наличии профильного образования и грамотной методики обучения можно создать истинную необходимость риелтора для клиента. Имея в своем арсенале знание норм строительного, гражданского, налогового законодательства, технических и конструктивных характеристик зданий, экономики, управления недвижимостью, истории, архитектуры и дизайна, риелтор навсегда станет незаменимым звеном любой сделки с недвижимостью.

Уверен, что вопрос выращивания профессиональных кадров займет не один месяц, но этот аспект требует острого внимания всего риелторского сообщества России, задействованного на рынке коммерческой недвижимости. [C|R|E](#)

**БИЗНЕС-ТУР**

ОРГАНИЗАТОР

**PROESTATE**  
EVENTS

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ

**ARE**  
АССОЦИАЦИЯ  
РАБОТОДАТЕЛЕЙ

**ГДА**  
РОССИЙСКИЙ ГИЛЬДИИ  
УПРАВЛЕНЦОВ И ДЕВЕЛОПЕРОВ

# СОВМЕСТНАЯ РАБОТА ИЛИ CO-WORKING ПО-ВОСТОЧНОМУ



**Гонконг, Шанхай 19-23 ноября 2018**



## **Участники бизнес-тура:**

управляющие компании бизнес-центров, владельцы офисной недвижимости, инвесторы, изучающим новые, более высокодоходные способы монетизации недвижимости.

## ПРАКТИКА

Текст: Константин Королев,  
руководитель дивизиона управления  
коворкингами NAI Vesag  
Фото: Архив CRE

# СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ

Реализация коворкинга – что может быть проще? Нужно лишь нанять толковых архитекторов, отправить их в пару-тройку коворкингов на разведку и воплотить увиденное в реальность. А потом привлечь своего лучшего управляющего бизнес-центром и дать ему в нагрузку еще и управление коворкингом. А что – он же управляет целым объектом в 50 тыс. кв. м, справится и с дополнительной тысячей. К сожалению, сегодня так рассуждают многие компании, решившие поиграться этим форматом на волне его популярности.



Расскажу о некоторых заблуждениях и ошибках, с которыми NAI Vesag столкнулась за это время.

Первое и основное – управлять коворкингом профессиональный управляющий БЦ не может. Эти два объекта управления схожи только внешне. Рынок классической аренды офисов остается рынком арендодателя. Здесь управляющий может не беспокоиться каждый день о том, что арендатор съедет через месяц после заключения договора. Достаточно не допускать серьезных нарушений условий договора аренды – и все будет хорошо. Да, рынок меняется, и сейчас для того, чтобы БЦ был востребован и быстро наполнялся

**М**ежду тем подобный подход – все равно что направить «Титаник» напрямик на айсберг. Управление сетью коворкингов вообще напоминает маневрирование среди огромных глыб льда. Тут без стратегии не обойдешься – поглотит операционная бездна.

Год назад мы запустили первый коворкинг GrowUp в Санкт-Петербурге, спустя 4 месяца – второй в Казани. И только через полгода, накопив достаточно опыта и уверенности, поняли, что готовы развивать сеть и дальше.

арендаторами, требуется проактивная работа УК. Но в коворкинге договоры краткосрочные, обеспечительных платежей почти не бывает, а резидент голосует рублем моментально при любом недовольстве и наличии более достойной альтернативы. Коворкинг по подходам к управлению, скорее, где-то между офисами и гостиницами. И тут важно понимать, как эту удовлетворенность замерять, и предотвращать проблемы еще до того, как клиент с ними столкнется.

Роль маркетинга в управлении коворкингом гораздо больше, чем при управлении БЦ.

Мы столкнулись и с тем, что совмещение управления зданием и коворкингом в нем мешает обеим задачам, даже если коворкинг занимает 90 % объекта. Управляющий коворкингом должен иметь горящий взгляд, быстро внедрять изменения, проводить тесты новых услуг, выстраивать коммуникацию с клиентами. В то же время контроль за работой служб эксплуатации и клининга, общение с городскими властями, проверяющими органами и т. п. требуют большого внимания, усидчивости, особого склада характера, порой даже формализма – отчего коворкинг, кстати, теряет атмосферу, за которой приходят многие резиденты. Так что, отдавая управление коворкингом и зданием в одни руки, не следует удивляться, если что-то одно пострадает.

Упомяну еще одну тему, по которой даже среди собственников и управляющих коворкингами нет единого мнения. С моей точки зрения, коворкинг – это не столько рабочие места и переговорные, сколько сообщество предпринимателей, дающее своим участникам синергический эффект. Некоторые считают, что эффективного пространства достаточно – такие объекты действительно показывают весьма неплохие результаты. Зачем же тогда работать над формированием сообщества из резидентов?

Предположим, вы открыли коворкинг, красивый, современный и комфортный. Цена не низкая, но клиенты готовы платить за такой продукт. И вот однажды кто-то решает воспользоваться вашей популярностью и открывает коворкинг в соседнем здании. Он гораздо свежее, а у собственника более выгодные условия финансирования или аренды, что позволяет ему демпинговать. Ввязываться в ценовую войну вы не можете, потому что есть планы выручки, сроки возврата инвестиций и фиксированная часть арендных платежей. Делать косметический ремонт или ставить мебель лучше? Даже если сработает, это добавит вам расходов и увеличит сроки окупаемости.

В этом случае и будет особенно полезна какая-то другая мотивация резидентов, чтобы они остались с вами. Ни одна новая площадка не сможет предложить эффективно работающего сообщества – это нематериальный актив коворкинга, который выстраивается месяцами и требует постоянной подпитки, чтобы оставаться актуальным и полезным.

Для управления сообществом необходимы: грамотные комьюнити-менеджеры, отвечающие за атмосферу, в которой резиденты могут общаться друг с другом; способствующие коммуникации простран-

ства, IT-платформа и другие технические решения, сокращающие затраты на связь коворкинга с клиентами и клиентов друг с другом. Будет отлично, если эта же платформа сможет управлять биллингом и расчетами, обмениваться данными с системой контроля доступа, управлять доступом в сеть.

Стоит отметить отсутствие готовых IT-продуктов для коворкингов. За рубежом их много и даже есть признанные лидеры (например, Nexodus и Cobot). К сожалению, почти невозможна или чересчур дорога их адаптация к нормам бухгалтерского документооборота и отчетности, 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники» и даже требованиям 152-ФЗ «О персональных данных» (данные в иностранных продуктах хранятся на зарубежных серверах, а трансграничная передача персональных данных запрещена). Так что разработка собственного решения для управления коворкингом и тем более сетью – жизненная необходимость оператора.

И здесь как раз огромную роль играет наше комьюнити. Для решения этой задачи мы прибегли к помощи наших же резидентов – IT-специалистов из Петербурга и Казани. Так мы стали для них не только офисом, но и заказчиком и партнером. И сейчас, посоветовавшись с коворкерами, пришли к тому, что оптимальный вариант – доработать продукт, созданный для другой сферы услуг, и объединить с корпоративным порталом на базе «Битрикс».

Такая синергия – не единственный пример. Так, у молодых команд, приходящих работать в GrowUp, есть классный инновационный продукт. Но как выводить его на рынок, искать инвестиции, строить бизнес, они зачастую смутно представляют. Это подтолкнуло нас запустить акселерационную программу для стартапов, в том числе в сфере недвижимости. Нашим партнером выступил стартап-акселератор iDealMachine. Всем участникам доступна индивидуальная менторская поддержка команды и управляющих партнеров iDealMachine и ведущих экспертов Becar Asset Management Group. Также у стартапов будет уникальная возможность протестировать свои технологии на объектах компании.

Коворкинг можно сделать простым для небольших некоммерческих проектов. Но если речь о профессиональном объекте, созданном для получения прибыли, то учитывать нужно множество факторов. Знание подводных камней позволит сократить сроки выхода на окупаемость. Чем больше опыта у УК, тем меньше риски и тем эффективнее проект. CIRIe

## ПРАКТИКА

Текст: Наталья Дондыш,  
юрист «Пепеляев Групп»  
Фото: Архив CRE

## ЧЛЕНСТВО В САМОРЕГУЛИРУЕМЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ В СФЕРЕ СТРОИТЕЛЬСТВА:

# ВСТУПАТЬ ИЛИ НЕ ВСТУПАТЬ

Федеральным законом от 3 июля 2016 года № 372-ФЗ «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» в действующее законодательство РФ были внесены масштабные изменения, касающиеся саморегулирования в сфере строительства, реконструкции и капитального ремонта объектов капитального строительства.



**Н**аиболее значимым изменением, предусмотренным законом № 372-ФЗ, на наш взгляд, стала отмена такого прежде обязательного документа, как свидетельство о допуске к определенным видам работ, выдаваемое саморегулируемой организацией в сфере строительства (СРО). С 1 июля 2017 года для выполнения работ по строительству данный документ более не требу-

ется – достаточно самого по себе членства в СРО соответствующего вида.

Многие подрядчики, бывшие членами тех или иных СРО, после 1 июля 2017 года сохранили свое членство в них. Однако впоследствии, столкнувшись с ужесточением требований к членам СРО, предусмотренных законом, а также с введением самими СРО дополнительных повышенных требований

к своим членам, многие подрядчики задались вопросом: а нужно ли сохранять это членство?

Как оказалось, ответить на данный вопрос не так уж и просто. Мы постараемся кратко описать некоторые сложные вопросы, возникающие у подрядчиков на практике, и дать отдельные рекомендации по их решению.

## УСЛОВИЯ, КОГДА ЧЛЕНСТВО В СРО НЕОБХОДИМО

Начиная с 1 июля 2017 года членство в СРО необходимо при наличии одновременно следующих условий:

- предметом договоров, которые заключаются подрядчиком, является либо выполнение работ по строительству, либо выполнение функций технического заказчика;
- работы выполняются данным подрядчиком на основании договоров о строительстве, заключенных с застройщиком, техническим заказчиком, лицом, ответственным за эксплуатацию здания, сооружения, или региональным оператором;
- размер обязательств по каждому из указанных договоров составляет более 3 млн рублей.

Как показала практика, при определении наличия или отсутствия каждого из данных условий возникают трудности. Рассмотрим несколько примеров.

### Первое условие: предмет заключаемого договора

В соответствии с Гражданским кодексом РФ договор подряда можно отнести к договору строительного подряда, если подрядчик выполняет работы по строительству здания или сооружения, а также монтажные, пусконаладочные и иные работы, неразрывно связанные со строящимся или реконструируемым зданием или сооружением.

При этом законодательство РФ не дает точного определения и не содержит закрытого перечня работ, которые могут быть отнесены к работам по строительству. Ввиду этого зачастую возникают сложности при определении природы выполняемых подрядчиком работ и, следовательно, при установлении необходимости для такого подрядчика вступить в соответствующую СРО.

- Например, работы по устройству нефтяных и газовых скважин (включая их бурение, строительство и монтаж). С одной стороны, этот вид работ не выполняется в отношении здания или сооружения и не связан с их строительством. С другой – су-

ществует судебная практика, признающая нефтяные и газовые скважины объектами недвижимости, работы в отношении которых могут быть квалифицированы как строительные.

- В качестве еще одного примера можно привести работы по монтажу оборудования объектов использования атомной энергии. Само по себе монтируемое оборудование очевидно объектом недвижимости не является. Однако в отдельных случаях смонтированное в зданиях оборудование признается судами утратившим статус самостоятельного объекта гражданских прав и квалифицируется как составная часть сложной вещи – соответствующего здания.

Таким образом, если оборудование, смонтированное в том или ином здании (объекте использования атомной энергии), по своим техническим свойствам и назначению может быть оценено как составная часть сложной вещи (здания), неотделимая от нее, монтажные работы в отношении такого оборудования можно признать работами по строительству, выполнение которых требует обязательного членства в СРО.

Для прояснения вопроса касательно характера выполняемых подрядчиком работ и их возможном отнесении к работам по строительству мы, как правило, рекомендуем обращаться за соответствующими разъяснениями в уполномоченные органы власти (Ростехнадзор, Минстрой России), а также в такие профильные организации, как ассоциация «Национальное объединение строителей».

### Второе условие: лицо, с которым заключается договор

Как упоминалось выше, членство в СРО требуется, если договор о строительстве заключен с застройщиком, техническим заказчиком, лицом, ответственным за эксплуатацию здания (сооружения), или региональным оператором.

Однако зачастую подрядчику оказывается достаточно сложно определить правовой статус лица, выступающего его контрагентом по договору. Приведем три примера.

1. На практике застройщик не всегда привлекает технического заказчика в рамках реализации проекта по строительству. В подобных случаях часть функций технического заказчика может быть возложена застройщиком на генерального подрядчика на основании договора между ними. При этом исходя из буквальной формулировки п. 2 ст. 52 Гра-

достоительного кодекса РФ при заключении договора с генеральным подрядчиком членство в СРО от подрядчика не требуется.

То есть, с одной стороны, если подрядчик заключает договор подряда с генеральным подрядчиком, он не должен быть членом соответствующей СРО. С другой – если договором между застройщиком и генеральным подрядчиком на последнего возлагаются те или иные функции технического заказчика, при заключении договора членство в СРО подрядчику все же необходимо.

Таким образом, подрядчику фактически необходимо каждый раз проводить правовую экспертизу условий договора между конкретными застройщиком и генеральным подрядчиком, чтобы установить правовой статус последнего.

2. Лицом, ответственным за эксплуатацию здания, может считаться либо его собственник; либо лицо, владеющее зданием на ином законном основании (например, на праве аренды), если соответствующим договором или решением органа власти установлена ответственность такого лица за эксплуатацию здания; либо лицо, привлекаемое собственником или иным правообладателем для обеспечения безопасной эксплуатации здания на основании договора.

Следовательно, опять же, чтобы установить статус лица, с которым заключает договор, подрядчик должен изучить данные решения и/или договор и дать им правовую оценку.

3. В качестве третьего примера лица, чей правовой статус подрядчику определить весьма затруднительно, можно назвать оператора по соглашению о разделе продукции (СРП).

Исходя из анализа законодательства РФ к функциям оператора СРП можно отнести организацию выполнения работ по СРП (работ, связанных с поиском, разведкой, добычей минерального сырья на участке недр), которая осуществляется по поручению инвестора. В отсутствие сложившейся судебной практики вряд ли можно однозначно установить статус оператора СРП и определить, может ли он быть признан застройщиком или техническим заказчиком по смыслу действующего законодательства РФ.

Исходя из изложенного, чтобы убедиться в наличии или отсутствии второго условия, при котором членство в СРО для подрядчика необходимо, мы бы

рекомендовали запросить и провести всесторонний юридический анализ условий договоров и/или решений, на основании которых действует потенциальный контрагент подрядчика, чтобы установить его правовой статус.

### ***Третье условие: размер обязательств по договору***

Исходя из буквальной формулировки, введенной законом № 372-ФЗ, третье условие, которое должен установить подрядчик, – размер обязательств по договору подряда. Неясно, однако, понимать под этим только первоначальную цену самих работ или также учитывать иные обязательства подрядчика в рамках данного договора, в частности если:

- изначально цена работ установлена в размере менее 3 млн рублей, однако впоследствии стороны подписали дополнительное соглашение, в соответствии с которым размер вознаграждения превысил данный предельный порог;
- стороны заключили договор, по правовой природе являющийся смешанным договором, включающим элементы договора подряда (например, договор на поставку строительных материалов и выполнение строительных работ), при этом размер вознаграждения подрядчика установлен за исполнение им всех обязательств по договору в целом (без уточнения цены работ).

В отсутствие правоприменительной практики во избежание возможного привлечения подрядчика к ответственности ввиду отсутствия обязательного членства в соответствующей СРО мы бы рекомендовали учитывать размер всех обязательств, предусмотренных заключаемым им договором, а в случае возможного увеличения размера таких обязательств – заранее (до подписания дополнительного соглашения к договору подряда) принять меры для вступления в соответствующую СРО.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Хотелось бы отметить, что решение вопроса о необходимости вступать в СРО крайне важно для любого подрядчика. Однако закон № 372-ФЗ не внес в действующее законодательство РФ изменений, необходимых и достаточных для четкого правового регулирования в данной сфере. Надеемся, данные упущения будут восполнены в процессе формирования правоприменительной и судебной практики в ближайшее время. c|R|e

# THE CENTER OF YOUR BUSINESS



РЕГИСТРАЦИЯ  
(499) 490 04 79  
INFO@IMEVENTS.RU

JUNE  
MOSCOW

Организатор



При поддержке:



# *build* AMBITION

Специалисты департамента торговой недвижимости JLL помогут вам построить надежный фундамент для вашего бизнеса. История вашего успешного проекта начинается с нами.



Создание концепции «под ключ»



Сопровождение проектов на всех этапах девелопмента



Оценка рыночной и экономической целесообразности проекта

[www.jll.ru](http://www.jll.ru)