

**C | R | e**

**Коммерческая  
Недвижимость**

№2 (380)

(2) Январь 2021

www.cre.ru



Денис Соколов:

*«Пассивные инвестиции в бетон без инвестиций в управление (в том числе интеллектуальных), скорее всего, будут приносить минимальную доходность»*



# Перестройка. Наше время

**8**

**Последнее  
промилле**

Актуально

**20**

Тема номера

**13**

**Национальный  
запрос**

Тенденции

**33**

**Погоуляли –  
прослезились**

Итоги

09 февраля 2021

БЦ «СЕВЕРНАЯ БАШНЯ»

Москва, ул. Тестовская, д. 10, конференц-зал «ПОЛЮС»

# 2021 What is the plan



Реклама

**You have to know  
their plans to make yours**

Арендаторы, ретейлеры и агрегаторы расскажут о своих планах на 2021 год. С этим мероприятием девелоперы, брокеры, управляющие компании, архитекторы и юридические компании смогут скорректировать свои бизнес стратегии на будущий год.



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР



ПАРТНЕРСТВО



ПАРТНЕР



ПЛОЩАДКА ПАРТНЕР



СПОНСОРЫ



ОРГАНИЗАТОР



ГЛАВНАЯ ПОДДЕРЖКА



## УПРАВЛЕНИЕ НА БАЗЕ СОВРЕМЕННЫХ IT-ТЕХНОЛОГИЙ

- FM-Online  
Информационная система  
управления технической  
эксплуатацией.  
Мобильное приложение.
- СКК  
Система контроля  
качества с использованием  
QR кодов.  
Мобильное приложение.
- ЕЗС  
Единая заявочная система.
- СКИП  
Система контроля  
присутствия и электронного  
табелирования.

Более  
**20**  
лет на рынке  
Facility услуг

**ВСЯ**  
территория  
РФ

**7,5**  
млн м<sup>2</sup>  
в обслуживании

Более  
**500**  
объектов  
в обслуживании

**2 000**  
квалифицированных  
сотрудников

### Реклама

- Обслуживание и ремонт инженерных систем
- Эксплуатационный консалтинг
- Экологическое сопровождение
- Обслуживание и ремонт конструктивных элементов зданий
- Обслуживание технологического оборудования
- Технический аудит
- Инфраструктурное обслуживание
- Сопровождение арендаторов



Премьер-министр РФ Михаил Мишустин 19 января утвердил «дорожную карту» трансформации делового климата для градостроительной деятельности. В документ вошло 30 мероприятий по совершенствованию нормативной базы. Новации касаются процедур подготовки документации, проектирования и проведения экспертиз, присоединения объектов к инженерным сетям, госзакупок и жилищного строительства. По каждому из направлений работы готовятся нормативные акты. Основную их часть планируется принять в 2021 году.

Тема правового регулирования рынка недвижимости, актуальная весь прошлый год, обещает, как видим, быть таковой и в году нынешнем. О том, как «пандемийное» регулирование уже повлияло на отрасль и каких именно законодательных инициатив она действительно ждет в текущем году, читайте в обзоре «В законе».

В январе президент РФ Владимир Путин поручил правительству до 1 марта рассмотреть вопрос упрощенного привлечения трудовых мигрантов, в том числе из стран СНГ, на российские стройки. Приказано – сделано. Минстрой уже запустил механизм точечного ввоза мигрантов-строителей. Процедура действительно

упрощена донельзя. Компания либо глава субъекта РФ обращаются в Минстрой с соответствующей заявкой, и через три недели необходимое разрешение готово.

Пока власти решают вопросы борьбы с дефицитом рабочей силы, обусловленным, в том числе, закрытием границ и ослаблением рубля, отрасль вырабатывает свои решения (см. материал «Национальный запрос»).

Тема номера посвящена вопросу, который сейчас активно обсуждается экспертами, – спасет ли коммерческую недвижимость ее переоборудование в жилье? И хотя западный опыт вроде бы демонстрирует нам положительные и удачные примеры, в российских реалиях ответ не представляется однозначным.

Помимо этого, в номере вы найдете множество интересного и полезного – о дистанционной торговле алкоголем, о нестандартных форматах рынка коммерческой недвижимости, об FM-услугах, о реновации бывшего морского порта в Бруклине.

**Михаил Аносов,**

главный редактор CRE  
m.anosov@presskom.net

# 2 (380) 16-31.01.2021

## Над номером работали

Главный редактор: **Михаил Аносов**  
Литературный редактор: **Елена Селиверстова**  
Корреспонденты: **Павел Назаркин, Екатерина Реуцкая, Влад Лория**  
Дизайнер-верстальщик: **Ольга Чакмак**  
Дизайн обложки: **Алексей Важенин**  
Отдел производства: **Алексей Кошелев**  
Разработка дизайн-макета: **lineup.design**  
Фотография на обложке: **архив CRE**

## ИЗДАТЕЛЬ ООО «ПРЕССКОМ»

### Информация о распространении

Commercial Real Estate/«Коммерческая Недвижимость»  
Издатель – ООО «Пресском»  
Выход в свет – 28.01.2021  
Свободная цена

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 гиперссылкой 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 издательства

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)



**Скачайте приложение**



Для iOS



Для Android

По вопросам подписки:  
[Podpiska@impressmedia.ru](mailto:Podpiska@impressmedia.ru)

По вопросам размещения рекламы:  
Алена Мужикян  
Лидия Лутовинова  
[salecre@presskom.net](mailto:salecre@presskom.net)

**+7 (499) 490-04-79**

Журнал Commercial Real Estate/«Коммерческая Недвижимость» можно найти более чем в 200 бизнес-центрах классов 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).

### Электронная почта

Для пресс-релизов: [news@cre.ru](mailto:news@cre.ru)  
Размещение рекламы: [salecre@presskom.net](mailto:salecre@presskom.net)  
Для подписчиков: [podpiska@impressmedia.ru](mailto:podpiska@impressmedia.ru)

# 08

## Актуально

### Последнее промилле

В январе в Минпромторге поддержали идею легализации дистанционной торговли алкоголем, выдвинутую первым замглавы общественной палаты Ленинградской области Владимиром Петровым. До этого Петров попросил главу ведомства Дениса Мантурова приостановить запрет на дистанционную продажу алкоголя на время новогодних праздников, указав, что мера как никогда важна в условиях пандемии.

# 13

## Тенденции

### Национальный запрос

В декабре Минстрой предложил все-таки упростить въезд в Россию для трудовых мигрантов, работающих на стройках, – тогда рабочих не хватало в 50 из 77 регионов. Отток мигрантов остается одной из главных проблем сразу для нескольких отраслей – от строительства, клининга и курьерских сервисов до ресторанного бизнеса.



# 20

## Тема номера

### Перестройка. Наше время

Снижение ипотечных ставок, ослабление рубля и общая неопределенность продолжают, несмотря на кризис, поддерживать в России жилищный бум. Эксперты CRE – о том, почему возможное перепрофилирование потерявших в пандемию прежнюю доходность офисов, гостиниц и торговых центров в жилье не спасет ни первых, ни вторых, ни, по большому счету, третьих.

## Итоги

### Погуляли – прослезились

Такого «вынужденного бума» внутреннего и городского туризма, как в январе 2021-го, в новейшей истории России еще не было. Заработать пытались все – гостиницы, торговые центры, рестораны, кинотеатры, и на всех – как уезжающих, так и остающихся.



## Ре

### Navy Yard, Нью-Йорк, США

Navy Yard – комплекс зданий на территории бывшего морского порта в Бруклине, Нью-Йорк. Программа реновации включает в себя 10 существующих зданий и строительство дополнительных площадей, которые реализуются поэтапно.



## Мнение

### Несамостоятельная работа

Что выгоднее: создание собственной службы или привлечение сторонней компании для оказания FM-услуг?

Рано или поздно почти все участники рынка коммерческой недвижимости задаются вопросом, как организовать оказание FM-услуг на своих объектах. Создать собственную службу или нанять специализированного провайдера? Или использовать разные подходы в зависимости от услуги?

## Цифры и факты

### Нестандартные форматы рынка коммерческой недвижимости

## Тренд

### В законе

Какие возможности свежепринятое законодательство открывает перед отраслью

## Персонал

### Бежать со всех ног, чтобы оставаться на месте

Итоги года на рынке труда коммерческой недвижимости

Актуально



## Последнее промилле

В январе в Минпромторге поддержали идею легализации дистанционной торговли алкоголем, выдвинутую первым замглавы общественной палаты Ленинградской области Владимиром Петровым. До этого Петров попросил главу ведомства Дениса Мантурова приостановить запрет на дистанционную продажу алкоголя на время новогодних праздников, указав, что мера как никогда важна в условиях пандемии и вообще благоприятно повлияет на бизнес на фоне коронакризиса. Но главное – торговлю алкоголем, которая давно процветает в сети по «серым» схемам, нужно систематизировать и поставить под государственный контроль. Инициатива общественника нравится и Минпромторгу, и бизнес-сообществам. За развитие интернет-торговли алкоголем выступили также в Госдуме и в Совете Федерации. Правда, с оговоркой: сначала нужно ужесточить контроль за продажей в сети контрафакта и «паленых» напитков.

Текст: Влад Лория  
Фото: Архив CRE





Онлайн-продажа алкоголя, согласно актуальной версии законопроекта, должна вводиться поэтапно, рассказывает **Наталья Абцешко**, руководитель группы международных проектов юридической фирмы VEGAS LEX. В первую очередь разрешение предполагается дать производителям и оптовым продавцам вина с защищенным географическим указанием и наименованием места происхождения. Последними на новый рынок смогут выйти компании, имеющие лицензию только на розничную продажу в магазинах и заведениях общепита, а также некрупные пивовары и производители сидра с объемом производства не более 300 тыс. дал в год.

## Ну как без реестра?!

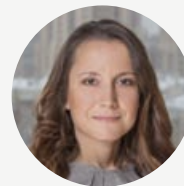
«Законопроект предусматривает создание института легальной интернет-торговли алкогольной продукцией путем создания специализированного реестра лиц, осуществляющих розничную продажу алкогольной продукции дистанционным способом с использованием информационно-телекоммуникационной сети интернет, – рассказывает Наталья Абцешко. – Производителям пива и других слабоалкогольных напитков из списка понадобится также войти в специальный реестр. Розничную продажу алкогольной продукции дистанционным способом предлагается осуществлять только посредством сайтов, контролируемых Росалкогольрегулированием и находящихся в доменной зоне egais.ru, доменные имена которых отражены в специализированном реестре». «Предполагается, что возврат к интернет-торговле снизит оборот поддельного алкоголя, – поясняет **Валерий Трушин**, руководитель отдела исследований и консалтинга IPG. Estate. – Сейчас ведь

существует множество сайтов, на которых алкоголь заведомо дорогих марок продается по подозрительно низкой цене».

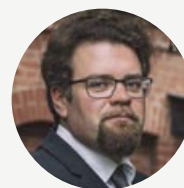
## Место красит

Если интернет-торговля алкоголем будет все-таки разрешена, то, по прогнозам некоторых игроков, это может стать «настоящей революцией» на рынке. «Разговоры об открытии дистанционной торговли ведутся уже много лет, но, как это обычно бывает, разрешить что-то наша бюрократия не спешит, даже если сама не понимает смысла запрета, – вздыхает **Александр Липилин**, генеральный директор виноторговой компании «Форт». – Есть несколько сценариев открытия, но уже сейчас крупные игроки, включая X5, «Азбуку вкуса», фиксируют кратный рост объемов дистанционной торговли продуктами питания. Алкоголь как минимум удвоит эти цифры: его доля в чеке весьма существенна. Невозможность заказать его по сети приводит к ситуации, когда клиент вынужден посещать магазин – теряется весь смысл делать заказ на дом. Разрешение, несомненно, увеличит обороты существующих игроков и породит новых: рынок алкоголя имеет специфику, требующую своего контента и своих специализированных интернет-магазинов. Знаю, что на этот сегмент с интересом поглядывают Wildberries, OZON и многие другие».

Сейчас из-за запрета на дистанционную торговлю розничные алкомаркеты стараются раскинуть



**Наталья Абцешко**  
VEGAS LEX



**Александр Липилин**  
«Форт»



**Елена Казмина**  
AdConsul



## Ирина Федорова,

старший директор по взаимодействию с органами государственной власти региона Восточная Европа пивоваренной компании «Балтика»

*– Появление на онлайн-рынке непосредственно пива и других слабоалкогольных напитков может потребовать увеличения количества и расширения складов, так как пиво – объемный товар. Возможно и появление специализированных складов для алкоголя. При этом на алкогольный ритейл разрешение онлайн-продаж если и повлияет, то незначительно. Это не настолько емкая ниша, чтобы алкоголь перестали покупать в точках традиционной торговли. В целом мы не видим особых затруднений для законопослушных участников. Но, разумеется, они должны будут соблюдать ограничения по времени продажи и осуществлять проверку документов потребителей, чтобы исключить продажу алкоголя несовершеннолетним покупателям.*

точки широкой сетью, напоминает г-н Липилин. В итоге часто в одном квартале в спальном районе можно увидеть сразу несколько магазинов одного бренда. Если дистанционную торговлю разрешат, таких алкомаркетов станет меньше, но вырастет спрос на более крупные



площади, прогнозирует эксперт, – там можно будет разместить широкий ассортимент, а также производить фасовку заказов и раздачу их курьерам. «Ритейлу придется усиливать центры сбора и отправки товаров клиентам, – поддерживает Елена Казьмина, директор по развитию бизнеса AdConsul. – Сейчас главные игроки на рынке ритейла активно практикуют удаленную торговлю, набирают персонал, создают центры по формированию заказов и доставке товаров, создают мобильные приложения. В случае разрешения дистанционной торговли ритейлерам придется развивать также "электронных помощников" (винный чат), вкладывать деньги в рекламу конкретной торговой точки, которая со временем может превратиться в витрину товаров и дегустационный зал».

## Держат дистанцию

Разрешение на дистанционную торговлю алкоголем, кроме того, сделает склады более значимым звеном в цепочке «склад–полка–покупатель», прогнозирует Елена Казьмина. «Возможно, центры формирования заказа будут перенесены на склад, и он станет самостоятельной торговой единицей для розничных и оптовых заказов, – продолжает г-жа Казьмина. – На мой взгляд, тот, кто первый к этому придет, выиграет в логистике, а значит – и в финансах».

Однако и сейчас любой склад, работающий с алкоголем – даже для реализации в офлайн-точках, проходит определенную подготовку и оценку, напоминает Артем Хомышин, руководитель направления регионального развития бизнеса FM Logistic. Более прост этот процесс для хранения и обработки пива и других слабоалкогольных напитков – требуется лишь информационный обмен данными с ЕГАИС, который решается на уровне IT. Работа с крепким алкоголем подразумевает более серьезные ограничения: лицензирование складской зоны, которая должна принадлежать на правах собственности либо аренды владельцу груза; определенные операционные ограничения; работу с акцизными марками и прослеживание всех перемещений продукции в рамках требований РАР (федеральная служба по регулированию алкогольного рынка). Очевидно, что при принятии решения касательно онлайн-торговли алкоголем эти требования и практики будут



учитываться и, с высокой вероятностью, будут перенесены на звенья цепи поставок e-commerce, убежден Артем Хомышин. «Вообще сейчас вход на рынок логистики в сегменте алкогольной продукции весьма непрост и требует высоких компетенций, в частности – хорошего знания требований законодательства, соблюдения ряда процедур, и подразумевает определенные финансовые инвестиции в соответствующую инфраструктуру, – перечисляет г-н Хомышин. – Нет причин, чтобы с приходом данного сегмента на онлайн-рынок что-либо существенно изменилось».

В итоге основными игроками рынка логистики алкоголя в сегменте онлайн, вероятно, останутся те компании, которые уже сейчас имеют экспертизу и настроены развиваться в области e-commerce либо уже развиваются, полагает Артем Хомышин. Но, возможно, что и крупные онлайн-игроки, обладающие необходимыми ресурсами, также захотят войти в сегмент и настроить процессы в соответствии с теми требованиями, которые продиктует законодательство в области онлайн-торговли алкоголем. При этом для небольших игроков e-commerce высокий порог входа на алкогольный рынок может стать заградительным барьером, указывает эксперт. «Но, кроме крупных сетей, которые будут предлагать тот же товар, что и в розничных магазинах, появится масса игроков с более дешевым и не всегда качественным предложением, – парирует

**Анастасия Егорова**, руководитель по брокериджу департамента управления недвижимостью Colliers International. – В итоге мы увидим появление “черного рынка” и большого сбыва товара несоответствующего качества. Низкие цены продавцы будут объяснять снижением больших расходов в части аренды, уплаты зарплат продавцам. Контролировать такой объем, а также реализовать своевременные меры по корректировке недобросовестных магазинов будет сложно. Достоверность новых игроков потребует немалого количества времени и технических ресурсов».



**Вальдемар Вайсс**,

глава российского филиала Munitor Gruppe



*– Совершенно очевидно, что, получив свободу продаж алкоголя, интернет предложит легально покупать спиртное всем – от младенцев до умалишенных. Вряд ли кто-нибудь будет спрашивать паспорт, да и полицейские проверки будут слабо эффективны. А у производителей и продавцов контрафакта появятся отличные каналы по сбыту «огненной воды» для окончательного и решительного взноса в обогащение производителей подвально-владикавказского поила и спаивания собственных «индейцев».*

*Вся эта тема, разумеется, отрицательно повлияет на доходность официальных продавцов легального алкоголя и порядочных налогоплательщиков, но порадует шопоголиков-алконавтов. Естественно, все это скажется на недвижимости – можно будет опять развивать подпольное производство и, соответственно, строить склады, так как рынок сбыва расширяется.*



**Артем  
Хомышин**  
FM Logistic

## Выпить подано

Поэтапное разрешение онлайн-продажи спиртных напитков может привести к дискриминации игроков рынка, в частности малых производителей, ресторанного бизнеса и розницы, соглашается Наталия Абцешко. Но самый большой урон закон нанесет объектам, в которых присутствуют такие арендаторы, как гипермаркеты, супермаркеты и винные бутики, полагает Анастасия Егорова. По ее словам, ставки этих групп арендаторов «однозначно поползут вниз», учитывая снижение прогноза в продажах: из оборота всех продуктовых и алкогольных сетей «уйдет» значительная часть, которую составляет алкоголь.



**Анастасия  
Егорова**  
Colliers International

Что касается ресторанов, то сейчас действующие ресторанные алкогольные лицензии не предполагают торговлю алкоголем в закрытой таре, напоминает Александр Липилин. «То есть вы можете купить бутылку на вынос, но официант обязан ее открыть внутри ресторана, – поясняет эксперт. – Если это странное правило отменят и разрешат дистанционную торговлю, мера поможет ресторанам выжить в сложившейся ситуации. Согласитесь, довольно неудобно заказать еду в ресторане, а потом идти в магазин за алкоголем. После отмены ограничений же можно будет заказывать званый ужин, что называется, под ключ. В выручке гастрономического ресторана алкоголь – это 50–60%, и именно невозможность дистанционной торговли алкоголем приводит к ситуации, когда ресторан не может выжить только за счет доставки в условиях локдауна».



**Юлия  
Вержбицкая**  
«Балтика»

В случае развития удаленной торговли алкоголем ресторанный сегмент ждут существенные изменения, поддерживает Елена Казьмина. Например,



сомелье при формировании винной карты сможет напрямую заказывать продукцию со склада производителя, минуя импортера. «Однако при заказе ресторанам и магазинам придется удаленно запрашивать у клиента паспортные данные, что в целом не очень хорошо может обернуться как для покупателя (возможна утечка персональных данных), так и для продавца, потому что всегда будет риск подделки и использования чужих документов», – напоминает эксперт. Артем Хомышин соглашается: корректная верификация онлайн-покупателей, а именно обеспечение ограничений в продаже спиртного лицам, не достигшим требуемого возраста, остается ключевым для дистанционной торговли алкоголем вопросом. «Опыт других стран говорит о том, что потребители приобретают в Интернете 5–10% продукции от общего объема продаж, – констатирует **Юлия Вержбицкая**, национальный менеджер по развитию и продвижению продукции в сегменте E-com пивоваренной компании «Балтика». – И, вероятнее всего, резкого скачка объема продаж, например, пива в случае легализации дистанционной торговли не произойдет. Просто часть людей, которые приобрели пиво офлайн, начнут делать это онлайн». **cRe**

# THE GREEN BRICK AWARD 2021

Сегодня как никогда ранее стало очевидно, насколько важен вклад каждого в сохранение окружающей среды. Мы все взаимосвязаны, и ни одна страна, компания или человек не могут оставаться в стороне от происходящего на нашей планете. Мы призываем сектор недвижимости России всерьез задуматься о важности устойчивого развития, а именно, гармоничного экономического роста без причинения невосполнимого ущерба окружающей среде и жизни будущих поколений.

Компания Raven Russia, инвестирующая в России с 2005 года с применением лучших мировых стандартов и технологий, совместно JLL и CRE выступила с инициативой учреждения специальной премии для участников рынка коммерческой недвижимости, которые уделяют достойное внимание вопросам экологии в развитии своего бизнеса.

Мы ищем лучшие идеи, инициативы или проекты, которые уже реализованы в секторе коммерческой недвижимости. Мы уверены, что именно экологичные проекты будут наиболее востребованы на рынке в ближайшем будущем.

**CRE**  
MOSCOW AWARDS 2021



RAVEN RUSSIA



Заявки на участие с кратким описанием проектов просим направлять  
до 01.03.2021 на [cre.awards@presskom.net](mailto:cre.awards@presskom.net)

Все заявки будут рассмотрены компетентным международным жюри,  
организованным Raven Russia. Желаем всем удачи!



Тенденции

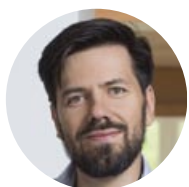
# Национальный запрос

Текст: Евгений Арсенин  
Фото: Архив CRE

В декабре Минстрой предложил все-таки упростить въезд в Россию для трудовых мигрантов, работающих на стройках, – тогда рабочих не хватало в 50 из 77 регионов. Отток мигрантов остается одной из главных проблем сразу для нескольких отраслей – от строительства, клининга и курьерских сервисов до ресторанного бизнеса. В итоге осенью зарплаты в клининге выросли на 30%, в строительстве – на 50–70%. В январе среди работодателей в Москве и Петербурге продолжаются битвы за приезжих, а бизнес аврально ищет замену. В том числе – среди мигрантов из нетрадиционных для российского кадрового рынка стран и иностранных студентов.

По данным Авито Работы, к декабрю медианная зарплата по России в строительной отрасли составила 40 000 рублей (+14% за год), в транспортной сфере – 38 000 рублей (+9%), в ЖКХ – 27 000 рублей (+8%). Среди

сегментов, где чаще всего работают иностранцы, число открытых вакансий к началу декабря заметно возросло в строительстве (+48%), производственном секторе (+45%) и сфере транспорта и логистики (+37%), перечисляет



**Артем Кумпель**

Авито Работа

**Артем Кумпель**, управляющий директор Авито Работы. Более востребованными у работодателей также стали профессии в группе «ЖКХ, эксплуатация» (+34%) и «Домашний персонал» (+28%).

## Кто сменит мигранта?

По данным опроса Авито Работы, уже в конце июля отток мигрантов был особенно заметен на Кавказе, в Сибири и на Дальнем Востоке. При этом если в Москве на рабочие места активно привлекаются соискатели из регионов, то в других городах трудовые позиции замещаются местными жителями. Летом каждый четвертый респондент (24%) заявил, что полностью готов работать на тех местах, которые традиционно занимают трудовые мигранты, 35% готовы на это в случае критической ситуации, а всего 16% не готовы вовсе. Доля последних больше всего на Урале – 20%.

Проблему нехватки сотрудников некоторые работодатели решали финансовой мотивацией, что спровоцировало рост заработной платы на позициях, занимаемых мигрантами. «Если говорить о популярности позиций среди соискателей, то наибольшая доля приходится на группы профессий “Строительство” (18%) и “Производство, сырье, с/х” (15%), – продолжает Артем Кумпель. – В дальнейшем ситуация на рынке будет зависеть от сроков начала массовой вакцинации и полного открытия границ. Однако в любом случае недостаток рабочих рук будет частично восполняться за счет соискателей среди соотечественников, причем трудовая миграция станет более распространенной среди россиян».

По оценкам исследования Авито Работы, не менее 33% соискателей уже сейчас готовы сменить место жительства ради высокооплачиваемой и перспективной

работы. Кроме того, новые вакантные места, вероятно, будут привлекать сотрудников из тех отраслей, которые сильнее всего пострадали из-за пандемии. Например, сферы общественного питания и бытовых услуг, прогнозирует Артем Кумпель.

## Кавказский след

В кризис стало меньше работы, и трудовые мигранты, традиционно занятые в одном сегменте, «перекочевали» в другие, где появились рабочие места, констатирует **Игорь Грецов**, управляющий партнер, генеральный директор строительной компании GPGroup. «Например, жители кавказских регионов, которые в последнее время более активно занимались торговыми точками, готовы снова приходить к нам на стройки, – поясняет эксперт. – Однако называть эту тенденцию трендом пока преждевременно. Мы видим, что в отличие от среднеазиатских мигрантов, которые приезжают вахтовым способом и нацелены на заработок, внутренние российские кадры и иностранцы из других отраслей хотят отдыхать в праздники, требуют больше времени на восстановление сил. Они вообще рассматривают ситуацию как временную возможность “перебиться” до нормализации обстановки и возможности вернуться на привычную работу. Параллельно мы наблюдаем и осторожное возвращение в строительную отрасль рабочих из Киргизии и Казахстана, даже Белоруссии, для которых российские границы открываются. Надеемся, этот новый поток перекроет противоположное движение тех, кто все-таки принял решение уехать на родину, отработав до конца 2020 года».

По словам г-на Грецова, дальнейшая ситуация с кадрами в строительстве будет зависеть от открытия Россией границ для жителей соседних стран и стабилизации



**Игорь Грецов**

GPGroup



**Рафал Яскула**

DAKO Professional Team



**Сергей Калитов**

Zeppelin



ситуации с пандемией, разработкой вакцины, льготным страхованием. Предпосылки, по его оценкам, обнадеживают, и в среднесрочной перспективе рассматривать «межотраслевую миграцию» как новый вектор развития рынка труда вряд ли стоит. «Пока мы закладываем возможные издержки для удержания существующих или переобучения новых необходимых кадров в сметы, а сами бригады стремимся формировать таким образом, чтобы во главе находился опытный квалифицированный наставник, – указывает эксперт. – В отличие от рынка капитального строительства, в нашем сегменте (fit out) объем персонала на порядок меньше, и подобрать слаженные бригады, а также произвести ротацию проще. Кстати, в строительной отрасли правительственное ограничение по взысканию дольщиками штрафных санкций истекло 1 января 2021 года. Следовательно, застройщикам необходимо будет соблюдать и где-то даже наращивать темпы строительства объектов».

Рост зарплат по итогам 2020-го Игорь Грецов называет «довольно существенным» и оценивает от 20 до 40% в зависимости от специальности. При этом неквалифицированные специальности – например, грузчики – по его словам, стали вообще стоить «космических денег». Людей банально нет, сетует эксперт, и если раньше можно было обратиться в специализированные сервисы по разгрузке, то сейчас и этот бизнес испытывает огромный дефицит рабочей силы. В итоге его компания продолжает получать от поставщиков уведомления о невозможности отгрузки заказов день в день в связи с нехваткой грузчиков.

## Чисто, где метут

По словам собеседников CRE, уже к началу января мигрантов в России стало меньше как минимум на 20–30%. В Москве же мэр Сергей Собянин оценил отток во все 40%. «Проблема возникла еще весной, но тогда она еще остро не ощущалась, – делится **Рафал Яскула**, управляющий партнер DAKO Professional Team. – Летом же стало очевидно, что иностранной рабочей силы не хватает. Обычно на сезонные работы в Россию приезжают дополнительно до 1 млн мигрантов. В этом году по понятным причинам мы их не дождались».

Сейчас, по словам г-на Яскулы, в Москве «настоящий трудовой кризис» и битва за приезжих – с повышением

## Кстати

В 2020 году Россия заняла четвертое место среди стран с самым большим числом мигрантов – их количество составило 12 млн.

Источник: доклад экономического и социального совета ООН

заработных плат, улучшением условий работы и т. д. «Что касается замещения одних рабочих мигрантов другими, я не заметил такой тенденции, – размышляет эксперт. – Да, сейчас наша команда, например, стала еще более интернациональной: появились сотрудники из стран, которые раньше не были в фокусе нашего внимания, например, стран Африки, но это скорее исключение, чем правило. Здесь ведь вообще все зависит только от открытия России для трудовых мигрантов из других стран – Китая, Вьетнама, Афганистана, Пакистана и т. д. Если дать возможность им легально работать, то они, вероятнее всего, приедут. Другое дело, что наши зарплаты в связи с дешевым рублем намного ниже тех, которые граждане этих стран могут получить в той же Польше, не говоря уже о странах западной Европы».







В итоге прямо сейчас граждан других стран на работу в Россию привлечь очень сложно, соглашается **Сергей Калитов**, исполнительный директор управляющей компании Zerpelip. «У студентов-африканцев требования к работодателю гораздо выше, самого студента можно привлечь не более чем на 4 часа в день, локация места работы привязана к расположению его вуза, плюс сложности в общении, не все знают русский язык, – перечисляет г-н Калитов. – Что касается, скажем, граждан Молдовы, то они вообще теперь едут на заработки

в Европу. В общем, никакого “удачного замещения” одних мигрантов другими не произошло, а уровень заработных плат в клининге продолжает расти вместе с увеличением срока запрета на въезд мигрантов из стран СНГ». Эта мера, по словам эксперта, позволяет спасти контракты: работодатели пытаются заменить мигрантов на граждан РФ, а россияне не готовы работать за деньги, достаточные для мигрантов. К тому же мигранты нацелены максимально заработать за тот период, который находятся вне дома, и, помимо основной работы, в большинстве случаев ищут подработку, дополнительные часы, устраиваются еще на часть ставки. Граждане РФ, наоборот, ориентированы исключительно на 40 часов в неделю, указывает Сергей Калитов.

В итоге в московском и петербургском клининге продолжают расти затраты при снижении выручки заказчиков. «Компании не могут автоматически поднять стоимость оказания услуг клиентам, – поясняет **Борис Мезенцев**, операционный директор MD Facility Management. – В результате заказчики и провайдеры услуг обычно договариваются об изменении наполнения контракта. Меняются графики работы, по-другому расставляются приоритеты, но стоимость остается неизменной. Если говорить все-таки о замещении одних стран другими, то, согласно законодательству жители, например, африканских стран могут



**Светлана Пилюгина**,  
руководитель отдела  
продаж и маркетинга,  
Apleona HSG

*– Тенденцией второй половины 2020 года стала жесткая экономия и снижение расходов, что непосредственно будет влиять на формирование бюджетов на эксплуатацию в ближайшие годы. При этом снисходительно относиться к снижению качества оказываемых услуг наши заказчики не собираются, и, чтобы получить свои скромные гонорары в полном объеме, эксплуатирующим организациям придется выполнить полностью KPI. Соответственно, выполнять KPI, привлекая дешевую и неквалифицированную рабочую силу, будет невозможно, а ждать, пока новые трудовые мигранты наберут необходимую квалификацию, будет накладно. Конечно, когда вопрос становится актуальным не только для коммерческих организаций, но и для города в целом, решение спустится к нам сверху. Пока же мы открываем карты перед нашими заказчиками и вместе ищем взвешенные решения. Но вот про то, что мы слышали в последнее время от других игроков про «обеление» рынка в целом, наверное, уже можно позабыть: с учетом результатов ряда тендерных процедур, когда стоимость штата специалистов едва «помещается» в бюджет проекта, а то и превышает его.*



## Олег Попов,

основатель и генеральный директор Cristianval

– *Отрасль в целом столкнулась с некоторым дефицитом кадров, это факт. Мы оцениваем снижение количества трудовых мигрантов в клининге примерно на 20%. Это вызвало ранее не возникавшую ситуацию: работников из СНГ, оставшихся в России, переманивают за более высокое вознаграждение компании-конкуренты. Цена на услуги мигрантов повысилась примерно на 25–30%. Это повлекло за собой увеличение стоимости контрактов с заказчиками, и здесь клининговые компании идут двумя разными путями. Например, мы как «белая» компания вынуждены немного увеличить бюджеты на уборку. Компании из «серой» зоны держат баланс за счет ухода от налогов. При этом заказчики рискуют испытать на себе санкции ФНС, как это случилось с несколькими крупными заказчиками. Еще до пандемии цена на клининговые услуги выросла примерно на 40% из-за обеления отрасли, а отток мигрантов повысил расценки еще примерно на 10%. Но опросы показывают, что большая часть мигрантов планируют вернуться в Россию, как только границы будут открыты. Если это действительно произойдет, думаю, мы увидим некоторую стабилизацию цен на услуги.*

въезжать к нам в страну только по визе. Получение же визы автоматически приравнивает их к высококвалифицированным специалистам, которые не могут иметь доход менее 2 млн руб. в год. Показатель явно не соответствует уровню зарплат в клининге, и потенциальные сотрудники даже не получают патент. Так что использование сотрудников из этих стран на низкоквалифицированных должностях возможно только за рамками

правового поля и влечет за собой огромные штрафы. В свою очередь, ждать изменения законодательства тоже не имеет смысла – текущие требования направлены на то, чтобы из визовых стран привлекать в Россию именно высококвалифицированных специалистов».

## Юлия Чернова,

руководитель управления подбора, обучения и развития персонала PONY EXPRESS

– *По итогам 2020 года в разных курьерских службах наблюдается замещение мигрантов, но замещение это неодинаковое. В PONY EXPRESS, например, никогда не было существенной доли иностранных граждан в общей численности курьерского персонала, поэтому и в первую волну COVID, и в высокий сезон предновогодних дней мы сделали акцент на доборе персонала путем замещения кандидатами из других отраслей. Это показало свою эффективность. Ограничения на передвижение между странами и нехватка рабочего персонала на этом фоне – эти факторы меняют сегменты в сторону развития отношений с сотрудниками, управления доверием и создания условий, при которых работникам, в том числе мигрантам, не захочется увольняться. Понятно, что и в течение 2021 года ситуация по оттоку мигрантов маловероятно, что существенно изменится. Есть такое понятие, как нормативная отраслевая текучесть, в некоторых сегментах она (в год) может достигать до 70%. Сейчас можно увидеть, что тот персонал, который остался в стране, стал чаще менять работу – в поисках лучшего. Такие обстоятельства заставляют работодателей обновлять свои процессы и условия, чтобы снижать текучесть.*

## Мигранты в России

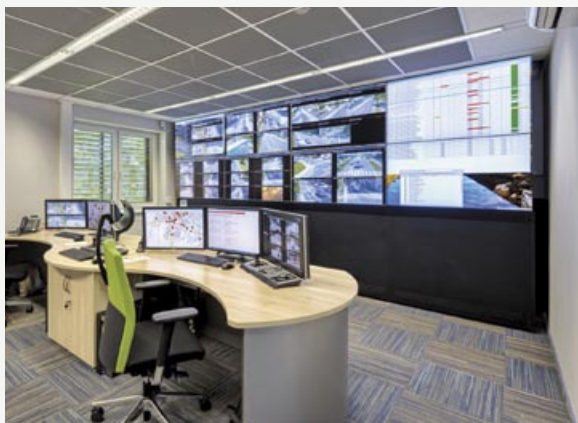
	Все	Пол		Возраст				
		М	Ж	18-24	25-34	35-44	45-54	55+
<b>Заметили ли вы снижение количества трудовых мигрантов в России?</b>								
Трудовых мигрантов стало заметно меньше	9%	8%	11%	8%	10%	9%	7%	12%
Трудовых мигрантов стало немного меньше	14%	17%	12%	9%	10%	14%	18%	20%
Количество трудовых мигрантов осталось таким же	22%	23%	21%	17%	23%	24%	17%	22%
Трудовых мигрантов стало немного больше	11%	11%	12%	14%	12%	12%	10%	9%
Трудовых мигрантов стало заметно больше	17%	17%	18%	14%	21%	16%	24%	11%
Затрудняюсь ответить	26%	25%	27%	37%	25%	24%	24%	26%
<b>Как вы относитесь к тому, что из-за закрытых границ трудовые мигранты не могут въехать на территорию Российской Федерации?</b>								
Крайне положительно (мне нравится, что мигрантов стало меньше)	21%	23%	20%	12%	22%	24%	26%	20%
Положительно	22%	24%	21%	11%	16%	26%	28%	28%
Нейтрально	49%	46%	52%	66%	55%	43%	42%	46%
Отрицательно	6%	5%	7%	9%	7%	6%	3%	6%
Крайне отрицательно (мне не нравится, что мигрантов стало меньше)	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	0%
<b>Считаете ли, что трудовые мигранты усиливают конкуренцию лично с вами за рабочие места?</b>								
Да, их присутствие увеличивает конкурс на рабочее место	35%	41%	29%	31%	30%	39%	41%	33%
Нет, моя сфера занятости и сфера занятости мигрантов (строительные объекты, сфера обслуживания и услуг, торговля, производство, сельское хозяйство и т.д.) никак не пересекаются	54%	49%	58%	46%	59%	52%	50%	57%
Затрудняюсь ответить	11%	10%	13%	23%	11%	9%	9%	10%
<b>Готовы ли вы (ваши знакомые или родственники) работать на рабочих местах, которые традиционно занимают трудовые мигранты?</b>								
Полностью готов-(а)	24%	29%	21%	18%	27%	26%	28%	19%
Готов-(а) только в случае критической ситуации	35%	36%	34%	36%	32%	38%	34%	37%
Не готов-(а) совсем	16%	15%	17%	14%	17%	15%	14%	19%
Затрудняюсь ответить	24%	20%	28%	32%	24%	21%	24%	25%
<b>Согласны ли вы, что приток трудовых мигрантов необходим для поддержания экономики страны?</b>								
Да	27%	28%	27%	37%	25%	26%	22%	31%
Нет	46%	50%	42%	33%	44%	48%	54%	46%

Источник: Авито Работа

### Дефицит толкает в «цифру»

Пока же игроки пытаются заменить мигрантов во всех сегментах искусственным интеллектом и тотальной диджитализацией процессов. «На фоне

оттока рабочей силы и перераспределения на рынке дешевого труда мы видим просто взрывной рост интереса к цифровым решениям, – поясняет **Арсений Тарасов**, Global CEO HiPer IT. – На проблему с кадрами ведь можно посмотреть под другим углом: не “как найти персонал дешевле”, а “как сократить рабочие места” за счет цифровизации процессов».



Пандемия COVID-19 в целом меняет базовые представления о качестве и безопасности объектов недвижимости, резюмирует г-н Тарасов. Благодаря «тотальной диджитализации» можно работать с большими данными и иметь глубинное представление о работе инженерных систем, понимая не только как они работают, но и что они «чувствуют». Это, по словам Арсения Тарасова, сокращает как минимум треть технического персонала в смене, занятого такими рутинными вещами, как обход технических помещений, запись показателей, контроль уровня шума и т. д. Снижается

и зависимость от инженерного персонала на объекте – наиболее дорогостоящего среди технических специалистов: на любом объекте обычно есть человек, которого сложно кем-то заменить, и только он знает все секреты инженерных систем. Цифровое же управление подразумевает прозрачность процессов, когда все имеет «цифровой след». Кроме того, платформа промышленного IoT интегрируется с цифровым двойником (BIM-моделью, планом помещения или панорамной фотографией 360), что дает возможность визуализировать процессы – понять не только что происходит, но и где. Если в управлении компании имеется портфель объектов, то дистанционное централизованное управление дает по-настоящему «взрывной эффект», указывает Арсений Тарасов: когда аналитика на основе больших данных приходит на единый диспетчерский пункт, меняется вся парадигма управления, одного специалиста достаточно для нескольких зданий, а технологии нейросетей сигнализируют о любых аномалиях и отклонениях от нормы до того, как произошла авария. cRe



**Борис  
Мезенцев**  
MD Facility  
Management



**Арсений  
Тарасов**  
Global CEO HiPer IT



**Дмитрий  
Никоноров,**  
директор по развитию  
RD Management

*– Уровень заработных плат в клининге постоянно растет: размер зарплаты дворника вплотную приблизился к зарплате техника, а порой и превосходит ее. Это создает «перегрев» рынка труда клининга, компании вынуждены подстраиваться под новые реалии рынка, притом, что пересмотра контрактов на услуги по уборке не практикуется. В целом есть ощущение, что рынок ждет, когда этот перегрев достигнет критической массы, и уровень заработных плат вернется на прежний уровень. В том, что это произойдет, у меня практически нет сомнений – как только будут полностью открыты границы и приток мигрантов восстановится, можно ожидать и снижения заработных плат. Можно было бы надеяться, что места мигрантов займут россияне, но в сфере клининга в столичном регионе этого не произошло. В то же самое время можно наблюдать увеличение доли «славянского» элемента среди таксистов, курьеров, продавцов и официантов. Низкоквалифицированный же труд (уборщики, дворники, рабочие на стройке) в целом мало подвержен подобным изменениям. Можно, скорее, говорить о том, что опытные национальные кадры уезжают, а на их место приходят неподготовленные, но зато с более высокими требованиями к заработной плате и условиям труда.*



## Перестройка. Наше время

Текст: Максим Барабаш  
Фото: Архив CRE



Снижение ипотечных ставок, ослабление рубля и общая неопределенность продолжают, несмотря на кризис, поддерживать в России жилищный бум. Эксперты CRE – о том, почему возможное перепрофилирование потерявших в пандемию прежнюю доходность офисов, гостиниц и торговых центров в жилье не спасет ни первых, ни вторых, ни, по большому счету, третьих.

**В** Швеции за счет ставших нерентабельными в 2020-м офисных и торговых объектов планируют восполнить дефицит жилья, рассказывает **Виктор Заглумин**, партнер Bright Rich I CORFAC International. По его словам, это – яркий пример «эффекта пандемии», который затронул даже такой консервативный рынок, как недвижимость.

### Не по профилю

Впрочем, перепрофилирование зданий – давняя популярная и успешная схема, особенно в больших городах, где есть недостаток площадей под новое строительство, напоминает Амир Идиатулин, архитектор, генеральный директор архитектурной студии IND architects.

Бум речедевелопмента начался 30 лет назад с вывода за черту городов промышленных предприятий. В США и Великобритании первыми стали перепрофилировать в жилье промышленные помещения, рассказывает **Александр Балабин**, архитектор, основатель архитектурного бюро «Северин проект». Так появился новый тип жилья – лофт, ставший популярным сначала в творческой среде, а теперь превратившийся в один из самых дорогих сегментов недвижимости. Впрочем, в России до пандемии старались перепрофилировать промышленные здания все-таки в офисы или общественные пространства, как это было с Artplay, фабрикой «Красный Октябрь», Даниловской мануфактурой. «Сегодня, с одной стороны, на Авито мы видим повышенный спрос на покупку жилой недвижимости: потребительский интерес к приобретению квартир в новостройках за год (ноябрь 2020 к ноябрю 2019) вырос на 26,8%, а на рынке вторичной недвижимости – на 37,5%, – говорит **Тимур Зайцев**, руководитель направления коммерческой недвижимости в Авито Недвижимость. – С другой – наблюдаем отрицательную динамику в некоторых сегментах коммерческой недвижимости в связи с локдауном, переводом людей на удаленную работу, ограничениями со стороны государства, спадом выручки у операторов ритейла, общей нестабильной экономической ситуацией, а также высоким уровнем неопределенности на рынке. Определенно, тенденция к перепрофилированию коммерческих помещений в жилую недвижимость уже наметилась некоторое время назад и со временем будет только набирать обороты. Как минимум потому, что каждый инвестор стремится максимизировать прибыль от вложенных средств, а перепрофилирование коммерческого объекта, учитывая сегодняшнюю рыночную ситуацию, становится отличной возможностью «выйти» из текущего актива и направить ресурсы в другие со стабильным денежным потоком».

## Ничто не ново...

Попытки игроков рынка коммерческой недвижимости «уйти в жилье» уже были и в предыдущие кризисы. Так, после кризиса 2014 года многие объекты, которые находились на стадии девелопмента и должны были реализовываться спекулятивно, были перепрофилированы под апартаменты, вспоминает **Павел Барбашев**, коммерческий директор O1 Properties. По его словам, такая смена функции возможна и сегодня для крупных спекулятивных проектов, полностью построенных, но не заселенных арендаторами, или же находящихся в стадии строительства. «Если нынешний кризис рынка офисной и торговой недвижимости будет более серьезным и затяжным, для многих собственников идея конвертирования невостребованных коммерческих объектов в апартаменты может выглядеть довольно привлекательной, – полагает **Сергей Трахтенберг**, партнер, руководитель российской практики недвижимости и строительства, международная юридическая фирма Dentons. – На том же рынке офисов по-прежнему наблюдается значительная неопределенность. Если в первом полугодии 2020 года вакансия в офисном сегменте увеличилась на незначительные 0,3%, то по итогам года мы видим, что вызванный пандемией кризис может оказаться самым тяжелым по сравнению с кризисами прошлых лет. В 2020 году совокупный объем сделок по покупке и аренде офисной недвижимости упал на 35% по отношению к показателям прошлого года. При поиске новых арендаторов на освободившиеся площади собственники столкнулись не только со значительным снижением спроса в результате



**Виктор Заглумин**  
Bright Rich I  
CORFAC International



**Александр Балабин**  
«Северин проект»

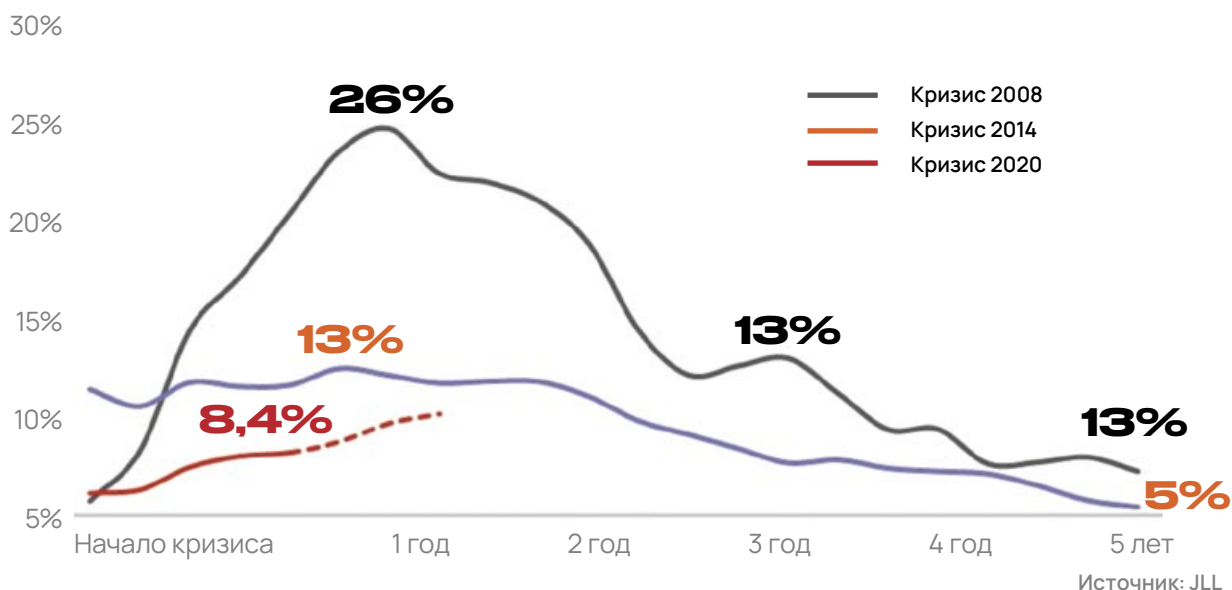


**Павел Барбашев**  
O1 Properties



**Леонид Лопатин**  
BPS Group

## Сравнение динамики доли вакантных площадей на рынке офисной недвижимости в кризисные периоды



перевода многими компаниями своих сотрудников на удаленный формат работы, но и вынуждены конкурировать с большим объемом площадей, сдающихся в субаренду».

В случае выбора работодателями дистанционной работы на постоянной основе привлекательность офисных помещений в центре мегаполисов упадет еще больше, прогнозирует Сергей Трахтенберг. При таких обстоятельствах перевод в апартаменты расположенных в центре офисных объектов с традиционно высокими ставками аренды, а потому менее конкурентоспособных в условиях сегодняшнего рынка, может стать наилучшим решением.

### Ищите, кому выгодно

Показатель чистого поглощения на офисном рынке в Москве и Петербурге, как и в предыдущие кризисные 2009-й и 2015-ый, по итогам года ушел

в минус, соглашается Виктор Заглумин. Тем не менее бума репрофилирования в офисном сегменте эксперт не ожидает. «Во-первых, это очевидно сложная история с точки зрения существующих ограничений, норм и согласований, – перечисляет г-н Заглумин. – Во-вторых, в случае с уже готовыми бизнес-центрами репрофилирование их в, например, апартаменты потребует больших вложений в инженерное обеспечение – скажем, в размещение тех же “мокрых” точек. Другое дело – проекты запланированные, но еще не находящиеся в активной фазе строительства, особенно если мы говорим о трендовом формате mixed-use. Здесь вероятно увеличение доли апартаментов – правда, в тех проектах, где они изначально подразумевались».

По словам Виктора Заглумина, в 2020-м рынок в принципе взял курс на гибкость, которая будет иметь все большее значение в условиях нестабильности. Впрочем, гибкий формат, который удобен для резидентов, снижает риски собственника и подразумевает смену назначения помещения в зависимости от целей арендатора, используется давно и активно – чего стоит только «Москва-Сити» с его апартаментами, трансформирующимися в офисы и обратно. «Готовые офисы можно репрофилировать только в апартаменты, которые, согласно законодательству, относятся к коммерческой недвижимости, – напоминает

**Леонид Лопатин**, управляющий партнер BPS Group. – И подобная переориентация все-таки несет огромные финансовые потери. Дело не только в дополнительных расходах – обесцениваются инвестиции, сделанные ранее: себестоимость строительства офисов на порядок выше, чем жилья. Как места большого скопления людей, коммерческая недвижимость, в том числе и апартаменты, требует больших затрат в инженерные системы и архитектуру – более жесткие требования и к пожарной безопасности, террористическому противодействию, другая философия в организации пространства. При этом ряд инженерных систем, на которые потрачены миллионы евро, не будут востребованы из-за высоких эксплуатационных расходов – если, к примеру, три собственника апартаментов захотят воспользоваться централизованной раздачей холода, а сто откажутся. Получается, что девелопер сделал инвестиции в никуда: нельзя климатическую систему снять и применить на другом объекте».

По словам г-на Лопатина, в одной из офисных башен «Кантри Парка», принадлежащего BPS Group, было спроектировано несколько апартаментов, и, хотя концепция была заложена с самого начала, этот ход потребовал больших компромиссов: отказа от ряда инженерных систем, перерасхода средств на более

мощные пилоны, которые требуются по СНиПам. Сверхприбыли пере-профилирование офисов в жилье собственнику не принесет точно, резюмирует Леонид Лопатин. Но если переделывать, то лучше всего – офисы класса С с кабинетно-коридорной планировкой и возможностью натуральной вентиляции. Класс А переделывать слишком сложно и дорого: стоимость апартаментов должна быть раза в два выше, чем жилья, и мало кто готов за это платить.

Неясны и юридические перспективы апартаментов: в 2020 году законодателями предпринимались очередные попытки приравнять их к жилью, но как сложится в дальнейшем – неизвестно (об этом мы подробно говорим в рубрике «Тренды». – *Прим. ред.*).

## Цена вопроса

«Апартаменты могут привлечь красотой, видами из окна, они



### Денис Соколов,

партнер, руководитель  
департамента  
исследований  
и аналитики  
Cushman & Wakefield

*– В инвестиционном смысле доходность коммерческой недвижимости не изменилась, так как снижение арендного потока в торговых и офисных центрах компенсируется для новых инвесторов снижением стоимости входа в актив. Для собственников недвижимости снижение дохода от аренды – очевидная данность. Вопрос стоит только в том, временное ли это явление или новая реальность. Что касается жилья, то, несмотря на неочевидные перспективы рынка в целом, сильное снижение ипотечных ставок для новостроек формирует окно возможностей для использования дешевых денег как финансового рычага. Такая схема инвестирования может застраховать от роста инфляции, так как при повышении инфляции реальная ипотечная ставка может уйти в отрицательную зону. С моей точки зрения, самым перспективным активом может стать в 2021 году именно торговая недвижимость, так как отрасли необходимо будет реформативаться под изменившиеся предпочтения потребителей. Это создаст предпосылки для новых платформ и финансовых моделей. Так, в офисном сегменте ответом на переход на удаленную работу стало распространение так называемых гибких офисов. Торговый сегмент тоже ждут серьезные инновации. Пассивные инвестиции в бетон без инвестиций в управление (в том числе интеллектуальных), скорее всего, будет приносить минимальную доходность.*





**Денис Колокольников,**  
управляющий партнер RRG



*– О переделке тех же офисов в апартаменты говорят уже довольно давно, но стоит понимать, что для того, чтобы объект перепрофилировать под жилье, необходимы вертикальные коммуникации, а в офисных зданиях их нет. Также нужно помнить про особенности инсоляции, нормативов и размеры площадей. Все это вызывает определенные сложности, но переделать под другое назначение офисы все же можно. Чисто жилой проект вместо офисов не получится, а вот при сохранении офисной функции добавить санузлы и прочую составляющую жилья – можно. И многие девелоперы, даже в офисном назначении проекта, делают жилую нарезку и продают как квартиры, хотя там налог выше. Это, конечно же, неправильно, но тем не менее выход есть. Иными словами, трансформировать недвижимость можно и нужно, если она не пользуется спросом в «родном» назначении, а у жилья действительно хороший потенциал. Уже более 15 лет назад я говорил о том, что необходимо проектировать гибкие, универсальные здания, которые могут трансформироваться в зависимости от спроса. Сегодня это стало более актуально.*

эффектны для недолгого пребывания, но с точки зрения реальной жизни потребительские характеристики неочевидны, – указывает Леонид Лопатин. – Так, характерная черта офисных зданий – закрытые окна, что связано с особенностью работы климатических систем. Это значит, что помещения нельзя проветривать, и качество воздуха зависит исключительно от того, как работают инженерные системы». Пандемия COVID-19 кардинально изменила базовые представления о качестве и безопасности объектов, а система единого снабжения воздухом слишком уязвима с точки зрения санитарных угроз.

Проблемы кратно растут при зонировании офисного пространства на апартаменты. Комфортная глубина комнаты, предназначенной для проживания, составляет 6 м, в офисе – 12–18. Значит, в апартаментах появятся темные зоны, без естественного освещения и естественного воздуха, уточняет Леонид Лопатин. Кроме того, апартаменты гораздо дороже в эксплуатации. «В квартирах нет дорогостоящего инженерного оборудования, которое облагается налогом на имущество, – поясняет эксперт. – Предположим, что в деловом центре площадью 20 тыс кв. м на эксплуатационные расходы тратится 4,5 тыс. рублей за квадратный метр в год. Половина этой суммы – налог на имущество (стоимость инженерного оборудования – это миллионы евро). Для 100-метровых апартаментов эксплуатационные расходы составят порядка 450 тыс. в год. И это без учета собственного потребления воды, электричества и тепла».

Далее девелоперы могут столкнуться с банальным перенасыщением рынка апартаментов, отмечает Тимур Зайцев: если текущие прогнозы оправдаются, то количество перепрофилированных объектов на рынке вырастет, и инвесторам придется конкурировать не только с имеющимися, но и с новыми, недавно появившимися игроками. «А на апартаменты все-таки ограниченный спрос: большинство городских жителей предпочитают покупать обычные квартиры, а не апартаменты – из-за повышенных налогов, отсутствия возможности прописаться и более высоких эксплуатационных расходов, – поясняет эксперт. – Есть и юридические риски, связанные с тем, что рынок апартаментов сейчас слабо регулируется государством, и при принятии новых законов у инвесторов могут возникнуть определенные трудности с реализацией проекта. Чтобы эффективно конкурировать с жилой недвижимостью в конкретной локации, перепрофилированный объект должен иметь соответствующий дисконт в стоимости за квадратный метр или обладать некими уникальными преимуществами, которые помогут не только выделить его среди конкурентов, но и привлечь потенциальных покупателей».

В итоге, по словам Павла Барбашева, имея в портфеле вакансию ниже 7%, его компания не задумывается о перепрофилировании. Однако эксперт допускает, что если у кого-то из собственников вакансия превысит 70%, то поиск альтернативных способов использования

здания – возможный путь решения проблемы. Впрочем, пока есть все основания рассматривать спад спроса на офисы как временное явление: альтернативной устойчивой модели организации коллективной работы все же еще не придумали, считает г-н Барбашев. По его словам, удаленная работа так и не смогла полностью вытеснить работу в офисе – и работодатели, и офисные работники сходятся во мнении, что, хотя опыт удаленной работы был положительным, полностью перейти на «удаленку» большинство все же не готовы.

## К нам гости не пришли

А вот перепрофилирование в жилье гостиниц игроки называют довольно перспективной схемой. «Судя по тому, что туристический поток в 2020 году практически отсутствует, а сроки окончания пандемии неизвестны, гостиницы простаивают, – поясняет **Павел Отрощенко**, генеральный директор архитектурного бюро Front Architecture. – Что касается рисков окупаемости, то гостиницы и жилье – разные проекты, и их не стоит сравнивать. Срок окупаемости гостиницы около семи лет, а сейчас он сильно увеличился. Однако в чистом виде любое гостиничное здание не обре-

менено требованиями, которые есть для жилых домов. Но вот как апартаменты или сервисные апартаменты они подходят идеально: гостиницы в основном построены в центре городов и имеют развитую инфраструктуру, в зданиях есть все необходимые коммуникации».

Основная же сложность для действующих отелей – требуемая перепланировка: площадь номеров ниже, чем минимальные представленные на рынке апартаменты. Но главная проблема – ожидаемые в России изменения в законодательстве и возможное упразднение самого понятия «апартаменты». «Кстати, мы перепрофилировали здание оргкомитета Олимпиады Сочи-2014 в Адлере, наоборот, в гостиницу для сотрудников образовательного центра “Сириус”, – делится Павел Отрощенко. – В гостинице сейчас временно размещают сотруд-



**Павел Бондарев**,  
эксперт по  
коммерческой  
недвижимости МИЭЛЬ  
«Новогиреево»

*– На сегодняшний день перепрофилирование бывших офисов, гостиниц, торговых центров в жилье юридически невозможно. Если изначально строительство ведется на основании разрешения на нежилую объект, то он не сможет соответствовать нормам для жилых зданий. Поэтому говорить о перспективе массового перепрофилирования объектов мы не можем. Неоднозначная ситуация сложилась в основном с апартаментами, доля которых на рынке жилья 15%. Пока ведется разговор об определении критериев для придания апартаментам жилого статуса. Не исключено, что не все апарт-комплексы в итоге будут приравнены к жилью. Решения в этой области будут приниматься небыстро, потому что столкнутся интересы нескольких сторон. В уже построенных зданиях перед жильцами встанет вопрос о ставках ЖКХ, почему они должны платить больше? Также нужно будет разделить тех, кто в апартах живет, и тех, кто там работает. Для девелоперов же жилой статус, скорее всего, будет означать дополнительные расходы на социальную инфраструктуру и соблюдение норм шумоизоляции, требований к инженерным коммуникациям и пр. Стоимость квадратного метра тогда будет расти. Вопрос о статусе апартаментов обсуждается уже давно, и определиться с критериями необходимо. Вероятно, процесс легализации повлечет за собой изменения в законодательстве.*



**Павел  
Отрощенко**  
Front Architecture

ников «Сириуса». Масштабных трудностей сделать жилой объект не было, но пришлось уделить большое внимание прокладке новых коммуникаций и планировочным решениям».

## Устаревший формат

На месте тех площадок, которые сейчас занимают торговые центры, также могут появиться жилые комплексы, прогнозирует **Дмитрий Халин**, управляющий партнер агентства элитной недвижимости Savills в России. По его словам, многие моллы просто-напросто «свое уже отслужили» – большинство ТЦ, построенных в 2000-х годах, находятся в завершающей стадии жизненного цикла. В итоге перед собственниками встает вопрос либо о глобальной реконструкции объектов, либо об их сносе и строительстве нового здания. «Учитывая конъюнктуру рынка, когда ритейл перестает приносить тот уровень дохода, который был заложен изначально, а также понимая, что сегодня жилье дает наиболее устойчивую и уверенную экономику по сравнению с торговыми центрами, многие ТЦ могут пойти под реновацию и под

застройку жилыми проектами, – считает Дмитрий Халин. – В качестве примера можно привести «Горбушкин двор», где будет построено до полумиллиона квадратных метров жилья на некогда суперуспешной торговой площадке, являвшейся доходным активом для акционеров более 20 лет».

Однако если говорить о реконструкции торгового центра в жилье путем нарезки существующего здания на помещения жилого функционала, то это, по словам Дмитрия Халина, «очень редкая история». Подобные проекты могут быть реализованы, скорее, с объектами в исторической и центральной частях городов, однако их количество в Москве минимально. В Петербурге таких зданий больше, и потенциал подобной трансформации сегмента торговых объектов несколько выше. «Торговые центры или офисы – большие по площади объекты, десятки или даже сотни тысяч квадратных метров, – напоминает Александр Балабин. – Если их вывести из употребления, перепрофилировать и назвать жильем, то государство должно обеспечить новых жителей и необходимой



**Дмитрий Халин**  
Savills в России

## Средняя стоимость квартиры, купленной в кредит

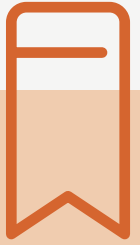
	Средняя стоимость квартиры, купленной в кредит, млн руб.			Динамика за год	Динамика за 2 года
	2018	2019	2020		
Москва в старых границах	10,2	11,3	13,1	17%	28%
Новая Москва	5,2	6,2	7,4	19%	42%
Московская область	4,0	4,4	5,0	14%	25%

Источник: Аналитический центр Циан

## Средняя площадь квартиры, купленной в кредит

	Средняя площадь квартиры, купленной в кредит, кв. м			Динамика за год	Динамика за 2 года
	2018	2019	2020		
Москва в старых границах	58,0	57,2	57,0	0%	-2%
Новая Москва	49,2	51,0	51,6	1%	5%
Московская область	48,6	48,0	47,6	-1%	-2%

Источник: Аналитический центр Циан



инфраструктурой – школами, детскими садами, поликлиниками и больницами. Велик риск, что у государства на это денег не будет, и социальное бремя ляжет на девелоперов. Компании, перефилирующие объекты, захотят избежать дополнительных затрат и постараются не называть новые объекты «квартирами». В России в качестве лазейки выступал термин «апартаменты», но уже есть предложение упразднить такое понятие.

Ситуация на рынке коммерческой недвижимости могла бы дать толчок новым форматам реконструкции на рынке жилья и заставила бы архитекторов и владельцев недвижимости для отживших и дорогих типов зданий изобретать новую функцию – коворкингов, творческих мастерских, жилья, коливингов. Но чтобы эти новые формы получили право на жизнь, придется раскрепощать и пересматривать современные регулирующие нормы».

## Выход – в редевелопменте

Для большинства торговых объектов пока более правильно говорить о редевелопменте участка с полным сносом самого объекта, хотя есть пример и строительства жилья просто на части участка, раньше занимаемого парковкой (ТРЦ «Питер»), утверждает **Игорь Кокорев**, руководитель отдела стратегического консалтинга Knight Frank St Petersburg. В Санкт-Петербурге в первую очередь могут быть востребованы для редевелопмента небольшие торговые объекты в спальных районах. Желательно при этом, чтобы участок позволял существенно увеличить площадь после редевелопмента. В некоторых случаях могут быть эффективны и проекты редевелопмента в историческом центре. «Ну а ключевые риски смены функции традиционны: выход в новый сегмент рынка, потеря доходов на период редевелопмента и широкий спектр “традиционных” девелоперских рисков, – перечисляет Игорь Кокорев. – Наименее затратными, вероятно, могут оказаться варианты приспособления гостиниц, бизнес-центров с кабинетной планировкой и исторических зданий, изначально бывших жилыми и только позднее приспособленных под коммерческое использование. Окупаемость же проектов, в случае целесообразности решения о редевелопменте, будет на среднерыночном уровне, поскольку цена приобретения действующего доходного объекта или упущенная выгода от потерянных доходов, также лягут

## Сказано

Я не вижу целесообразности перефилирования торговых центров или офисов в жилье. Я не верю в такие проекты и считаю, что компании, которые пытаются угнаться за рынком, проигрывают. Нужно создавать и выводить новые проекты и продукты, например, многофункциональные комплексы (МФК) с миксом функций. Жителям нужны дополнительные функции рядом с домом или прямо в нем – рабочее место, спортивный зал, места для досуга. В многофункциональных комплексах они получают доступ к разнообразной палитре услуг и сервисов, повышающих качество жизни. В США и Канаде есть удачные примеры, когда вокруг теряющих актуальность торговых центров на окраинах городов строили жилые кварталы, создавая МФК, тем самым включая объекты в городскую жизнь.



**Амир Идиатулин,**  
IND architects

грузом на финансовую эффективность проекта. При этом объекты, перефилирование которых окажется существенно менее выгодным, чем инвестиции в другие проекты на рынке, скорее всего, просто не будут реализованы». «Буквально на днях стало известно о продаже офисного центра “Чайка-плаза 10”, его планируют снести и возвести жилой комплекс, – резюмирует Леонид Лопатин. – И вот это – куда более рациональный способ “перефилирования”». **cRe**

## Нестандартные форматы рынка коммерческой недвижимости

Текст: Павел Назаркин  
Фото: Архив CRE

**77**  
ТЫС. КВ. М

Составляет на начало 2021 года объем субаренды

### 1. Субаренда (данные CBRE).

На офисном рынке Москвы на конец 2020 года для аренды высвободилось порядка 106 тыс кв. м. Данный объем включает предложения субаренды и переуступки прав аренды или замены арендатора. Такие предложения были и до 2020 года, но их объем был в два раза меньше. На начало 2021 года объем субаренды составляет 77 тыс. кв. м, объем предложений под замену арендатора – 35 тыс. кв. м. Предложения субаренды пользуются ограниченным спросом ввиду своей специфики, однако для некоторых компаний могут стать хорошим решением в моменте.

### Предложение субаренды в классе А по итогам 3 кварталов 2015 и 2020 годов, тыс. кв. м



Более 70% предложений субаренды приходится на сегмент класса А. Текущий объем предложения субаренды в сегменте класса А превышает уровень предыдущего кризисного периода более чем в 2 раза – 56 тыс. кв. м и 21 тыс. кв. м соответственно. Столь существенное различие в объемах объясняется отличиями в тенденциях происходящих экономических шоков. Для кризиса 2014–2016 годов были характерны затяжное сокращение реальных доходов населения и небольшое – в рамках 0,5 п. п. – увеличение безработицы. В текущих реалиях мы наблюдали взрывной рост безработицы с 4,7% в марте 2020 года до 6,4% в сентябре. Сокращение штата компаниями отразилось на увеличении объема субаренды. Существенное влияние на ситуацию оказал эффект от перевода значительной части работающих на удаленную занятость. Не исключаем, что в 2021 году увеличение доли субаренды на рынке продолжится, однако темпы роста не будут сопоставимы с 2020 годом.

## 2. Коворкинги/гибкие офисы (данные Colliers International).

В 2020 году было открыто 10 новых площадок операторов коворкингов, к открытию заявлены еще 15. Наиболее активными игроками в сегменте гибких пространств являются сетевые площадки, которые составляют 85% от общего объема предложения. Крупнейшими операторами коворкингов являются международные и российские игроки – Regus, «Ключ», Space 1, Meeting point, SOK, Business club, Workki, WeWork и др.

Сейчас многие девелоперы и собственники задумываются о создании собственных сетей гибких офисных пространств, поэтому в ближайшее время мы увидим стабильный рост нового предложения в этом сегменте. Также возможно слияние различных пространств под один бренд – так легче управлять и оптимизировать операционные затраты на обслуживание сетей. За последние пять лет динамика роста флекс-пространств составляет 55–60% ежегодно (средний прирост 61%). Прирост в 2021 году должен составить еще 40%.

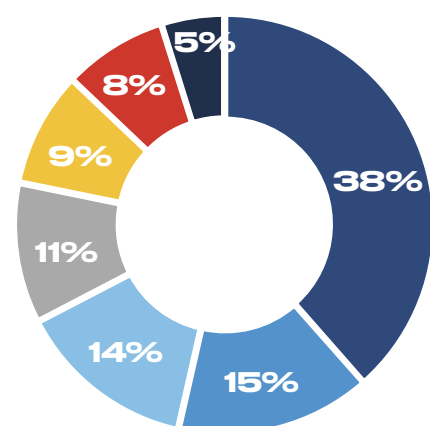
Средний размер гибкого пространства сетевых операторов сейчас составляет 3000 кв. м, несетевых – 3250 кв. м. При этом около 73% площадок находятся в границах ЦАО и в деловом центре ММДЦ «Москва-Сити». Стоимость аренды рабочего места

85%

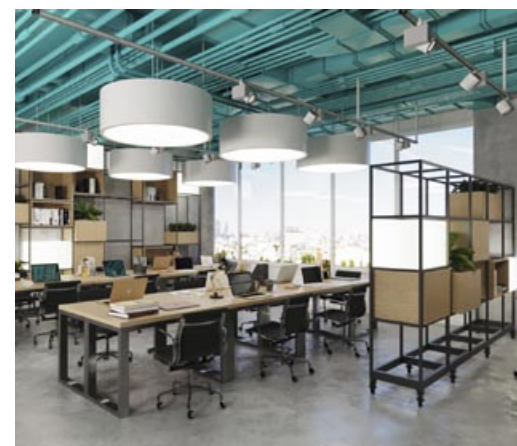
Составляют от общего объема предложения сетевые площадки



## Виды деятельности резидентов



- ИТ и телекоммуникации
- Банки и финансовые компании
- Строительство и девелопмент
- Производство
- Профессиональные услуги
- Добыча и распределение
- Другое: торговля, медиа, медицина



Источник: Colliers International

во многом зависит от типа размещения сотрудника, локации внутри города и типа и качества пространства, которые определяют целевую аудиторию площадки. Средний тариф нефиксированного рабочего места в Москве составляет 20 609 руб./месяц, фиксированного рабочего места – 25 836 руб./месяц. Средняя стоимость одного рабочего места в кабинете составляет 30 055 руб./месяц.

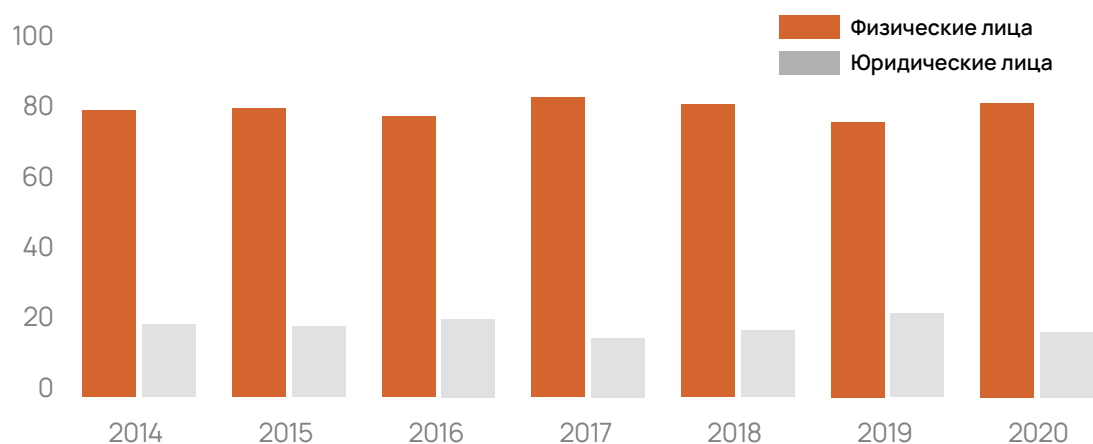
# 55%

от общего предложения на рынке складской недвижимости пришлось на Московский регион

### 3. Self-storage (данные Knight Frank и АКИХ).

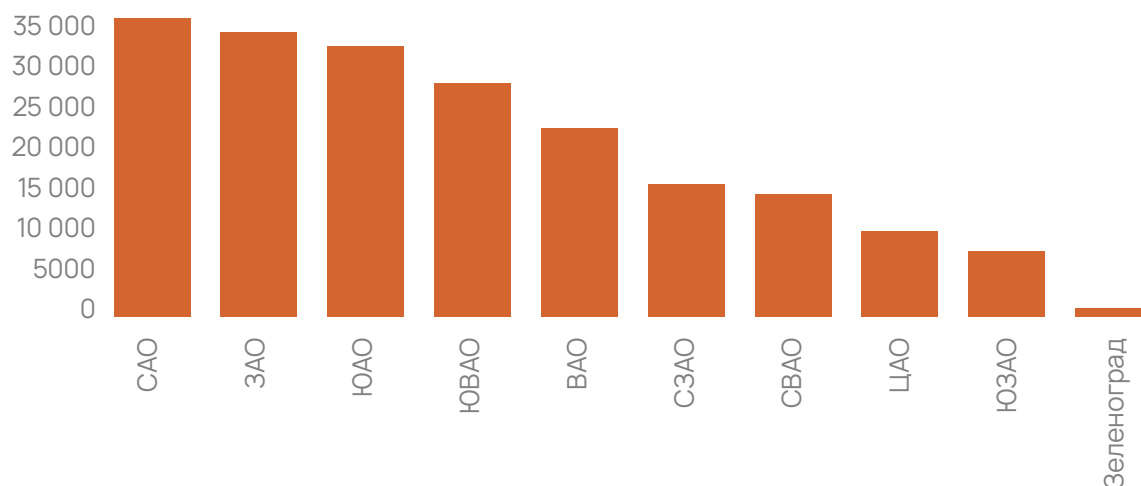
В 2020 году 16 млн кв. м, или 55% от общего объема предложения на рынке складской недвижимости (29,2 млн кв. м), пришлось на Московский регион. Общая площадь складов формата self-storage в Москве составила 199 057 кв. м, что на 5,9% больше, чем в 2019 году. Если смотреть с точки зрения распределения по округам, САО стал лидером по объему арендопригодной площади складов индивидуального хранения с годовым приростом в 8,7%. Второе место занял ЗАО, чьи площади выросли с 32 827,5 кв. м в 2019 году до 33 503 кв. м в 2020 году. На третьем месте расположился ЮАО, продемонстрировав рост на 1,7%.

### Соотношение физических и юридических лиц, %



Источник: Knight Frank

### Распределение по округам Москвы, кв. м



Источник: Knight Frank



По итогам 2020 года рынок складов индивидуального хранения Москвы вырос на 7% (с 71 до 76 объектов). Прирост площадок для складов контейнерного хранения, в свою очередь, составил 44%, что на 52 объекта больше, чем в 2019 году. Однако в прошлом году на рынок складских помещений индивидуального хранения вышло 13 новых объектов формата self-storage, в этом году – только 8. На данный момент в вышеупомянутом сегменте работают 28 компаний, топ-10 которых занимают 74,6% рынка по площади.

Несмотря на пандемию, рынок продолжил свое развитие, в первую очередь за счет популяризации онлайн-торговли. Стоит также отметить, что уже не первый год мы видим тенденцию к сегментации, которая выражается как в создании новых форматов складских объектов (light industrial), так и в быстром развитии других форматов (self-storage). Все большее число собственников имущественных объектов в крупных городах смотрят в сторону развития складов формата self-storage. Это объясняется тем, что с переходом на удаленный формат работы люди стали переосмысливать организацию пространства внутри своего жилья, отказываясь от хранения ненужных в данный момент вещей в квартире и создавая дополнительный спрос на склады self-storage.

## Сказано

В последние годы мы наблюдаем активное проникновение формата self-storage в повседневную жизнь. В 2020 году склады индивидуального хранения стали еще более актуальны на фоне распространения пандемии COVID-19. Помимо возросшего спроса со стороны физических лиц на склады формата self-storage, мы рассматриваем вариант, при котором и юридические лица смогут оценить преимущества подобных складов. В текущих условиях, когда большая часть офисных работников остается на удаленной работе, компании могут использовать self-storage как способ хранения вещей при сокращении своих офисных площадей.



**Константин Фомиченко,**  
директор департамента  
индустриальной и складской  
недвижимости Knight Frank

## 4. Light industrial (данные Knight Frank).

Формат light industrial является новым для российского рынка. Один из первых производственно-складских проектов в Московской области подобного типа был реализован холдингом «Строительный Альянс» – Industrial city «Сынково», общей площадью более 46 тыс. кв. м. На текущий момент в процессе реализации находится третья очередь Industrial city «Сынково». Ставки аренды в объекте находятся на уровне 5800–6000 руб./кв. м./год без НДС и ОРЕХ. В конце 2019 года «Строительный Альянс» анонсировал выход нового производственно-складского проекта light industrial в Есипово, который состоит из двух корпусов общей площадью более 13 тыс. кв. м. Кроме того, внутри МКАД практически полностью реализован городской технопарк «Pererva» площадью 32 тыс. кв. м.

В регионах России в качестве успешного объекта формата light industrial стоит отметить корпус, расположенный в ЛК «Придорожный» в Самаре. Объект, введенный в III квартале 2019 года, на конец 2020 года был заполнен более чем





на 80% (общая площадь – 20 700 кв. м), а ставка аренды находилась в диапазоне 2700–3000 руб./кв. м/год без НДС и ОРЕХ. В конце 2020 года девелопер ввел дополнительный корпус формата light industrial, аналогичный по площади уже существовавшему.



## 5. Фуд-холлы (данные Cushman & Wakefield).

Ресторанный бизнес – один из наиболее пострадавших сегментов из-за ограничений, связанных с пандемией. По итогам января-ноября 2020 года оборот общественного питания упал на 20,6% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Однако в сегменте фуд-холлов массовых закрытий не произошло – в Москве по итогам 2020 года прекратили свою работу только 4 проекта, при этом одно из этих закрытий не связано с пандемией (в Food Market 21 произошел пожар).


Активность на рынке сохраняется – в 2020–2021 годах в Москве было открыто 7 новых площадок, и на данный момент в столице работает 36 фуд-холлов общей площадью около 100 тыс. кв. м. На ближайшие 2 года запланирован запуск еще 23 гастропространств (включая 14 проектов в составе районных центров ADG Group).

## 6. Апартаменты и апарт-отели (данные Bocar Asset Management).

В IV квартале 2020 года предложение апартаментов сократилось на –15,3% к III кварталу 2020, на –18,3% к IV кварталу 2019 года. Заметнее других сокращение в бизнес-классе (–18% к III кварталу, –23% к IV кварталу 2019 года). Причина снижения объема предложения – высокий спрос и политика застройщиков по ограниченному выводу лотов в продажи.

Новое предложение: в IV квартале вышло всего 2,1 тыс. апартаментов в пяти проектах (+54% к III кварталу 2020 года). За год всего вышло 7509 апартаментов в 34 проектах (сопоставимо с уровнем 2019 года – 7544 апартаментов в 24 проектах и 2018 года – 7498 апартаментов в 35 проектах).

Спрос в IV квартале 2020 года вырос на +24% (+44% к IV кварталу 2019 года). За 2020 год спрос составил 9,2 тыс. апартаментов (+8% к 2019 году). В IV квартале продолжился рост цен во всех сегментах: бизнес +4% к III кварталу 2020 года, комфорт +1,3%, элит +7,4%. За год цены выросли в бизнесе на +11%, элит на +24%, комфорт на +12%

Что касается апарт-отелей, в продаже на конец IV квартала 2020 года имеется четыре проекта на 171 юнит (–57% к IV кварталу 2019 года). Средняя цена юнита в апарт-отеле категории 3\* составила 222,3 тыс. руб. за 1 кв. м (+1% к IV кварталу 2019 года), средняя цена юнита в апарт-отелях, не имеющих звездной классификации, составила 273 тыс. руб. за 1 кв. м (–10% к IV кварталу 2019 года). Спрос за 2020 год составил 400 юнитов (–36% к 2019 году). Падение показателей объясняется ограниченностью предложения. 

# 24%

составил рост спроса  
на апартаменты в IV  
квартале 2020 года



## Погоуляли – прослезились

Такого «вынужденного бума» внутреннего и городского туризма, как в январе 2021-го, в новейшей истории России еще не было. Заработать пытались все – гостиницы, торговые центры, рестораны, кинотеатры, и на всех – как уезжающих, так и остающихся.

Текст: Алина Арсенина  
Фото: Архив CRE



**Евгения Тучкова**  
Colliers International

**Н**а январские праздники столичные путешественники – москвичи и петербуржцы – разделились на две части, рассказывает **Евгения Тучкова**, заместитель директора департамента консалтинга Colliers International: тех, кто все-таки уехал за границу, и тех,

кто остался. Вехали не более 20% – против обычных 50–60%.

### Новые точки притяжения

«Те, кто остался в России, путешествовали либо вокруг городов,



**Татьяна Белова**

CBRE



**Марина Смирнова**

Cushman & Wakefield



**Алексис Деларофф**

Ассог Россия, Грузия, Украина & СНГ



**Ангелина Самадова**

JLL

где живут, либо ехали в самые популярные места, – продолжает Евгений Тучкова. – Среди жителей Москвы особой популярностью пользовались Санкт-Петербург, Казань, Екатеринбург и, конечно, Краснодарский край, который был полностью забит, цены – на уровне летнего периода, а загрузка у многих отелей и в Красной поляне, и на морском побережье приблизилась к 100%. Можно сказать, что Крым и Краснодарский край “поймали” новый спрос». Количество туристов в этих локациях превышало показатели прошлого года на 10–15%, соглашается **Татьяна Белова**, директор, руководитель подразделения индустрии гостеприимства отдела стратегического консалтинга CBRE. Крым, впрочем, заработал меньше – на полуострове сохраняется традиционная ориентация на сезонную работу, и персонал все еще сложно вывести на круглогодичный график, указывает **Марина Смирнова**, партнер, руководитель департамента гостиничного бизнеса и туризма Cushman & Wakefield. Кроме того, при схожем туристическом продукте в Крыму намного скромнее предложение по развлечениям. Зато тепло – этой зимой температура неоднократно поднималась до 22 градусов выше нуля. «Хорошо заработали и курорты Сибири, как горнолыжные, так и термальные (Камчатка, Тюмень), – перечисляет Марина Смирнова. – На Камчатке вообще не было номеров не только в гостиницах – ушли все предложения апартаментов и квартир в “Букинге”. Московская, Ленинградская области также остались привлекательны для встреч Нового года, только спрос здесь немного перераспределился: быстро ушло с рынка среднеценовое

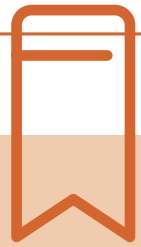
предложение. Места же в дорогих отелях были вплоть до Нового года. Москвичи активнее ехали за пределы области – в Романов лес, Ярополе, Тарусу, в Белгородскую область».

## Нагрузились...

Большинство отелей в регионах России на праздники имели высокие показатели по загрузке – так, отели в Екатеринбурге и Ярославле были заполнены на 100%, поддерживает **Алексис Деларофф**, генеральный директор Ассог Россия, Грузия, Украина & СНГ. «По результатам группы Ассог в России за первые 10 дней 2021 года, мы видим, что отели в Сочи и регионах России были особенно популярны, – резюмирует г-н Деларофф. – В Сочи по сравнению с праздничными днями 2020-го даже был рост».

В JLL, в свою очередь, оценивают загрузку по некоторым регионам в среднем в 95%, по менее доступным и неготовым к гибкому подходу на период ограничений – в 55%. По словам **Ангелины Самадовой**, руководителя проектов департамента гостиничного бизнеса компании JLL, регионы в эти новогодние праздники вообще получили «качественного индивидуального туриста».

В городских отелях Москвы, по словам Алексиса Делароффа, средняя загрузка отелей превысила 60% – в компании называют это «очень хорошим показателем» в сравнении со схожим периодом 2020 года. А вот в Санкт-Петербурге из-за более жестких ограничений общая загрузка по городу оказалась значительно ниже прошлых лет. По данным JLL, с 31 декабря по 3 января гостей стало меньше от планируемых в среднем до 55–75%, но ситуация улучшилась уже с 4 января, и большая часть отелей, недополучивших своих групповых туристов,



## Кстати

В период новогодних праздников увеличились покупки товаров для досуга и отдыха: телевизоров (+935%), творческих наборов для детей (+375%), ноутбуков (+265%), игровых приставок (+209%) и домашних кинотеатров (+132%). Россияне все еще опасаются ходить в фитнес-клубы и покупают товары для занятий спортом дома. Продажи тренажеров, например, в первую неделю января выросли на 154%. Абсолютным лидером стали товары в разделе «Умный дом»: розетки, камеры, датчики, выключатели и лампы. В первую неделю января они показали беспрецедентный рост по сравнению с аналогичным периодом в декабре 2020 года. Из-за продолжающейся пандемии россияне также уделяют большое внимание уборке и дезинфекции дома. Второй по популярности категорией стали хозяйственные товары (+1008%). Кроме того, судя по показателям продаж, многие в 2021 году собираются больше времени проводить на даче: в число лидеров попала снегоуборочная (+244%) и садовая (+151%) техника.

Источник: Холодильник.ру

компенсировали потери за счет индивидуального спроса со стороны путешественников на автомобилях. «Но в целом в Санкт-Петербурге гостиницам и ресторанам на праздниках заработать не удалось, – вздыхает Людмила Фролова, руководитель Rusland SP Hospitality. – Даже рестораны при отелях не смогли обслуживать клиентов в привычном объеме: обычно они готовили для гостей отелей пакетные предложения, организовывали праздничные вечера, однако их такой возможности лишили. Гостиницы также очень рассчитывали на новогодний период, но после новостей о приостановке деятельности общепита и музеев брони массово начали отменять».

## Тогда считать мы стали...

В итоге, по словам г-жи Фроловой, для гостиничного рынка Петербурга новогодние каникулы-2021 стали «беспрецедентно плохим периодом» по загрузке, ADR, качеству и количеству сервисов относительно результатов предыдущих лет. Для отельеров Новый год всегда был шансом не просто подзаработать, но «набить карманы», а сейчас гостиницам вновь пришлось предлагать пакеты долгосрочного размещения, чтобы обеспечить загрузку на уровне хотя бы 50–60%, сообщает эксперт. В среднем в сегменте городских отелей Петербурга загрузка составила около 40%; в зависимости от локации ADR упал на 60–70%. «Петербург вообще показал себя главным аутсайдером по причине чрезмерных, на мой взгляд, ограничений, – констатирует Людмила Фролова. – Локдаун ресторанов

и, как следствие, плохие показатели по загрузке отелей сильно ударили по бизнесу, который и без того не успел восстановиться».



**Михаил Гончаров,**

основатель сети ресторанов «Теремок»



*– Естественно, на период ограничений доля доставки у всех нас подросла, но это отнюдь не значит, что она – будущее индустрии, и в таком направлении надо работать и развиваться. Это значит, что надо дождаться окончания ограничений и продолжать заниматься своим делом. Условные «Додо-пицца» и ее американские конкуренты продолжают работать на доставку. Те, кто изначально были ресторанами, должны остаться ресторанами. И уж тем более период таких катаклизмов и эмоциональных потрясений для людей вовсе не требует какой-то необыкновенной активности, ярких предложений от рестораторов. Все, что сейчас хотят наши уставшие люди, – чтобы все было, как прежде. Поэтому не надо на пустом месте начинать изобретать мнимые потребности, это только разозлит клиента, который уже просто хочет, как было всегда.*

По оценкам Rusland SP Hospitality, совокупная недополученная выручка гостиниц Москвы и Санкт-Петербурга по итогам 2020 года составила почти 132 млрд рублей. Средняя загрузка относительно 2019 года в обеих столицах сократилась на 35%. «Рынок по-прежнему находится на критически низком уровне, и десять дней новогодних праздников не способны решить финансовые проблемы отрасли», – соглашается Татьяна Белова.

## Городские цветы

Оставшихся дома – в Москве и Петербурге – ждали образовательно-



**Татьяна Борzych,**

генеральный директор  
«Достависта»

*– Количество доставок с 1 по 7 января 2021 года выросло в 3 раза по сравнению с этим же периодом прошлого года. Традиционно высокая нагрузка ложится на нас и в предновогоднюю неделю. В последнюю неделю 2020 года курьеры «Достависты» доставили рекордное количество посылок по сравнению с предыдущими неделями года. Пик доставок пришелся на 29 и 30 декабря. В первую неделю января количество доставок тоже было необычно высоким по сравнению с началом января 2020 года (курьеры выполнили в 3 раза больше доставок). Недостаток курьеров ощутили все компании, и мы не стали исключением. Но краудсорсинговая модель бизнеса «Достависты» позволяет любому желающему – россиянину или иностранцу с разрешением на работу в России – выполнять заказы на доставку. Кроме того, «Достависта» поощряла курьеров выполнять больше заказов, увеличивая тарифы и начисляя курьерам бонусы за выполненные доставки. Каждую неделю в курьерском чате в Телеграм мы публиковали рейтинги лучших курьеров – у некоторых заработок за неделю был выше 70 000 рублей.*



развлекательные программы, спектакли при полупустых залах, работающие с массой ограничений рестораны и прогулки по городу, перечисляет Марина Смирнова. «Туроператоры, экскурсионные агентства и другие игроки были креативны и активны в предложениях, – считает Ангелина Самадова. – Были и полет “Внуково – Внуково”, и новогодняя ночь в славянских чертогах, и предложения развлекательных программ фермерскими и загородными питомниками, и однодневные экскурсии в ближайшие города с историческими достопримечательностями, и паломнические туры на Рождество. Ближайшие же к Москве Тула и Тверь лидировали среди туристически привлекательных мест».

В итоге лучше всех в праздники заработали частные гиды и небольшие компании – они не зависят от такого ряда факторов и ограничений, как крупные турфирмы, делится **Виктор Федотов**, гид-экскурсовод по старинным домам в Санкт-Петербурге, эксперт по старому жилому фонду. «Городские экскурсии в Петербурге все равно активно работали, был выбран формат обзорных экскурсий, либо поездки в пригороды, – рассказывает г-н Федотов. – Я сам проводил онлайн-экскурсии по Петербургу для всех желающих, трансляции вел в инстаграме. Мои коллеги водили группы по уличным маршрутам. Однако отмечу, что хотя новогодний бум явно способствовал развитию внутреннего туризма, но пока не на том уровне, на котором хотелось бы. Множество хороших специалистов на этом рынке пострадали от ограничений

и даже сменили род деятельности, зато активизировались дилетанты».

## На пороге рекорда

По оценкам IPG. Estate, посещаемость российских ТЦ в период январских праздников сопоставима с загруженностью в предновогодний период этого года, однако загруженность была очевидно ниже в сравнении с опытом прошлогоднего сезона. Впрочем, по словам **Михаила Михайлова**, управляющего партнера ТРЦ «Бутово Молл», ожидания относительно посещаемости и товарооборота у девелоперов и арендаторов все-таки оправдались. Трафик же просто более равномерно распределился



## Сказано

Прошедший год стал для российских курортов, и в особенности для Сочи, подарком судьбы

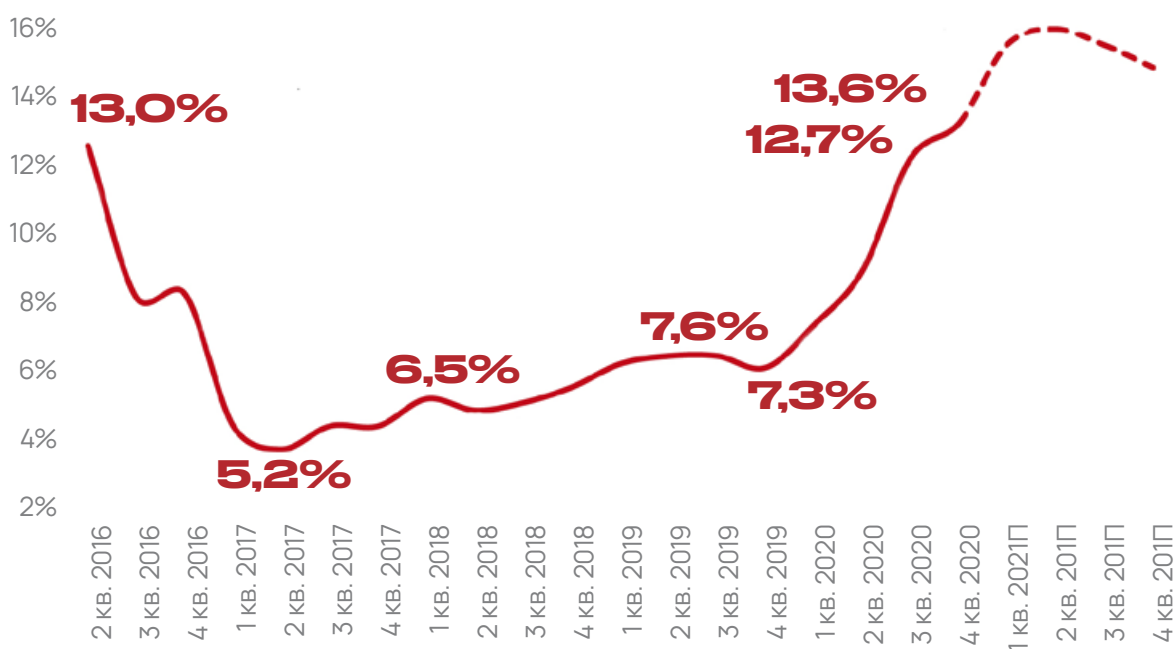


**Людмила Фролова,**  
Rusland SP  
Hospitality

в рамках всего периода праздников. Вынужденные ограничения на передвижения между странами заставили россиян провести праздники с семьей, дома, и шопинг и кино-театры остались одними из основных источников развлечений в каникулы.

«Предугадывая неблагоприятное развитие ситуации с ограничениями

## Динамика доли свободных помещений на ресторанных улицах Москвы



Источник: JLL



**Григорий Кунис,**

управляющий и сооснователь сервиса доставки igooods



*– Большая часть населения вынуждены были праздновать дома из-за эпидемиологической обстановки. По повышенному спросу на новогодние украшения мы видели, что, скорее всего, люди хотели украсить жилье для торжества. В этом году в предновогодних заказах встречались чаще, чем в 2019 году, елочные игрушки, мишура, гирлянды, искусственные елки. Самыми популярными же товарами за неделю до Нового года традиционно стали шоколад, наборы конфет, мандарины и соки. Средний чек во время праздников вырос на 10%, пик спроса пришелся на 30 декабря – клиенты активно запасались продуктами на праздники. В этот день мы доставили 9609 заказов, что в два раза больше, чем в обычные дни.*

в отношении операторов развлечений, мы, например, устроили на парковке ТРЦ каток, – рассказывает Михаил Михайлов. – Это благоприятно сказалось на общей посещаемости ТРЦ в период праздников и компенсировало ограничения в отношении кинотеатров и детских развлекательных центров, находящихся внутри торгового центра».

**В пресс-службе сети кинотеатров «КАРО»** соглашаются: посещаемость кинотеатров зависела не только от контента, но и от «психологического барьера» зрителей в каждом регионе. Некоторые региональные кинотеатры в итоге показывали посещаемость выше отдельных столичных площадок.

В целом же сборы декабря 2020 были на 70% ниже прошлого года, и на их фоне показатели «новогодней битвы» смотрятся выигрышнее. Благодаря решению создателей

фильмов выпускать картины, сборы оказались «достойными», несмотря на ограничения по вместимости залов в 25%. И если бы кинотеатры не были лишены 3/4 потенциальных сборов, то праздники 2021 побили бы очередной рекорд.

## Спасибо за покупку

«Снижение покупательской активности и введенные ограничения привели к падению оборотов в категориях «развлечения» и «еда», значительно меньше падение в сегментах «одежда» и «обувь», – подводит итоги Михаил Михайлов. – А вот в категориях «товары для дома», «спорт», «техника и электроника» мы наблюдаем устойчиво хорошие показатели и даже рост». **Варвара Афанасьева**, бренд-менеджер Lush Russia, в свою очередь, сообщает, что, хотя праздники прошли неплохо, какого-то покупательского бума оставшихся дома или путешествующих по России не было. Динамика посещаемости в первую декаду января отрицательная, причем падение сильнее, чем в декабре. «Даже в таких туристических местах, как Невский проспект в Санкт-Петербурге и Тверская улица в Москве, не было большого количества посетителей, – указывает эксперт. – При этом средний чек был выше, чем в прошлом году в январе, и конверсия несколько выше, поскольку трафик стал более целевым, поэтому падение выручки и не такое сильное, как падение посещаемости. И все-таки по сравнению с предыдущими годами было меньше



## Кстати

Для тех, кто никуда не едет, и просто скучающих по полетам перед новогодними праздниками авиакомпания «Победа» запустила рейс «Внуково – Внуково». За штурвалом полтора часа – легендарный пилот Алексей Кочемасов, известный еще со времен ЖЖ как «летчик Леха», ведущий подкаста «Небонутые». Проект пользуется огромной популярностью и распродается в первые минуты.

таких посетителей, которые рассматривали шопинг в ТЦ как вариант проведения досуга». В январе 2021-го те, кто приходил в торговый центр на каток, в кинотеатр или на фуд-корт, просто не доходили до магазинов, поясняет г-жа Афанасьева. Правда, падение трафика в стрит-ритейле – еще сильнее, чем в торговых центрах. В компании связывают это с отсутствием городских мероприятий, которые в прошлые годы привлекали в центр городов и местных жителей, и туристов.

## Новый год с доставкой на дом

Главный тренд торговой недвижимости и ритейла последних 11 месяцев – перенос покупок из офлайна в онлайн – в полной мере отразился и на подготовке к Новому году, а также новогодних каникулах, говорит **Мария Заикина**, заместитель генерального директора по связям с индустрией Ozon. «Деньги, отложенные на новогодние путешествия, во время пандемии тратились на подарки и домашние праздники, – отмечает эксперт. – На Ozon мы отметили рост спроса в декабре как в целом, так и на отдельные, «подарочные», категории. В январе тренд на покупки онлайн сохранился. На протяжении новогодних каникул пользователи

## Сказано

Максимально востребованными на праздниках у петербуржцев оказались коттеджные поселки в Ленобласти, базы и отели в Карелии и Псковской области – ввиду отсутствия возможности отметить Новый год в Финляндии. В целом же народ неплохо себя чувствует дома в условиях праздничного фуршета и отдает предпочтение прогулкам по городу. Рестораны, конечно, потеряли часть потребителей из-за новогодних ограничений. Но, открывшись 4 января, сделали неплохую кассу – и в Москве, и в Петербурге наблюдалась полная посадка.



Валерий Трушин,  
IPG.Estate.

## Средние запрашиваемые ставки аренды на основных ресторанных улицах Москвы

Локация	Средняя запрашиваемая ставка аренды, руб. за кв. м в год
Кузнецкий Мост	160 000
Никольская	140 000
Патриаршие пруды	120 000
Маросейка	90 000
Б. Дмитровка	90 000
Б. Никитская	90 000
Мясницкая	80 000
Покровка	70 000
Пятницкая	70 000



Источник: JLL





**Михаил Михайлов**

ТРЦ «Бутово Молл»



**Варвара Афанасьева**

Lush Russia

продолжали докупать подарки, планируя походы в гости». Эксперт также соглашается с ростом продаж в категориях «электроника» и «мелкая бытовая техника» – в декабре он составил 79% и 70% год к году в штучном исчислении соответственно, а за первые 10 дней января продажи выросли на 159 и 129% соответственно год к году. Самыми популярными товарами из электроники стали беспроводные наушники, медиаприставки, автомобильные камеры видеонаблюдения и портативные колонки. Среди мелкой бытовой техники пользователи на праздниках выбирали робот-пылесос, увлажнители

воздуха, инструменты для стайлинга. Средний чек на электронику в начале января вырос на 45% в годовом сопоставлении; на мелкую бытовую технику – на 26%. Для подарков детям даже после наступления Нового года пользователи выбирали игрушки и дополняли их сладкими наборами. Продажи игрушек в новогодние каникулы выросли в 2,5 раза год к году, а сладких наборов – в 2 раза, перечисляют в Ozon. На покупки запоздалых подарков указывает и то, что на протяжении всех январских каникул пользователи приобретали упаковочную бумагу. [сRe](#)



**Виктор Федотов**

гид в Санкт-Петербурге



**Ольга Болотникова,**  
исполнительный директор SRV в России



*– В некоторых ТРЦ в начале января нам удалось расширить предложение за счет открытия новых арендаторов в конце декабря. Что касается посещаемости, то она не вернулась к докризисным показателям. В конце года мы активно использовали стимулирующие кампании во всех ТРЦ (взяли общий подход к проведению подобных мероприятий и дополнили его онлайн-форматом), что позволило оправдать наши ожидания. Но, конечно, невозможно сейчас сравнивать 2019 и 2020 годы. В первые дни января посещаемость ТРЦ достигла плановых показателей, но нужно понимать, что эти показатели нам пришлось устанавливать с учетом изменившейся ситуации на рынке.*



**Мария Заикина**

Ozon

PE



фото: <https://media2.govtech.com/images>

# Navy Yard, Нью-Йорк, США

Расположение в городе:

**Центральный район  
Бруклина (Нью-Йорк)  
на побережье р. Ист-Ривер**

• Площадь зданий:

**653 000 кв. м**

• Новые здания:

**473 000 кв. м**

• Существующие здания:

**180 000 кв. м**

• Площадь территории:

**47,4 га**



**Александр Петров,**  
Советник ГБУ «Агентство  
промышленного развития  
города Москвы»

**N**avy Yard – комплекс зданий на территории бывшего морского порта в Бруклине, Нью-Йорк. Программа редевелопмента включает в себя 10 существующих зданий и строительство дополнительных площадей, которые реализуются поэтапно. Производство – основной фокус индустриального парка, 75% площади объектов Navy Yard предназначены для традиционных и инновационных видов промышленности, и еще 20% – для креативных индустрий. Часть новых производственных зданий будет реализована в формате многоуровневой застройки.

## Функциональное наполнение

- **Инновационная промышленность:** электроника, прототипирование и ИТ, а также производство сопутствующих материалов.
- **Традиционные отрасли промышленности:** пищевая, текстильная, мебельная, деревообрабатывающая, металлообработка и стройматериалы.
- **Киностудия и пространства для креативных индустрий.**
- **Товары и услуги** (рестораны, бары, розничная торговля).

### Количество рабочих мест:

11 000 раб. мест (планируется создание до 30 000 раб. мест к 2030 г.).

### Количество компаний:

500+ компаний.

### Стоимость реализации:

планируемая 2,5 млрд долл. США.

**Источники финансирования:** федеральный бюджет, региональные программы финансирования, частные инвесторы

## Ход реализации

**Схема реализации:** проект индустриального парка инициирован в 2006 году муниципалитетом г. Нью-Йорка с целью развития неиспользуемой территории порта с привлечением государственных и частных вложений. На первом этапе планировалось реализовать 52 000 кв. м площадей под производственные и торговые объекты при помощи инвестиций в размере около 131 млн долл. США, из которых 71 млн долл. США приходилось на частные инвестиции. С ростом масштабов преобразований в парке увеличились и инвестиции.

Являясь собственником территории Navy Yard, администрация Нью-Йорка передала управляющие полномочия некоммерческой организации The Brooklyn Navy Yard Development Corporation (BNYDC). Компания должна покрывать операционные расходы и поддерживать работоспособность инфраструктуры. Кроме того, BNYDC имеет возможность реинвестировать в развитие парка средства, полученные за счет аренды и продажи объектов и площадей.

## До реконструкции морской военный и кораблестроительный порт



Фото: <https://wikimedia.org>

## После реконструкции индустриальный парк в центре района Бруклин с промышленными производствами, офисами и городскими сервисами, обеспечивающий около 30 000 рабочих мест



Фото: <https://ny.curbed.com>

## 2006 г.

Разработка стратегии развития территории и открытие музея морского порта Navy Yard.

## 2012 г.

Сумма всех инвестиций достигла 1 млрд долл. США.

## 2015 г.

Введены в эксплуатацию несколько зданий Парка, где расположились 330 компаний, обеспечивающих рабочими местами 7000 человек.

## 2017 г.

Navy Yard получает статус Промышленной бизнес-зоны (Industrial business zone) в рамках программы, созданной для сохранения промышленных земель с помощью предоставления налоговых льгот и преференций. Введены в эксплуатацию два ключевых объекта: обновленное Здание 77 площадью 92,9 тыс. кв. м и новое офисное здание Док 72 площадью 62,7 тыс. кв. м, принадлежащее «якорной» компании WeWork.

## 2018 г.

Территория включена в федеральную программу развития промышленных территорий Opportunity Zones. Обновление стратегии развития территории, в рамках которой будут введены дополнительно 470 000 кв. м площадей различного назначения. Начало строительства новых зданий с торговыми помещениями, формирующих уличный фронт вдоль ул. Сэндс.

## 2019 г.

Запуск беспилотного транспорта на территории Парка. Завершение строительства станции пассажирского водного транспорта.

## 2021 г.

Введение в эксплуатацию дополнительных производственных и офисных зданий.

## 2030 г.

Завершение редевелопмента. Обеспечение 30 000 рабочих мест.

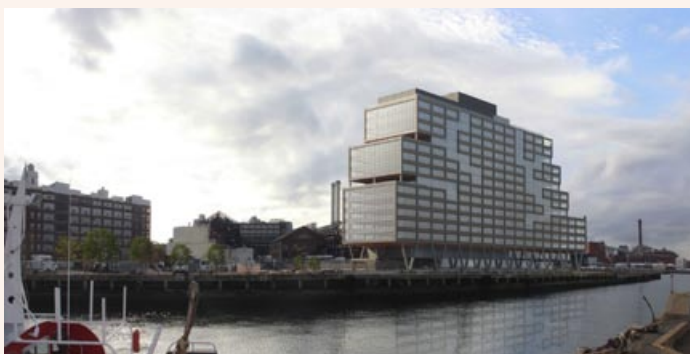


фото: <https://www.dezeen.com>

## Задействованные стороны, инициаторы

Некоммерческая организация The Brooklyn Navy Yard Development Corporation

Администрации г. Нью-Йорка и района Бруклин

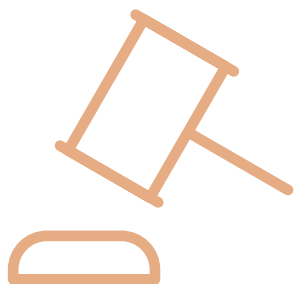
## «Якорные» резиденты

Инновационный сектор: Honeybee, New Lab

Производители: Duggal, Brooklyn Grange

Корпоративные компании: WeWork

# Тренд



Текст: Влад Лория  
Фото: Архив CRE



## В законе

### Какие возможности свежепринятое законодательство открывает перед отраслью

«Пандемический» 2020-й заставил законодателей и чиновников работать в режиме реального времени: «с колес» принимались даже те акты, на рассмотрение которых еще недавно требовались месяцы и годы. Мы спросили ведущих российских юристов о самых важных законопроектах из 2020-го, продолжающих изменять рынок коммерческой недвижимости, ритейла, логистики и индустрию гостеприимства в новом году, а также тех инициативах, которых игроки ждут в 2021-м.



**Вероника Перфильева,**  
адвокат, старший юрист практики по недвижимости и инвестициям АБ «Качкин и Партнеры»



**– Какие законодательные инициативы из 2020-го вы считаете самыми важными для рынка?**

– Ввиду пандемии законодательные органы были загружены более обычного, можно сказать, что законодательную повестку 2020 «сделали», наряду с поправками в Конституцию, «ковидные» нормативные акты. Большинство этих актов было принято в срочном порядке и имеют соответствующее качество.



Тем не менее принятие этих актов было необходимо и позволило, с той или иной степенью эффективности, управлять сложившейся ситуацией, минимизировать потери, обеспечить, хоть и ограниченную, но возможность продолжения коммерческой деятельности в условиях пандемии, получение государственной поддержки.

#### – Законодательные «провалы года»?

– К числу законодательных провалов можно отнести закон, принятие которого не было связано с пандемией, – закон, ограничивающий продажу спиртных напитков в заведениях, размещаемых в помещениях недостаточной, по мнению авторов законопроекта, площади (менее 20 кв.м), расположенных в многоквартирных домах и на прилегающих территориях. Представляется, что данный закон направлен на ограничение малого бизнеса в отсутствие на то разумных оснований.



#### – Какие из принятых актов будут более всего влиять на разные сегменты рынка коммерческой недвижимости, ритейла, логистики, индустрии гостеприимства в 2021-м?

– Думаю, что более всего в наступающем году на все перечисленные, а также иные экономические сегменты будут влиять «ковидные» законы, устанавливающие те или иные требования и ограничения деятельности, в конечном итоге лишаящие участников рынка прибыли, на которую они рассчитывали в «доковидные» времена.



#### – Какие новые инициативы станут ключевыми в 2021-м для разных сегментов?

– Участники рынка недвижимости с понятным напряжением ждут реализации законодательной инициативы, противоречиво освещенной в минувшем декабре сразу несколькими представителями власти. Речь идет о некоем «запрете» строительства апарт-ментов, а также возможном изменении правового статуса уже построенных объектов. Полный запрет на строительство апартаментов может привести к снижению прибыли застройщиков, а также к соответствующему росту стоимости квадратного метра строящегося жилья. В сфере общепита обсуждается возможность смягчения



закона, ограничившего продажу спиртных напитков, о котором мы говорили выше.

#### – Какие законодательные инициативы считаете актуальными для рынка Вы сами и рекомендовали бы к принятию?

– Нужно аккуратно и взвешенно подходить к принятию запретов и ограничений, направленных на предупреждение распространения коронавирусной инфекции и, одновременно, негативно влияющих на бизнес. Например, не запрещать деятельность общепита, а ограничиться требованиями к рассадке посетителей, уборке помещений, спецодежде для персонала.



#### Сергей Трахтенберг,

партнер, руководитель российской практики недвижимости и строительства, Dentons



#### – Какие законодательные инициативы из 2020-го вы считаете самыми важными для рынка?

– Большинство изменений законодательства и законотворческих инициатив в сфере коммерческой недвижимости в 2020 году были обусловлены пандемией и введенными в связи с ней запретами и ограничениями. Так, среди ключевых законодательных изменений ушедшего года можно выделить Федеральный закон от 1 апреля 2020 г. № 98-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций», статья 19 которого посвящена мерам поддержки арендаторов нежилых объектов недвижимости. В частности, арендаторам предоставлено право требовать снижения арендной платы за период 2020 года в связи с невозможностью использования имущества, связанной с принятием органом государственной власти субъекта Российской Федерации решения о введении режима повышенной готовности или чрезвычайной ситуации на территории субъекта Российской Федерации. Кроме того,



до 1 октября 2020 года для определенных категорий арендаторов (которые были отнесены к наиболее пострадавшим отраслям экономики) действовало право на предоставление отсрочки по уплате арендной платы, а для субъектов малого и среднего предпринимательства – право на односторонний отказ от договора аренды при отказе арендодателя снизить арендную плату.

Вместе с тем действие большинства из принятых «коронавирусных» законов (или условий их применения) ограничивается 2020 годом, поэтому хотя данное законодательство и имело существенное значение для рынка коммерческой недвижимости, в 2021-й год оно по большей части не перешло (однако нельзя исключать возможное продление некоторых норм в случае введения повторного локдауна). При этом тот факт, что многие важные законодательные инициативы, касавшиеся поддержки бизнеса, так и не были приняты, безусловно, является «провалом» ушедшего года.

К важным новшествам 2020 года, не связанным с пандемией, можно отнести поправки в ряд нормативно-правовых актов РФ в части комплексного развития территории (КРТ), принятые на исходе прошлого года (соответствующий Федеральный закон опубликован 30 декабря). Прежние нормы, регулирующие деятельность по комплексному и устойчивому развитию территории, утратили силу, и взамен в градостроительное законодательство был введен единый институт КРТ. Среди прочего, поправками установлены порядок и срок изъятия недвижимого имущества для целей КРТ и порядок предоставления возмещения правообладателям изымаемой жилой недвижимости. Принятые изменения должны упростить застрой-



щикам освоение земельных участков, занятых как жилой, так и нежилой недвижимостью.

### – Какие новые законодательные инициативы станут ключевыми для разных сегментов в ближайшее время?

– Одной из наиболее обсуждаемых инициатив в сфере коммерческой недвижимости и строительства является разрабатываемый Минстроем РФ законопроект о статусе «апартаментов». Хотя детальная информация о планируемых нововведениях пока отсутствует, из комментариев представителей ведомства следует, что уже введенные в эксплуатацию объекты, которые отвечают соответствующим требованиям законодательства, признают жилыми помещениями, а новое строительство «апартаментов» будет существенно ограничено или запрещено полностью. Ожидается, что законопроект будет внесен в Госдуму в начале 2021 года.

Существенное влияние регулирования будет оказано на строительную отрасль и отрасль коммерческой недвижимости. С одной стороны, принятые в конце 2020 года поправки в сфере комплексного развития территории потенциально открывают перед девелоперами земельные участки, строительство на которых ранее было затруднено в силу несовершенства законодательства. С другой, инициатива Минстроя РФ об урегулировании статуса апартаментов может снизить спрос на объекты, которые сейчас находятся в стадии строительства, – несмотря на то, что на данный момент детальной информации о содержании разработанного законопроекта нет, уже известно, что ведомство планирует существенно ограничить либо запретить новое строительство «апартаментов».

Также пока остается открытым вопрос о возможном продлении действия программы льготной ипотеки, действующей до 1 июля 2021 года: хотя она и оказалась существенной мерой поддержки застройщиков, ее обратной стороной оказалось удорожание жилья. Насколько известно из открытых источников, правительство обсуждает с Банком России продление льготной ипотеки после 1 июля лишь для отдельных регионов РФ.

Отдельно следует отметить, что вновь активизировалась работа над масштабным законопроектом о реформе вещного права, внесенным в Госдуму несколько лет назад. Одним из ключевых предлагаемых нововведений является реализация так называемой «концепции единого объекта» – объектом недвижимости



с одним кадастровым номером будет являться земельный участок и расположенные на нем постройки (в противовес существующей системе, когда и земля, и постройки являются самостоятельными объектами). Несмотря на то что в перспективе инициатива полезна, существует масса практических вопросов, связанных с ее принятием, а также многими техническими аспектами – переходом на новые информационные базы, разработкой новых подзаконных актов, неизбежным увеличением срока предоставления государственных услуг в сфере недвижимости. Мы полагаем, что в случае принятия данной инициативы последствия ощутят все участники рынка, чья деятельность так или иначе связана с эксплуатацией недвижимости.

#### – Как эти инициативы изменяют рынок?

– Мы полагаем, что инициативы 2020 и 2021 годов в целом благотворно скажутся на строительной отрасли по всей России – в том числе благодаря продленной программе льготной ипотеки и систематизированному подходу к комплексному развитию территории. Это позволит застройщикам реализовывать масштабные проекты на земельных участках, где, к примеру, имеются ветхие объекты недвижимости, которые в силу несовершенства законодательства было затруднительно освоить ранее. При этом, однако, необходимо учитывать существующие опасения, что чрезмерное продление программы льготной ипотеки повышает риск возникновения ипотечного «пузыря» и может поставить под угрозу всю строительную отрасль.

Игрокам в сфере коммерческой недвижимости, специализирующимся на апартаментах, стоит также приготовиться к масштабным изменениям в случае, если инициатива Минстроя РФ об урегулировании статуса апартаментов будет поддержана законодателем. На данный момент неясно предлагаемое Минстроем РФ решение о судьбе уже введенных в эксплуатацию объектов, которые не соответствуют критериям, установленным законодательством для жилых помещений. Также неясно и будущее объектов, которые на дату принятия соответствующего закона будут находиться в стадии строительства. Кроме того, вполне возможно, что обязанность по подтверждению соответствия построенных апартаментов требованиям законодательства для целей признания их жилыми помещениями может быть возложена на правообладателей таких объектов.



**Виталий Можаровский,**  
партнер, BRYAN CAVE  
LEIGHTON PAISNER  
(RUSSIA) LLP



**Максим Попов,**  
руководитель направления,  
недвижимость и строите-  
льство, BRYAN CAVE LEIGHTON  
PAISNER (RUSSIA) LLP

#### – Какие законодательные инициативы из 2020-го вы считаете самыми важными для рынка?

– Оглядываясь на 2020-й, очевидно, что, к счастью, в прошедшем году фокус законодательного регулирования явно не был направлен на рынок коммерческой недвижимости. Гораздо больше государство занимали три сферы: борьба с коронавирусной инфекцией и ее последствиями, строительство жилья и строительство инфраструктуры. Необходимость постановки первой задачи понятна, и о том, как она сказалась на рынке коммерческой недвижимости, мы поговорим далее. Что же касается остальных, то мощным стимулом как законодательной, так иной активности государства во многом послужил Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». Для достижения национальной цели «Комфортная и безопасная среда для жизни» предполагается, в частности, улучшение жилищных условий не менее 5 млн семей ежегодно и увеличение объема жилищного строительства не менее чем до 120 млн кв. м в год, а также обеспечение доли дорожной сети в крупнейших городских агломерациях, соответствующей нормативным требованиям, на уровне не менее 85%. Во многом в развитие этих задач вторая половина 2020 г. оказалась очень насыщенной для рынка жилья и инфраструктурных проектов.

Сначала были предприняты экономические меры – снижение ключевой ставки ЦБ до 4,25% и государственное субсидирование ставок по ипотеке для новостроек, позволившие поддержать строительную отрасль и даже увеличить спрос на рынке жилья.





Параллельно началась подготовка законопроекта «О всероссийской реновации», успешно завершившаяся в самом конце года вступлением в силу Федерального закона от 30 декабря 2020 г. № 494-ФЗ «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях обеспечения комплексного развития территорий». Этот закон существенно расширил возможности изъятия земельных участков и иной недвижимости для государственных и муниципальных нужд в рамках проектов КРТ. Так, теперь могут быть изъяты не только объекты недвижимости, отвечающие критериям, определенным Градостроительным кодексом, Правительством РФ и регионами (аварийные или подлежащие сносу здания и т. д.), но и «нормальные» объекты недвижимости, некая часть из которых оказалась в границах одного элемента планировочной структуры, например района, микро-района, квартала. Правом принимать решения о КРТ наделены теперь не только органы местного самоуправления, но и Правительство РФ, высшие исполнительные органы государственной власти регионов, а также определенные ими юридические лица.

В части строительства инфраструктуры можно отметить Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 254-ФЗ «Об особенностях регулирования отдельных отношений в целях модернизации и расширения магистральной инфраструктуры и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», по сути, выводящий строительство такой инфраструктуры из-под действия обычных норм Градостроительного и Земельного кодексов (главное – построить). Кроме того, осенью 2020 года Правительство РФ утвердило несколько постановлений, направленных на дальнейшее упрощение строительства линейных

объектов в части отмены необходимости подготовки документации по планировке территории для определенных объектов и приведению различных нормативных актов к единообразию.

### – Как эти инициативы уже изменили и изменят рынок в дальнейшем?

– Прежде всего, такое влияние можно назвать опосредованным, ведь если строится больше жилья, то больше потребуются объекты ритейла и логистики. То же касается и коронавируса: резкое увеличение объема онлайн-торговли повлекло за собой необходимость увеличения складских площадей, в результате чего в 2020 г. мы видели всплеск активности (по сравнению с другими секторами рынка недвижимости) как на первичном, так и на вторичном рынке складской недвижимости.

Если же говорить о нормативных актах, которые непосредственно повлияли на рынок коммерческой недвижимости, то можно выделить следующие. Во-первых, нужно отметить достаточно быструю (поэтому непродуманную) реакцию законодателя на ограничения, связанные с коронавирусом. Федеральный закон от 1 апреля 2020 г. № 98-ФЗ, на первый взгляд, в большей степени защитил интересы арендатора (возможность потребовать от арендодателя отсрочки внесения арендной платы, а при определенных условиях – и отказа от договора аренды). Однако сейчас можно с уверенностью сказать, что участники рынка проявили зрелость и способность к компромиссам. Во всяком случае, опасения резкого роста судов по аренде коммерческой недвижимости пока не оправдались. Впрочем, не исключено, что в 2021 году «замороженные» конфликты все-таки дойдут до судов. Во-вторых, в рамках «антиковидного» законодательства были приняты положительно воспринятые застройщиками и владельцами недвижимости меры по автоматическому продлению на год разрешительной документации (ГПЗУ, разрешения на строительство), по предоставлению возможности продлить срок аренды публичных земельных участков. Отрадно, что многие регионы, например Москва, решили не проводить в 2020 году государственную кадастровую оценку недвижимости, что помогло налогоплательщикам сэкономить немалые средства (оценка должна была проводиться по состоянию на 1 января, когда о масштабах пандемии еще не было известно). В-третьих, в интересах застройщиков оказались внесенные Федеральным законом



# 1100

Составило количество законопроектов, внесенных в Государственную думу в 2020 году



от 13 июля 2020 г. № 202-ФЗ изменения об ограничении глубины правовой экспертизы при государственном кадастровом учете и (или) государственной регистрации прав на созданные объекты капитального строительства, а также о допущении 5% расхождения в площади вводимого в эксплуатацию объекта капитального строительства по сравнению с проектной документацией и (или) разрешением на строительство.

#### – «Прорывы года» и «провалы года».

– Явных «провалов» в 2020 году мы не заметили – к счастью, внимание законодателей было отвлечено на более острые проблемы, однако общей проблемой современного законодательства в области недвижимости, регулирования земельных и градостроительных отношений продолжает оставаться отсутствие приоритетов и стратегических направлений развития, а также частота и хаотичность изменений. Уследить за ними бывает сложно даже профессионалам. Мы на практике наблюдали ситуации, когда органы власти просто не успевают обновлять свои административные регламенты по оказанию некоторых государственных и муниципальных услуг вслед за законодательными изменениями, например, по выдаче разрешений на строительство. В результате застройщики испытывают сложности при получении разрешительной документации.



#### – Какие новые инициативы станут ключевыми в 2021-м для разных сегментов?

– В последние годы прогнозировать изменения становится все сложнее и сложнее. Инициативы появляются и исчезают очень быстро. Тем не менее для застройщиков весьма важным в 2021 году может оказаться законопроект, разработанный в рамках «Трансформации делового климата», о возможности осуществить по заявлению уполномоченного органа власти не только государственный кадастровый учет построенного объекта капитального строительства (как сейчас), но и государственную регистрацию права собственности на него. Определить свое отношение к такой инициативе пока сложно. Мы помним, как тяжело применялись и применяются до сих пор нормы об «автоматическом» кадастровом учете при выдаче разрешения на ввод объекта в эксплуатацию. Застройщику приходится преодолевать



сопротивление и органа власти, выдающего разрешение, и Росреестра. Можно предположить, что с регистрацией права собственности будет ничуть не легче. Участникам рынка коммерческой недвижимости также стоит в 2021 году внимательно следить за реализацией планов Правительства РФ утвердить в законодательном порядке жилой статус уже имеющихся апартаментов и «запретить» их строительство в дальнейшем. Наконец, отметим появившуюся в последние месяцы информацию из Государственной Думы о продолжении и возможном скором завершении работы над новым разделом «Вещные права» Гражданского кодекса. Даже если этот масштабный закон будет принят в 2021 году, вряд ли он вступит в силу немедленно. Тем не менее за этой законодательной инициативой также стоит внимательно наблюдать.

#### – Какие законодательные инициативы считаете актуальными для рынка Вы сами и рекомендовали бы к принятию?

– До сих пор нерешенной остается задача гармонизации гражданского, градостроительного и налогового законодательств в части определения критериев отнесения имущества к недвижимому. Это отнюдь не теоретический вопрос, застройщики и правообладатели коммерческой и промышленной недвижимости часто сталкиваются с практическими проблемами квалификации имущества, в том числе для налоговых целей. Росреестр, Минфин, налоговая служба, разные коллегии Верховного Суда РФ высказывают многочисленные и часто противоречащие друг другу позиции по этим вопросам. Будет замечательно, если в 2021 году наконец-то будет согласован и принят соответствующий федеральный закон.



Застройщики и правообладатели недвижимости также ожидают принятия Правительством РФ в 2021 году положений о зонах с особыми условиями использования территории, прежде всего об охранных зонах объектов электроэнергетики, охранных зонах трубопроводов, зонах минимальных расстояний до магистральных или промышленных трубопроводов, зонах санитарной охраны источников питьевого и хозяйственно-бытового водоснабжения, санитарно-защитных зонах. Это

существенно упростит выбор земельных участков для девелоперских проектов, ускорит получение разрешительной документации, уменьшит количество конфликтов с владельцами инженерной инфраструктуры и органами власти.



### Антон Алексеев,

советник практики недвижимости и строительства АБ «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»



#### – «Прорыв года» и «провал года».

– «Провалом года», полагаю, можно назвать попытку антикризисной переконфигурации отношений арендодатель/арендатор. Закон вызвал больше вопросов, чем ответов. Законодатель, судя по всему, тоже в итоге решил, что в гражданском праве и без того хватает способов решить возникшие проблемы, что все решения в таких случаях должны принимать стороны самостоятельно, а за несамостоятельных это может сделать суд. К сожалению, в текущей системе координат пострадавшей стороне часто трудно предсказать, какое решение будет принято судом, а главное – в какие сроки это будет сделано, и запрос на то, чтобы законодатель «подсказал» суду критерии вынесения решения, по-прежнему сохраняется.

Что касается принятого «под занавес» года так называемого закона о всероссийской реновации, то можно согласиться с официальным мнением, что это самый важный закон в развитии жилищного строительства за последнее десятилетие. И если закон о московской реновации сопровождался нештучными битвами, принятие его общероссийской версии на фоне общей новостной повестки прошло сравнительно безболезненно. Юристы, со своей стороны, могут порадоваться, что это может быть началом для пока не свойственного для нашего законодателя тренда: вводить и оттачивать общее регулирование, а не принимать под каждый важный проект новый закон. Подтверждая, между прочим, что обычные правила попросту не работают для

быстрого решения актуальных вопросов. Можно заметить, что впервые за последние три года не был полностью переписан закон об участии в долевом строительстве жилья.

В прошлом году был принят и в основных чертах заработал закон о защите и поощрении капиталовложений, который должен дать дополнительный толчок инвестициям, в том числе и в недвижимость. В то же время пока не принят на самом деле самый важный подзаконный документ о разграничении между объектами обеспечивающей и сопутствующей инфраструктуры, которую будет строить инвестор. От этого зависит, в каком объеме будут возмещены расходы инвестора – в полном размере или только в части. Будем надеяться, Минэкономразвития России сделает долгожданный подарок инвесторам и подготовит ясные и прозрачные правила.

Можно вспомнить и о почти курьезных ситуациях. Например, Росреестр, который в прошлом году перестал подчиняться Минэкономразвития в части регулирования недвижимости, принял новый классификатор видов разрешенного использования земельных участков. Документ вступит в силу после того, как Минэкономразвития отменит свой ранее принятый аналогичный классификатор. И при этом он повторяет последний почти слово в слово.



### Елена Степанова,

партнер, руководитель практики недвижимости и строительства Capital Legal Services



#### – Какие законодательные инициативы из 2020-го вы считаете самыми важными для рынка?

– Законодательные изменения, которые мы наблюдали в 2020 году, по большей части были ориентированы на попытку решения нестандартных задач в экстраординарных условиях, с которыми ранее государство не сталкивалось. Ситуация, связанная с пандемией, требовала действенных мер поддержки и разработки новых механизмов регулирования, которые в идеале, с одной стороны, должны быть эффективными, а с другой – не должны приводить к асимметрии в защите интересов. Насколько это удалось по факту нашему госу-



дарству, мы все уже успели оценить непосредственно в 2020 году. Так, к разряду знаковых законодательных изменений 2020 года, существенным образом повлиявших на рынок, можно отнести, конечно, Федеральный закон от 01 апреля 2020 года № 98-ФЗ, а также принятое в его развитие Постановление № 439 от 03 апреля 2020 года, в соответствии с которыми арендаторам в отраслях, наиболее пострадавших от коронавируса и принятых государством ограничений, было предоставлено право требовать снижения арендной платы за период 2020 года в связи с невозможностью использования ими имущества, а также были установлены требования к условиям и срокам отсрочки уплаты арендной платы по договорам аренды.

Много эмоций и оживленных дискуссий на стадии рассмотрения и принятия вызвал также Федеральный закон от 08 июня 2020 года № 166-ФЗ, который предоставил право арендаторам малого и среднего предпринимательства из наиболее пострадавших отраслей экономики потребовать снижения арендной платы, а при недостижении соглашения с арендодателем – отказаться от договора аренды в срок до 01 октября 2020 года. По факту же предложенные государством меры не позволили ни одной из сторон получить желаемого результата: собственники и арендаторы договаривались о компромиссных подходах и самостоятельно находили выход из сложившейся ситуации. Многие отрасли так и не дождалось отнесения их государством к разряду «наиболее пострадавших», а собственники – конкретной финансовой поддержки.

Помимо «ковидных», в 2020 году были реализованы и иные законодательные новеллы, которые окажут значительное влияние на отрасль в 2021 году. Так, к наиболее масштабным можно отнести Федеральный

закон от 30 декабря 2020 года № 494-ФЗ, которым вводится единый институт комплексного развития территорий. При этом власти ожидают, что новый закон заработает в полную силу в наступившем году в 15–20 регионах страны.

Обращает на себя внимание ряд законодательных изменений регионального уровня. Так, например, Постановлением Правительства Москвы от 19 ноября 2020 года № 2019-ПП был, среди прочего, уточнен порядок определения платы за изменение вида разрешенного использования земельного участка. Теперь к расчету платы применим дополнительный коэффициент местоположения, равный: 8,0 – для земельных участков в границах территории «новой» Москвы (ТиНАО) и 2,0 – для иных территорий города. Данное изменение вызывает обоснованные опасения в части неизбежного удорожания строительных проектов и необходимости пересмотра подходов к их реализации.



**Василий Малинин,**  
руководитель направления  
«Коммерческие споры», «Рустам Курмаев и партнеры»



**– Какие законодательные инициативы из 2020-го вы считаете самыми важными для рынка?**

– Ключевой законодательной инициативой в сфере коммерческой недвижимости справедливо можно считать Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций» № 98-ФЗ от 01.04.2020. Особое внимание привлекают изменения, касающиеся поддержки арендаторов коммерческих объектов недвижимости.

Однако, как и любое явление, коронавирусные новеллы имеют как положительную, так и отрицательную черту. Внесенные изменения породили большое количество судебных разбирательств арендаторов и арендодателей, поскольку зачастую арендодатели не хотят идти на уступки и считают требования арендаторов необоснованными, арендаторы же занимают диаметрально противоположные позиции.



ложную позицию, а разбираться во всем и ставить точку приходится судам, и без этого загруженным работай.

Также большое влияние на рынок коммерческой недвижимости окажут изменения, внесенные в трудовое законодательство. ФЗ от 08.12.2020 № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях» предусматривает новые правила перевода сотрудников на дистанционную работу, которые, как отмечают специалисты, существенно повлияют на рынок коммерческой недвижимости в России. После пандемии увеличивается количество сотрудников, работающих в дистанционном режиме, многие компании и вовсе отказались возвращаться в офис и продолжают работать удаленно. Вполне логичным последствием этих изменений является снижение спроса на коммерческую недвижимость.

За время пандемии многие операции с недвижимостью перешли в цифровой формат. Центральный Банк весной 2020 года разрешил заключать ипотечные сделки онлайн. Многие участники этого рынка перевели продажи новостроек в электронный формат. Банки, в свою очередь, улучшили существующие процессы по выдаче ипотеки онлайн. Безусловно, цифровая трансформация стала основным трендом в 2020 году и сохранит свои позиции в будущем. Дополнительно Банк России утвердил дорожную карту по цифровой ипотеке, которая предусматривает полный перевод в онлайн всех этапов взаимодействия на всех




# 551

Составило количество законов, принятых Госдумой в 2020 году

уровнях – от застройщиков до регистрационных органов. До середины 2021 года основная часть этих мероприятий должна быть завершена.

Если говорить о сфере логистики, то можно упомянуть принятое Правительством РФ Постановление от 21.12.2020 № 2200 «Об утверждении Правил перевозок грузов автомобильным транспортом и о внесении изменений в пункт 2.1.1 Правил дорожного движения Российской Федерации». Изменения коснулись такого важного при перевозках документа, как транспортная накладная. Транспортная накладная – это перевозочный документ, в котором грузоотправитель и перевозчик согласовывают условия перевозки. Новелла касается того, что с 01.01.2022 транспортная накладная может формироваться в виде электронного документа. Электронными транспортными накладными компании обмениваются уже с 2018 года, но нормативного закрепления такого понятия, как электронная транспортная накладная, не было. Отныне нормативное закрепление позволит стимулировать участников оборота к их использованию, что позволит улучшить отслеживание движения грузов по маршрутам, ускорить получение оплаты и начисления зарплаты водителям, увеличить доступность документов, в том числе их обмен и редактирование. Электронные накладные будут помогать не только контрагентам, но и регулирующим органам.

Также следует отметить нововведения в сфере внутреннего туризма. Ростуризм утвердил Перечень регионов, при оплате отдыха в которых туристу будет возвращена часть потраченных денег. Как и прежде, для каждого региона установлены ограничения по времени поездки. Решение законодателя по программе «кэшбек» можно оценить позитивно. Развитие внутреннего туризма повлияет на многие сферы общественной жизни. Например, увеличение туристического потока окажет благотворное влияние как на рынок коммерческой недвижимости, так и на ритейл и логистику в целом. Что также повысит инвестиционную привлекательность регионов России. 

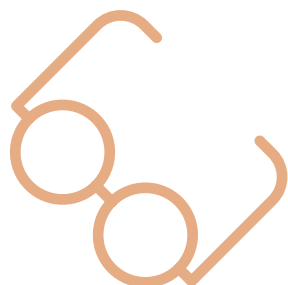
Мнение

# Несамостоятельная работа

## Что выгоднее: создание собственной службы или привлечение сторонней компании для оказания FM-услуг?

Текст: Борис Мезенцев  
Фото: Архив CRE

Рано или поздно почти все участники рынка коммерческой недвижимости задаются вопросом, как организовать оказание FM-услуг на своих объектах. Создать собственную службу или нанять специализированного провайдера? Или использовать разные подходы в зависимости от услуги? Отвечая для себя на эти вопросы, участники рынка исходят не только из экономической целесообразности. На окончательное решение порой влияют эмоции либо политические соображения. С этой точки зрения мы и рассмотрим в статье основные FM-услуги: клининг, техническую эксплуатацию и охрану.



Современный рынок коммерческой недвижимости начал формироваться в конце 90-х – начале 2000-х годов. В то время объекты, еще вчера находившиеся под государственным управлением (промышленные предприятия, здания органов государственной власти, объекты транспортной инфраструктуры, жилые комплексы), обслуживались собственными службами и только-только начинали



**Борис  
Мезенцев,**  
операционный директор  
MD Facility Management, к.э.н.

задумываться о передаче ряда функций на аутсорсинг. Образовавшийся в то время класс собственников коммерческой недвижимости, в свою очередь, принимал решение «с нуля», выбирая между возможными вариантами. И решение это принималось на фоне все более активного развития аутсорсинга в России.

В результате на рынке появилась целая линейка моделей, на противоположных концах которой расположились условные модели «Сделай сам» и «Все на аутсорсинг». Здесь необходимо сделать оговорку. Когда мы говорим о практике оказания FM-услуг собственными силами, мы подразумеваем, что обслуживающие сотрудники могут быть приняты в штат заказчика, а могут быть зачислены в отдельную аффилированную компанию (возможно, принадлежащую кому-то из акционеров лично).

Исходя из этой оговорки и анализируя ситуацию на рынке коммерческой недвижимости всей России, на сегодняшний день мы можем привести следующую статистику по удельному весу объектов, на которых услуга оказывается собственными силами:

- услуга «Охрана» оказывается собственными силами на 5–10% объектов;
- услуга «Клининг» – на 10% объектов;
- услуга «Техническая эксплуатация» – на 30–40% объектов.

Наиболее часто собственники стремятся создать собственную службу для услуги «Техническая эксплуатация». Объясняется это просто: собственник больше стремится контролировать самую сложную услугу, которая прямо и наиболее сильно влияет на состояние и капитализацию объекта недвижимости.

Невысокий процент объектов, которые охраняются своими силами, связан, с одной стороны, с простотой услуги, а с другой – с жесткими требованиями к компаниям, которые эти услуги оказывают. Так, для работы в торговом центре охранная компания должна иметь лицензию, включающую допуски по семи подразделам, в том числе разрешение на ношение оружия.

Рассмотрим разные аспекты, связанные с оказанием перечисленных FM-услуг, и на основании этого оценим преимущества и недостатки обоих подходов.

## Качество услуги

Иногда приводится аргумент, что собственная служба будет «относиться к объекту как к своему и станет лучше работать». Но по факту такой связи нет. Скорее, наоборот, качество работы сторонней компании будет выше, так как здесь не только гораздо жестче денежная мотивация, но и возникает дополнительная ответственность – административная или даже уголовная. Работая со сторонней компанией, у заказчика нет необходимости «входить в положение», выслушивать комментарии, что «так исторически сложилось», «привык», разбираться в причинах невыполнения задач, как это бывает с собственными сотрудниками. В договоре четко прописаны объем работ и их стоимость. И в случае невыполнения этого объема стоимость услуг может быть снижена. В свою очередь, своего сотрудника увольнять или депремировать за каждое нарушение не станут – может оказаться, что это не его вина, привести к увольнениям и ротации персонала и, как следствие, дополнительным проблемам, которых руководитель обычно старается избежать.

## Регламентация услуги

Приступая к оказанию услуги, внешний подрядчик, во-первых, делает подробную дефектную ведомость объекта о его реальном техническом состоянии (собственная служба в этом так не заинтересована –

## Кстати



На желание самостоятельно заниматься организацией услуги «Клининг» значительное влияние оказал низкий уровень квалификации, который требуется от персонала. Как следствие – работодатели в большинстве регионов предпочли привлекать для оказания услуги мигрантов из ближнего зарубежья, благо, труд мигранта был дешев и допускал специфический формат взаимоотношений с этим персоналом.

вопросы о возможных проблемах ведь будут именно к ней). Во-вторых, подрядчик формирует четкий регламент действий на объекте. Это является обязательными условиями договора, должно быть сделано в определенные сроки и не может быть отложено «на потом», что гарантирует выполнение обеих задач.

## Контроль за услугой и документальное сопровождение

Несмотря на очень распространенный аргумент в пользу собственной службы «у нас все свое, и мы знаем все, что происходит», результат оказания услуги прозрачней, а качество контроля выше, если речь идет о внешнем подрядчике. Взаимоотношениями между заказчиком и подрядчиком предусмотрена подробная отчетность о результатах выполнения всех работ по согласованной форме. Эта отчетность отражает различные аспекты оказания услуги: количество задействованного персонала, сроки и объем выполняемых работ, детализацию затрат. Каждая операция документируется, что позволяет сохранять историю работ, проводившихся на объекте. Когда все эти вопросы решаются внутри компании, то все это на практике выполняется не так строго.

## Изменение услуги

Конечно, принять решение о том, что нужно скорректировать услугу в рамках одной компании, не пере-согласовывая условия сотрудничества с внешними подрядчиками, быстрее и проще. Однако дальше

встает вопрос реализации этих изменений. Если речь идет об увеличении объемов, то все понятно. А если компания вынуждена сократить оказание услуги, причем на какой-то период, который тоже не определен? Самые яркие и актуальные примеры таких изменений показал 2020 год. В подобной ситуации заказчик, во-первых, несет все финансовые затраты, связанные с сокращением персонала. Во-вторых, служба персонала должна сначала заниматься массовым увольнением сотрудников, а потом так же экстренно осуществлять их набор. Только, в отличие от службы персонала внешнего провайдера, для собственной HR-службы это не является сильно развитой компетенцией.

## И наконец, самый обсуждаемый аспект – цена услуги

Аргумент о том, что собственная служба обходится дешевле, звучит очень часто. Не будем голословными и давайте сравним затраты.

- Заработная плата персонала и налоги. Затраты по этой статье, в лучшем случае, будут равны, а зачастую внешний подрядчик, благодаря большому опыту в подборе нужных кадров и наличию собственной базы данных, сможет найти сотрудников на меньшую зарплату. Среднее снижение уровня заработной платы может составить до 10%. Отклонение может быть и больше при наличии в крупных компаниях соц. пакетов, которые распространяются на всех сотрудников.
- Основные средства, инвентарь, расходные материалы, моющие средства, запчасти и т. д. – все это внешний подрядчик приобретает дешевле. Его компания работает на большом количестве объектов и благодаря этому имеет



скидку за объем. Размер такой скидки может колебаться от 5% до 15%.

- Стоимость услуг субподрядчиков, которые будут привлекаться для выполнения узкопрофильных работ (вывоз мусора и снега, обслуживание лифтов, слаботочных систем и т. д.) часто нивелируют те мифические выгоды, которые компании приобретают, отказавшись от аутсорсинга. По обозначенным выше причинам внешний провайдер не только будет приобретать эти услуги дешевле, но и, учитывая опыт работы, сможет найти более качественно работающего субподрядчика. В результате, за счет привлечения одного субподрядчика на несколько объектов, дисконт от рыночной цены может составить 10–20%.

- Управленческие/накладные расходы. Подрядчик отражает эти расходы в детализации стоимости услуги, если она входит в коммерческое предложение. Заказчик же, когда речь идет о собственной службе, их обычно не считает. А компания все равно несет затраты на кадровое, бухгалтерское и юридическое сопровождение, связанное с кадровым делопроизводством, закупкой различных товарно-материальных ценностей и услуг специализированных подрядчиков. Возникают дополнительные затраты на связь, транспорт, аренду помещений и оборудование дополнительных рабочих мест. И, помимо этого, компания лишается такого преимущества, как наличие



отсрочки платежа, которая всегда есть при работе с подрядчиком. По нашей экспертной оценке, на практике заказчик учитывает 70–80% своих затрат.

Таким образом, единственное, за счет чего цена внешнего подрядчика может быть выше – это прибыль, ради которой подрядчик и работает. Но эта величина перекрывается экономией по другим статьям.

И мы еще не учитываем тот факт, что затраты на собственную службу имеют постоянную тенденцию к росту. В свою очередь, стоимость услуг внешнего провайдера регулярно подтверждается в тендерных процедурах.

Не будем забывать и про тот факт, что затраты на услугу гораздо прозрачнее, когда все они отражены в одном договоре с поставщиком, а не распределены по многим строкам различных статей бюджета.

В дополнение хочется обратить внимание на еще несколько преимуществ привлечения независимой профессиональной компании.

Первое и главное. Фундаментальная идея аутсорсинга – дать возможность компаниям фокусировать свое внимание на бизнес-процессах, которые являются ключевыми для их деятельности. Тех процессах, развитие которых жизненно важно для формирования конкурентного преимущества компании и которые необходимо неустанно совершенствовать. И наоборот, те функции, которые являются второстепенными, целесообразно передавать компаниям, специализирующимся на их выполнении. Иначе компания начинает неэффективно использовать ресурсы, фокус внимания топ-менеджмента размывается и смещается в сторону решения второстепенных вопросов. В результате руководство компании вместо того, чтобы заниматься задачами продвижения объекта на рынке, повышения привлекательности для арендаторов и увеличения арендного дохода, будет заниматься второстепенными вопросами обслуживания недвижимости.

Кстати, использование аутсорсинга не отменяет того, что заказчик должен провести кропотливую работу по корректному выбору провайдера, регламентировать взаимодействие с ним и контролировать его работу.

Впрочем, давно работающий на рынке профессиональный FM-провайдер сам порекомендует заказчику для использования уже апробированную на практике систему взаимоотношений.

Второе неочевидное преимущество аутсорсинга – это уровень профессиональных компетенций, которыми обладают сотрудники, задействованные в оказании услуг. Внешний подрядчик, в отличие от собственной службы, работает в жесткой конкурентной среде, и оказание услуги является его основным бизнесом, поэтому он постоянно совершенствует себя в этом. На примере нашей компании можно сказать, что мы создали обучающий центр и развиваем персонал, изучаем новинки на рынке оборудования и инвентаря, разрабатываем и внедряем новое программное обеспечение, постоянно взаимодействуем с профессиональным сообществом. Благодаря этому сотрудники таких компаний всегда максимально профессиональны в услуге. Собственные службы, как правило, в первую очередь нацелены на решение конкретных задач «здесь и сейчас» и не имеют возможностей для системного профессионального развития.

Третье – это риски, которые принимает на себя заказчик. Грубый пример, но ведь никому и в голову не придет создавать собственный медицинский центр для обслуживания своих сотрудников или для обеспечения работы учебного заведения, где такой центр необходим. Добавленная стоимость медицинских услуг выше, чем FM-услуг, но никто этого не делает из-за необходимости получения разрешительной документации, а также из-за рисков и ответственности, связанных с этой деятельностью. Также и с обслуживанием объекта. Создавая собственную службу эксплуатации, компания берет на себя риски, связанные не только с сохранностью объекта, но и с ответственностью за безопасное пребывание на объекте своих сотрудников и посетителей.


И, наконец, четвертое – инвестиционная привлекательность объекта недвижимости. С точки зрения консалтинговой компании, оценивающей объект недвижимости, и потенциальных инвесторов (особенно зарубежных) компания с меньшим количеством сотрудников и прозрачной структурой затрат более понятна и привлекательна. Не говоря уже о том, что факт работы на объекте хорошо зарекомендовавшей



себя профессиональной управляющей FM-компанией сам по себе является плюсом и напрямую влияет на стоимость объекта.

## Что будет происходить с рынком дальше?

Зарубежный опыт дает однозначный ответ: все непрофильные услуги компании передают на аутсорсинг, фокусируясь на своих ключевых бизнес-процессах. К этой модели стремится и российский рынок FM-услуг. Однако есть и исключения. Некоторые владельцы недвижимости продолжают считать, что своя служба лучше, и, создавая аффилированные компании, строят планы по выходу на рынок и оказанию услуг на сторонних объектах. В первую очередь это касается крупных холдинговых структур, имеющих в своем портфеле большое количество объектов.

Какую модель оказания услуги выбрать для собственного объекта? На наш взгляд, ключевой профессиональной компетенцией владельцев объектов недвижимости является максимизация арендного денежного потока, получаемого с этого объекта. А оказание FM-услуг на этом объекте стоит передать провайдерам, специализирующимся на оказании этих услуг, – они являются профессионалами в этом. 



Персонал

Бежать со всех ног,  
чтобы остаться  
на месте

## Итоги года на рынке труда коммерческой недвижимости

2020-й стал для рынка коммерческой недвижимости годом потрясений, к которым никто не был готов, и одновременно преобразований. Его события определили тенденции развития рынка и динамику ключевых показателей на ближайшие несколько лет.

Текст: Ольга Мурашова  
Фото: Архив CRE



**Ольга  
Мурашова,**  
старший консультант  
Kontakt Inter  
Search Russia

**К**онечно, кризисы были и раньше, но вызовы 2020-го оказались исключительными, требующими от компаний быстрых решений и высокой степени гибкости.

### Вспомнить всё

В первом полугодии неопределенность вызывали постоянно обновляющиеся ограничительные меры, связанные с пандемией.

Рынок труда во время весеннего карантина буквально застыл. Компании приостановили подбор на должности,

связанные с масштабированием бизнеса: речь об инвестиционных директорах, директорах по развитию, руководителях строящихся проектов. Вместе с тем продолжался подбор людей на ключевые позиции, критически важные для компаний: директоров по аренде, коммерческих директоров и управляющих объектами.

Собственникам коммерческой недвижимости пришлось закрывать объекты. В связи с паузой в строительстве новых площадей происходило сокращение бонусной и окладной части заработной платы, а порой и вовсе сокращение штата.

По окончании действия карантинных мер, когда объекты снова открылись, не всем компаниям удалось полностью восстановить прежний уровень дохода своих сотрудников. Компании сфокусировались на удержании уже имеющегося персонала в условиях удаленной работы. Перед организациями встали такие задачи, как организация рабочего процесса в новых реалиях, усиление вовлеченности, поддержание внутренних коммуникаций.

HR-департаменты компаний столкнулись с вызовом по изменению привычного офлайн-формата работы и дополнительной мотивации команды. 47% работодателей начали проводить мотивирующие совещания для всех сотрудников, 35% – неформальные онлайн-встречи. 38% компаний в коммерческой индустрии внедрили спортивные и well-being программы. Тематические мастер-классы для сотрудников и их детей делают около 20% организаций.

Согласно нашим исследованиям, почти половина игроков строительного рынка проводили этой весной оптимизацию фонда оплаты труда. Однако уже к лету 29% из них восстановили уровень заработной платы сотрудников до прежнего уровня. Еще 21% организаций возобновили выплату премий и бонусов работникам. 29% предоставили команде возможность работать по гибкому графику, а 21% обеспечили сотрудников ноутбуками для работы из дома.

Сейчас большинство компаний планируют продолжать использовать «домашний офис» на постоянной основе. 39% организаций рассчитывают оставить режим удаленки не более чем для 10% сотрудников, 17% – для 11–20% сотрудников, 16% – для 20% сотрудников и более. 42% компаний не хотят возвращаться к удаленной работе.

Острее, чем раньше, стоит вопрос автоматизации бизнес-процессов. 38% провели преобразование организации работы: большая часть компаний стали активно использовать мессенджеры и инструменты видеосвязи для коммуникации в онлайн-режиме.

## Кого ищут и сколько платят

В разгар карантина, весной этого года, подбор персонала прекратили 46% организаций из сферы жилой недвижимости и 59% – коммерческой индустрии.

Сейчас компании возвращаются к подбору в соответствии с планами, разработанными до пандемии.

Топ-менеджерам во время коронакризиса пришлось проявить все свои навыки в области быстрого принятия решений и оперативной мобилизации. Это позволило акционерам оценить компетенции наемного руководства компании в новых реалиях.

## Основные запросы собственников, влияющие на рынок труда

**1.** Необходимость пересмотреть взаимодействие с подрядчиками и арендаторами. До сих пор самые важные и острые для акционеров вопросы – построение партнерских отношений с арендаторами, ведение переговоров по удержанию, а также по трансформации арендной политики под изменяющиеся условия рынка. Все эти задачи стали своеобразной проверкой компетенций для директоров по аренде, коммерческих и управляющих директоров.

**2.** Необходимость конфиденциальной замены топовых сотрудников. Крайне востребованными были и остаются специалисты, которые могут помочь команде освоить компетенции работы в реалиях кризиса и быстрой смены тенденций на рынке, – название их должности при этом не имеет значения.

**3.** Знание инструментов big data и digital становится важным требованием при оценке кандидатов на позицию директора по маркетингу в торговой недвижимости, так как уровень цифровизации пока невысок. Здесь стоит довольно творческая задача – при низком бюджете использовать все хитрости и добиться wow-эффекта на фоне конкурентов.

Отрасль коммерческой недвижимости в сравнении, например, с ритейлом и e-commerce довольно консервативна, поэтому инновационные проекты реализуются реже. Однако менталитет рынка с приходом неизвестного понятия «карантин» начинает меняться. И этот



## Советы специалисту: как оставаться востребованным?

❶ Определите зоны развития. В первую очередь ответьте на вопрос «Какие профессиональные и личностные компетенции требуют проработки? Каких узкоспециализированных знаний недостаточно?»

❷ Панацеи нет. Постоянно учитесь. Не стоит бояться инвестировать деньги и время в обучение. Мы живем в изменчивом информационном веке, поэтому приходится идти в ногу со временем. Полученные новые знания – важный фактор карьерного развития.

❸ Определите, в чем ваша уникальность, какие профессиональные и личностные компетенции вас отличают от других кандидатов. Важно правильно себя позиционировать и продавать. Универсальный инструмент – презентуйте себя в призме соответствия требованиям вакансии. Соберите максимум информации о требованиях, личности непосредственного руководителя, топ-менеджменте и особенностях принятия решений в потенциальной компании от коллег по рынку или от хедхантера, который сопровождает ваши переговоры. Однако универсального совета, как нравиться на интервью абсолютно всем работодателям, нет: вы не можете идеально подходить под все вакансии как по профессиональным, так и личностным компетенциям. И помните, что выбирает не только работодатель, но и вы.

Честно озвучивайте, чего вы ждете от будущего работодателя, например, что вам важна свобода принятия решения, возможность реализации новых проектов, возможность расширения или замены команды, и если вы видите, что ценностно вы не совпадаете с акционером или руководителем, то нужно отказываться, если для вас важна долгосрочная перспектива трудоустройства.

❹ Развивайте личный бренд. Личный бренд позволит получить признание и медийность, в вашу команду будут стремиться лучшие из лучших, вы сможете получать приглашения руководить топовыми проектами на рынке первыми.

год побил рекорд по количеству отраслевых онлайн-мероприятий, которые учат представителей рынка взаимодействовать с неизвестностью и позволяют обмениваться практическими кейсами. И здесь приятно признать, что западные топ-менеджеры были бы рады поучиться у российских управленцев в сфере лизинга и маркетинга.

Мы регулярно проводим профессиональную аналитику и обзоры рынка заработных плат по самым востребованным позициям в коммерческом блоке управления недвижимостью. Во втором полугодии уровень заработной платы на руководящих позициях в коммерческой недвижимости остается прежним. Это связано со снижением дохода управляющих компаний и девелоперов: в этом году ожидается невыполнение плана на 20–30%.

Несомненно, в первую очередь уровень дохода зависит от количества квадратных метров в портфеле таких позиций. Также влияют владение английским языком, наличие степени CPM, релокационная надбавка, которая в ряде случаев существенно увеличивает доход при найме сотрудников из городов-миллионников в небольшие региональные города.

Сейчас, конечно, рынок работодателя, а не кандидата. Компании не будут перекупать управленцев с оффером в 2–2,5 раза больше текущего дохода, как это было в 2012–2013 годах. Уровень заработных плат на middle-позициях сохранился, а в некоторых компаниях даже уменьшился за счет сокращения бонусной составляющей. Складские девелоперы не проводили крупных преобразований в области монетарной мотивации команды. Девелоперы офисной и торговой недвижимости, наоборот, сократили для топ-менеджеров фиксированную часть заработной платы на 15–30%, а бонусные выплаты – на 30–100%.

Крупные девелоперы, владеющие сетями торговых центров, старались не менять уровень фиксированного дохода сотрудников, а вот компании «одного объекта» прибегали к этой мере. Аналогичная ситуация сложилась и в офисном сегменте недвижимости.

При этом примечательно, что многие специалисты не решаются на смену компании даже при осязаемом снижении дохода. Это обусловлено невозможностью прогнозировать финансовую ситуацию на рынке

коммерческой недвижимости, где компании во время карантина часто замораживали проекты.

## Что делать

Опыт этого года и коронакризиса показал главное: чтобы сохранить позиции на рынке, не говоря уже об их усилении, компаниям необходимо активно меняться. В условиях турбулентности и ограниченных возможностей финансового поощрения команды особое значение приобретает фокус на кадровую политику, обеспечение вовлеченности сотрудников даже при невозможности личного общения вживую. Важно также научиться подбирать членов команды, обладающих теми компетенциями, которых требуют новые реалии бизнеса: тренд *flexible working* заставляет обращать особое внимание на такие качества сотрудников, как способность быть лидером, критическое мышление, умение быстро принимать решения, нести ответственность за результат, а также гибкость и адаптивность.

### Советы компаниям по созданию сильной эффективной команды, которая поможет бизнесу пережить кризис.

- Развивайте HR-бренд. В долгосрочной перспективе это поможет выстроить правильную репутацию компании на рынке и, как следствие, привлекать сильные кадры.
- Используйте интерим-менеджмент. Что делать, если для решения проблемы или в рамках определенной задачи нужен сильный управленец, а больших бюджетов на эту позицию нет? Можно привлечь топ-менеджера на время реализации проекта, на несколько месяцев, а затем переложить текущие задачи на команду.
- Создавайте внешний кадровый резерв. Прививайте привычку нетворкинга. Знакомьтесь с сильными кандидатами с рынка, даже если у вас нет для них потенциальных позиций прямо сейчас. Не секрет, что полезные знакомства играют важнейшую роль, когда неожиданно возникает необходимость найти в своих контактах нужного человека, чтобы запросить ресурс или консультацию.
- Внедрите культуру обратной связи. Выстроенная система обратной связи необходима для прозрачной коммуникации внутри команды. Это дает возможность диагностировать причины неэффективности сотрудников и управлять процессом.



- Занимайтесь командообразованием и не пренебрегайте онлайн-обучением персонала. Люди – ваш основной капитал как в кризисное время, так и во времена расцвета индустрии. Если посмотреть на крупные западные корпорации, то несложно отследить явную закономерность: за яркими достижениями стоит команда единомышленников. Проблема со снижением мотивации сотрудников может быть решена с помощью инструментов командообразования, а развитию навыков удаленной работы сотрудников поможет дистанционное обучение, которое, по понятным причинам, сегодня на пике популярности.
- Не будьте консервативны в вопросе подбора персонала. Рассматривайте кандидатов на топовые позиции не только с рынка недвижимости. Сложилось стереотипное убеждение, что только они могут быть успешны. Однако замотивированные на смену отрасли кандидаты готовы быстро погрузиться в индустрию и взглянуть на проблемы компании «свежим взглядом». В нашей практике есть успешные кейсы выхода на позицию директора по маркетингу из ритейла, гостиничного сектора или западных FMCG-компаний. Также часто на позициях директора по аренде можно встретить людей, которые начинали карьеру в экспансии у международного или российского бренда. Торговая недвижимость все чаще смотрит в сторону западных FMCG-компаний, когда возникает потребность в digital-директорах, которые на несколько шагов ушли вперед в сравнении с нашей индустрией. 

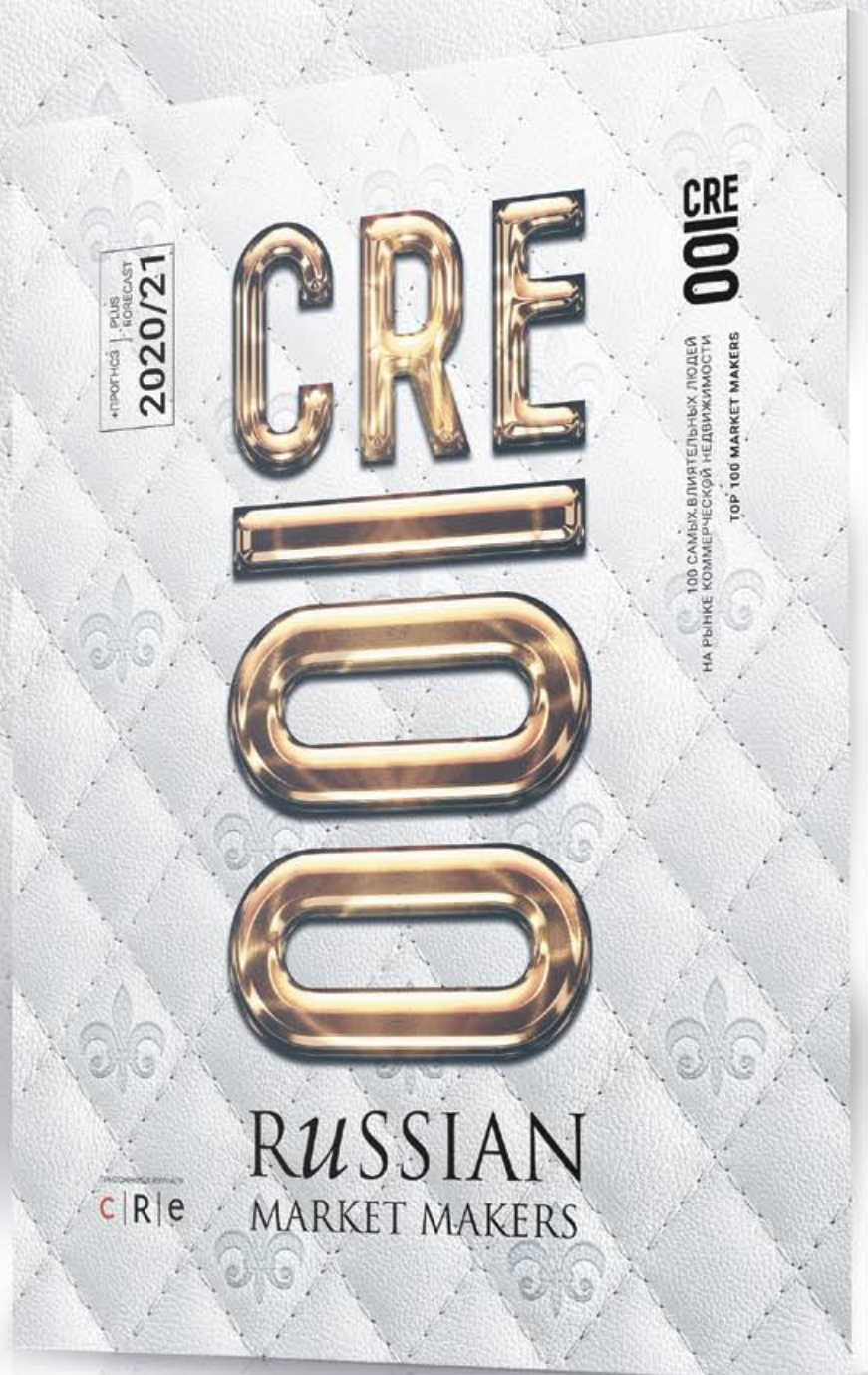


- 40/40 — проект Издательского дома «Импресс Медиа», в который входят 40 лидеров рынка коммерческой недвижимости в возрасте до 40 лет.

**КТО БУДЕТ  
ЛИДЕРАМИ РЫНКА  
В 2030 ГОДУ?**

**ИЩИТЕ ОТВЕТЫ В ПРОЕКТЕ 40/40**

Для приобретения издания свяжитесь с нами  
по телефону: +7 (499) 490-04-79



Реклама

# TOP 100 - THE MOST INFLUENTIAL PEOPLE OF THE INDUSTRY

Для приобретения издания свяжитесь с редакцией по телефону : **8 (499) 490 04 79**



Происходит  
что-то важное,  
станьте его частью  
сейчас

8000

СЕАНСОВ  
В МЕСЯЦ

c|R|e

КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ



Более полную  
версию журнала  
читайте в CRE APP

ДОСТУПНО В  
Google Play



Download on the  
App Store



Реклама

3+

АНАЛИТИЧЕСКИХ  
МАТЕРИАЛОВ В ДЕНЬ

5+

PUSH УВЕДОМЛЕНИЙ  
В ДЕНЬ

20+

НОВОСТЕЙ  
В ДЕНЬ

800+

КОМПАНИЙ

900+

ПЕРСОН

2100+

ОБЪЕКТОВ

8600+

УСТАНОВОК