

Сначала мы создаем здания, потом здания создают нас

с | R | e

Коммерческая Недвижимость

СЕКРЕТАМ
ВНУТРИ



Алексей Новиков:

«Сотрудничество с государством может быть выгодно для компаний, обладающих административным ресурсом и влиянием. Такие компании часто занимают привилегированное положение»

Государство, это мы

14

Сменим
позицию

Офисы

6

Тема номера

25

Хорошо в
деревне летом

Тенденции

38

В тихом омуте

Право



Государство все активнее заявляет о себе как о полноценном участнике рынка коммерческой недвижимости. Крупнейшие арендаторы офисов – гос- или квазигосструктуры. Крупнейшие подряды на строительство исходят от администраций разного уровня. В топах сделок на нашем рынке – опять же все чаще фигурируют госструктуры.

Такое огосударствление экономики некоторых игроков только радует. Как в одной из доверительных бесед заявил довольно успешный коммерсант – в этой стране (в России, надо понимать) деньги есть только у государства, а значит, с ним надо иметь дело в любом случае. Скептики ему возражают, указывая на риски и на известный постулат о том, что государство в принципе не может быть эффективным собственником. Здесь уместно вспомнить Джозефа Стиглицу, который, будучи непримиримым борцом с неограниченным рынком, все-таки признавал, что в качестве «предпринимателя» государство выглядит крайне неубедительно. В США государственное строительство жилья на 20% дороже частного; общественная уборка мусора обходится на 50% дороже, чем частная; большинство предоставляемых государством коммунальных услуг значительно дороже, чем предоставляемых частным сектором;

государственные служащие используют бюллетени по болезни на 64% чаще, чем занятые в частном секторе.

Впрочем, не будем вмешиваться в этот спор между «физиками и лириками». Каждая из сторон приведет кучу более чем убедительных аргументов в защиту своей позиции, а кто из них прав, покажут только время и финансовый результат.

Нам же интересно другое. Крайне любопытно наблюдать за процессом, как власть, выполняя роль регулятора, отвечая на вызовы последних лет, реформирует сам рынок недвижимости, вольно или не вольно направляя его развитие в определенную сторону. Опять же, не беремся судить, в правильную ли сторону, но изменения, и фундаментальные, уже заметны невооруженным глазом. Так, льгота по изменению ВРИ уже привела к размытию границ между рынками коммерческой и жилой недвижимости, взаимопроникновению игроков в те сферы, куда они раньше «ни ногой». КРТ и ипотека привели к взрывному росту нового строительства и, по-моему, может быть, ложному убеждению, снизили конкуренцию в нашей отрасли.

В ряд таких тектонических инициатив я бы поставил и совсем свежую: власти столицы решили выделять гранты по поддержке расширения досуговой деятельности и улучшения архитектурного облика торговых центров. Мэр Москвы Сергей Собянин заявил: «Понятно, что одной торговлей не проживешь, надо развивать другие функции, чтобы торговые центры стали общественными центрами районов. Торговым центрам будем компенсировать часть затрат на переоборудование, если это крупные перепланировочные решения». Надо ли сомневаться, что преференции от города значительно ослабят позиции классического ретейла и усилят голоса тех, кто считает, что в торговом центре надо в первую очередь с пользой проводить время, ну а если доведется, то и прикупить мелочевку какую?!

В общем, перефразируя известный лозунг из недавнего прошлого, мы восклицаем: «Государство – наш рулевой».

Куда вырулит?

Михаил Аносов,

главный редактор CRE
cre-editor@presskom.net



A Division of OMC

**FM УСЛУГИ ДЛЯ ВСЕХ
ТИПОВ НЕДВИЖИМОСТИ**

29

лет на рынке
услуг

500+

объектов
в обслуживании

16,5

млн м²
в обслуживании

ВСЯ

территория
РФ

+7 (495) 737 61 81

8 (800) 100 71 39

**НЕОГРАНИЧЕННЫЕ
РЕСУРСЫ**

**ОБЪЕКТЫ ЛЮБОЙ
СЛОЖНОСТИ**

КЛИЕНТЫ:

ВТБ, ГАЛС ДЕВЕЛОПМЕНТ, ЛУКОЙЛ, ВБРР,
ЯНДЕКС, MORGAN STANLEY, СКОЛКОВО,
ВШЭ, ENKA, NHOOD RUSSIA, FM LOGISTIC,
ITELLA, RADIUS GROUP, SCHLUMBERGER

www.mdpm.ru



Реклама 15+

7 (427)
19.06.–
01.09.2023

Над номером работали

Главный редактор: Михаил А. Аносов
Литературный редактор: Елена Селиверстова
Корреспонденты: Екатерина Реуцкая, Влад Лория, Алина Арсенина,
Татьяна Пухова
Дизайнер-верстальщик: Алла Тюрина
Дизайн обложки: Алексей Важенин
Отдел производства: Михаил Лебедев, Алексей Кошелев
Разработка дизайн-макета: lineup.design
Фотография на обложке: Архив CRE

По вопросам размещения
рекламы в проектах CRE:
Алена Мужикян
(коммерческий директор)

salecre@presskom.net

+7 (499) 490-04-79

ИЗДАТЕЛЬ ООО «ПРЕССКОМ»

Информация о распространении

Commercial Real Estate/«Коммерческая Недвижимость» (16+)
Издатель – ООО «Пресском»
Выход в свет – 28.07.2023
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.
Издание зарегистрировано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-65673.

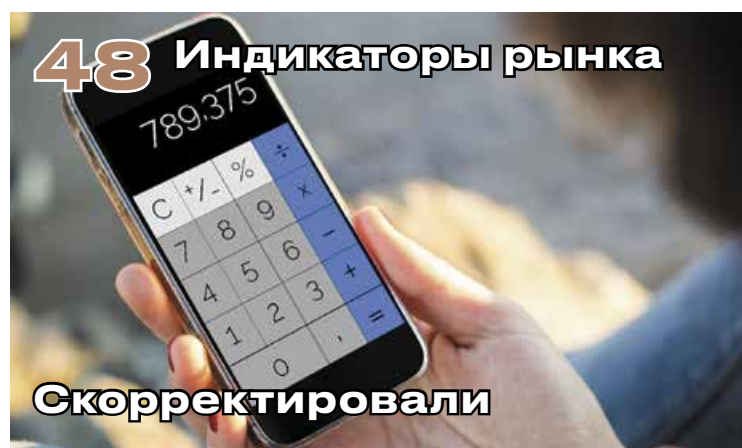
Журнал Commercial Real Estate/«Коммерческая Недвижимость» можно найти более чем в 200 бизнес-центрах классов А и В Москвы и Санкт-Петербурга, в крупных агентствах недвижимости, а также в девелоперских и управляющих компаниях, банках и финансовых компаниях, в инвестиционных, консалтинговых, инжиниринговых, сервисных и логистических компаниях. Мы распространяем наше издание на всех крупных профильных выставках и мероприятиях Москвы и Санкт-Петербурга.

Адрес издательства

117105, Москва, Варшавское шоссе, д. 33.
Телефон: +7 (499) 490 04 79
E-mail: info@cre.ru, www.cre.ru

Электронная почта

Для пресс-релизов: news@cre.ru
Размещение рекламы: salecre@presskom.net
По иным вопросам: info@presskom.net



54
Зовите управляющего

62
Следи за базаром

66
Игра на выбывание

72
Сила аналитики

78
Веселые картинки



Тема номера

Государство, это мы

Текст: Евгений Арсенин
Фото: Архив CRE

По данным IBC Real Estate, в первом полугодии 2023 года объем инвестиций в объекты с госучастием в России составил 34,2 млрд руб., что сопоставимо с показателями 2022-го (34,6 млрд руб.) и 2021 года (32 млрд руб.); в расчете учитывались инвестиционные сделки в коммерческую недвижимость объемом более 350 млн руб. Наибольший объем транзакций в 2023 году был закрыт в сегменте земельных участков под жилые проекты, в том числе по программе КРТ – 66%, в тройку лидеров также вошли торговая (12%) и офисная недвижимость (12%). Впрочем, российский бизнес продолжает активно выходить практически в любые проекты государственно-частного партнерства: в сложившейся геополитической ситуации такие инвестиции для многих игроков остаются одними из немногих рабочих инструментов. Однако риски для обеих сторон довольно высоки.

Исторически проекты государственно-частного партнерства были сугубо инфраструктурными, вспоминает **Дмитрий Мальцев**, партнер, Platforma. Legal: строительство дорог (трасса Москва-Петербург, Западный скоростной диаметр в Петербурге, ЦКАД в Москве), реконструкция аэропортов и т.д. «И, надо сказать, что такой “уклон” проектов государственно-частного партнерства (ГЧП)

характерен для всего мира, – добавляет он. – Но в последние 5–10 лет пристальное внимание государства и инвесторов привлечено к сектору образования, внутреннего туризма и спорта, и в этих сферах реализуются наиболее интересные проекты (студенческий кампус в Уфе на 18 млрд рублей, Ледовая арена в Н. Новгороде и пр.). Рынок ГЧП вообще на подъеме: 2022 год стал рекордным по объему завершенных

проектов – их было закрыто на сумму более 700 млрд рублей. Я уверен, что в ближайшие полтора года тренд сохранится: в ситуации глобального кризиса проекты ГЧП являются очевидно привлекательными для крупных инвестиций».

Пошли на рекорд

В последние полтора года количество проектов, когда игроки рынка недвижимости вкладываются в госпроекты или проекты с госучастием, выросло в разы, соглашается **Руслан Сухий, сооснователь, руководитель инвестиционно-девелоперской компании «Рентавед»**. Особенно ярко это проявляется в сферах, где активно идет импортозамещение. На начало 2023 года в России было зарегистрировано более 4 тысяч государственных проектов, которые реализуются с привлечением частных инвестиций. Их общая стоимость составляет порядка 6 трлн рублей, из которых более 4 трлн приходится на деньги инвесторов.

Только в январе на платформе ГИС-Торги было размещено 35 проектов ГЧП, продолжает г-н Сухий. Среди них – 15 частных концессионных инициатив и 20 конкурсов. Общий объем предполагаемых инвестиций составил порядка 367 млн руб. Все проекты планируется реализовать в форме концессионных соглашений (115-ФЗ). Из них 33 проекта относятся к сфере ЖКХ и городской среды, еще по одному – к спортивной инфраструктуре и сфере культуры и досуга. Крупнейший

опубликованный лот – концессионное соглашение в отношении спортивного комплекса «Шиловские горки» стоимостью 77,5 млн руб. в Пермском крае. В рамках проекта будет создана асфальтобетонная лыжероллерная трасса протяженностью 3 км с шириной полотна в 4 м.

В Хабаровском крае инвестор вышел с инициативами в отношении централизованных систем водоотведения и холодного водоснабжения в городе Вяземский стоимостью 15,3 млн и 14,4 млн руб. соответственно. В Тульской области объявлен конкурс по заключению концессионного соглашения в отношении объектов водоснабжения и водоотведения, расположенных на территории муниципального образования Яснополянское, стоимостью 71,1 млн руб. В Челябинской области местные власти объявили конкурс на заключение концессионного соглашения в рамках строительства и эксплуатации блочно-модульной котельной в поселке Увельский стоимостью 58 млн руб. В Пермском крае опубликована частная концессионная инициатива о создании музея шоколадного мастерства за 10 млн руб. Объект станет площадкой для проведения мастер-классов и лекций, организации выставок, а также презентаций продукции производителей края. И количество подобных проектов сегодня заметно растет, как и интерес к ним со стороны инвесторов. «В лидерах ГЧП, конечно, ЖКХ и инфраструктурные проекты, именно там в последние годы бизнес проявляет максимальную заинтересованность в инвестициях, –



Дмитрий Мальцев

Platforma.Legal



Руслан Сухий
«Рентавед»

Структура инвестиций по секторам недвижимости, II кв. 2023 года



Источник: IBC Real Estate



Денис Литвинов
Land Law Firm

поддерживает **Денис Литвинов**, управляющий партнер Land Law Firm. – Причем катастрофическое состояние объектов ЖКХ и инфраструктуры в ряде регионов позволяет прогнозировать, что потребность в частных инвестициях будет только расти. По количеству концессионных соглашений сейчас в лидерах коммунальная сфера. Однако в денежном измерении больше всего частных инвестиций осуществляется в транспортную инфраструктуру и, в частности, автомобильные дороги».

Гордиев узел

В свою очередь, транзакции по продаже государственной недвижимости можно разделить на два типа: реализация земельных участков и имущественных комплексов на торгах с целью дальнейшего девелопмента/редевелопмента (2/3 вложений) и продажа (чаще всего, по процедуре банкротства) объектов коммерческой недвижимости: бизнес-центров, торговых центров, складских комплексов (1/3 вложений), например, продажа БЦ «Парус» (2,1 млрд руб.), универсама

«Добрынинский» (1,3 млрд руб.), перечисляет **Микаэл Казарян**, член совета директоров, руководитель департамента рынков капитала и инвестиций IBC Real Estate.

В конце 2020 года был принят закон о комплексном развитии территорий (КРТ), напоминает эксперт: правительство Москвы стало реализовывать через процедуру торгов земельные участки, на которых ранее располагались производственные объекты. Новые собственники обязуются построить на них жилую недвижимость, осуществить обустройство прилегающей территории, а также обеспечить многофункциональную сопутствующую застройку (построить социальные объекты, создать рабочие места – строительство БЦ, ТЦ). Лидером по цене в 2023 году стала продажа земельного участка под ТПУ Мамыри компании «ФСК Лидер» (9 га – 6 млрд руб.). Промзона «Дегунино-Лихоборы» перешла в собственность компании «Прометей Сити» (15,3 га – 1 млрд руб.), промзона «Вагоноремонт» – ГК «Основа» (15,08 га – 0,6 млрд руб.). «Участие



Микаэл Казарян
IBC Real Estate



Алексей Новиков,
управляющий партнер NF Group:

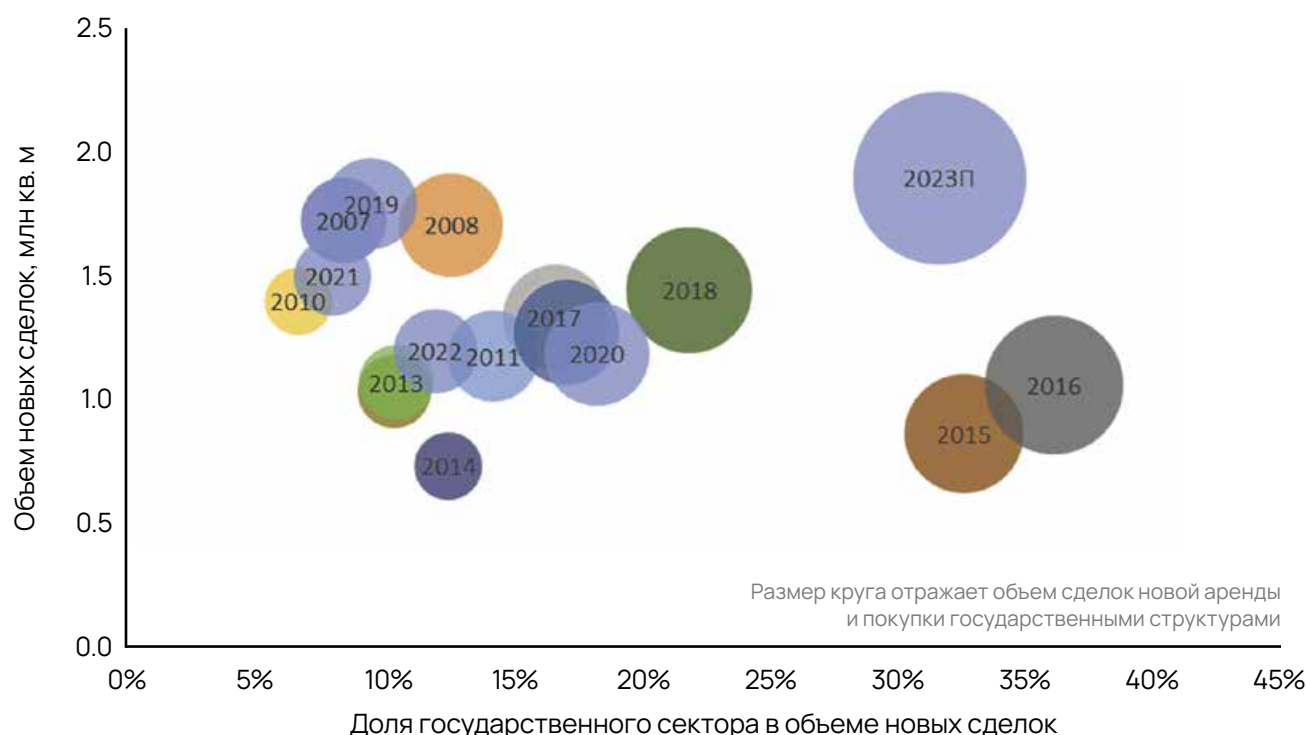
– *Чтобы стать привлекательными для бизнеса, госпроекты должны требовать специальной экспертизы и быть хорошо проработанными. В условиях нестабильности и высокой волатильности рынка длительный срок окупаемости проекта является малопривлекательным для многих инвесторов.*

В государственных проектах часто участвуют подрядчики, например по строительству. Однако работа с государственными структурами может быть сопряжена с некоторыми сложностями, так, в случае возникновения споров судебное разбирательство с государством может быть сложным и затратным процессом. К тому же при невыполнении условий государственного контракта подрядчик может столкнуться с санкциями со стороны государственных органов, вплоть до уголовной ответственности.

С другой стороны, сотрудничество с государством может быть выгодно для компаний, обладающих административным ресурсом и влиянием. Такие компании часто занимают привилегированное положение, поскольку конкуренция в этой сфере снижается из-за высоких рисков для многих частных инвесторов.

В целом инвестирование в госпроекты и проекты с госучастием может быть перспективным направлением для игроков рынка коммерческой недвижимости в России. Однако необходимо тщательно взвешивать риски и быть готовым к возможным сложностям при работе с государственным сектором. Важно также иметь четкую стратегию и ресурсы для успешного взаимодействия с госструктурами. Наличие опыта работы с госструктурами и понимание специфики рынка могут существенно повысить шансы на успех в реализации государственных проектов.

Доля госсектора и квазигосударственных организаций в общем объеме сделок



Источник: CORE.XP

в проектах комплексного развития территорий в Москве и покупка проектов транспортно-пересадочных узлов – один из самых популярных форматов такого взаимодействия сегодня, – соглашается **Ирина Ушакова, старший директор, руководитель платформы консалтинговых услуг & отдела инвестиций и рынков капитала CORE.XP.** – Согласно условиям соглашений, помимо жилой недвижимости, в каждой локации требуется создание общественно-деловых зон и мест приложения труда. В итоге в ближайшем будущем девелоперы жилья также выйдут на рынок коммерческой недвижимости со своими проектами».

Комплексный обед

Основные типы проектов, в которые частные инвесторы исторически стремятся войти совместно/при участии в проекте государства – ОЭЗ промышленно-индустриального типа или туристско-рекреационного (ОЭЗ ТРТ), соглашается с другими собеседниками CRE **Яна Кузина,**

партнер Ricci I Консалтинг и оценка.

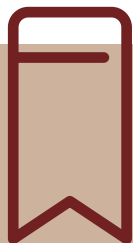
«В данных проектах КОТ, предполагающих развитие десятков и сотен тысяч гектаров, частные инвесторы не могут обойтись без участия государственных инвестиций, – подчеркивает она. – Но если 10 лет назад такие проекты создавали в основном в формате индустриальных парков и ОЭЗ, то теперь мы видим наибольший интерес частных инвесторов к проектам с государственным участием в туристическо-рекреационной сфере, в индустрии гостеприимства, где сейчас у России появляется возможность замещения зарубежной гостиничной индустрии, и происходит масштабное развитие проектов КОТ. Проекты туристско-рекреационных ОЭЗ предполагают вовлечение государства в строительство инфраструктуры дорог, сетей электроснабжения и водоснабжения, а также некоторых объектов социально-общественной инфраструктуры, в то время как проекты точечной застройки – проекты гостиниц и гостиничных апартаментов – реализуются



Ирина Ушакова
CORE.XP



Яна Кузина
Ricci I Консалтинг
и оценка



Кстати

По данным консалтинговой компании Nikoliers, в первом полугодии 2023 года объем инвестиций в коммерческую недвижимость России стал рекордным за последние пять лет и составил \$3 149 млн, или 242 млрд руб. Наибольшим спросом пользуются активы иностранных компаний, которые объявили об уходе с российского рынка. Однако объем предложения постепенно сужается – многие иностранные владельцы уже продали свои бизнесы или находятся на высокой стадии переговоров.

уже частными инвесторами. Возьмем пример развития ОЭЗ в Ставрополье, в Кисловодске: общая площадь создаваемой ОЭЗ порядка 700 га, из них 300 га будет реализовано под частные проекты. Локация, в которой создается ОЭЗ, сама по себе является якорной точкой притяжения с уникальными историческими и рекреационными местами».

Город-курорт Кисловодск – одна из крупнейших российских здравниц и курорт федерального значения, напоминает Яна Кузина. Для региона характерно уникальное сочетание природных лечебных ресурсов и рекреационного потенциала, которое определяет базу для всестороннего развития туристско-рекреационной деятельности, в том числе лечебно-оздоровительной. Помимо всемирно известных минеральных вод и лечебных грязей, местность отличается специфическим микроклиматом: Кисловодск расположен в том же климатическом поясе, что и южный берег Крыма, Северная Италия и Южная Франция. Город, кроме того, славится большим количеством культурно-исторических и природных достопримечательностей. Особо стоит отметить национальный парк – второй по размерам в Европе (965,8

га), в который можно будет пройти прямо с территории создаваемой ОЭЗ. По предварительной оценке, в год курорт сможет принимать более 260 тысяч отдыхающих. Предварительная площадь санаторно-курортных и гостиничных комплексов – более 300 000 м².

В качестве примера успешно функционирующей ОЭЗ промышленного типа г-жа Кузина приводит проект ОЭЗ Алабуга на территории Татарстана. Сейчас ее площадь уже превышает 4000 га, на которых расположено более 100 резидентов промышленных компаний. В 2023 году здесь также начал строиться крупнейший логистический терминал имени Дэна Сяопиня площадью 65 га. «Это возможность перехватить в центре России потоки из Китая, которые пока направляются в расположенные рядом с Москвой Белый Раст (Московская область) и Ворсино (граница Новой Москвы и Калужской области), – поясняет эксперт. – В строительстве терминала в Татарстане заинтересованы многие компании-резиденты зоны в Алабуге и их партнеры, в том числе активное участие в реализации принимает ПАО СИБУР. Важнейшими преимуществами для развития компаний, функционирующих на территории таких ОЭЗ, остаются уже построенная инфраструктура, готовые участки с подведенными сетями (госгарантии, в том числе по обеспечению мощностями); налоговые льготы (0% налогов на землю и на имущество до пяти и даже до 10 лет, сокращенный налог на прибыль в течение первых 10 лет). Затем – управляющая компания, как правило, создаваемая или курируемая государством, которая берет на себя процессы и риски, связанные с обслуживанием общей инфраструктуры территории».

Все в плюсе

Основным плюсом проектов ГЧП вообще остается так называемый «режим наибольшего благоприятствования»: после того, как проект утвержден, инвестору гораздо проще получать любые согласования от госорганов, констатирует Дмитрий Мальцев. Кроме того, некоторые проекты в принципе невозможно реализовать иными путями (например, реконструкция/инвестиции в существующие крупные спортивные объекты, находящиеся в государственной собственности). Также участие в ГЧП позволяет быстрее получать земельные участки для развития (это особенно важно для крупных, но удаленных и заповедных рекреационных комплексов). «Конечно, в первую очередь привлекают льготы в взаимоотношениях с властной стороной как



Виталий Можаровский,

партнер, ALUMNI Partners:

– Боюсь, в последние 12–15 месяцев российскому государству совсем не до инвестиций. По крайней мере, об этом свидетельствует финансовая статистика: дефицит бюджета растет, доходы казны драматически падают, курс рубля устойчиво снижается, цены на моторное топливо и потребительские товары растут и т.д. Хватило бы бюджетных средств хотя бы на восстановление внепланово разрушенных мостов и дорог. Иностранные инвестиции (в основном китайские) носят оппортунистический характер и сконцентрированы, как правило, в сегменте потребительских товаров, то есть не являются инфраструктурными. Что же касается ограниченных частных инвестиций в этом секторе, то я наблюдаю только некоторое оживление строительства морских терминалов с сопутствующей инфраструктурой, вызванное вынужденной переориентацией основных логистических маршрутов на юг и восток страны.

материального, так и нематериального характера, – соглашается Денис Литвинов. – Например, возможность получения земельного участка (а также лесного и водного) без торгов, если это соответствует цели реализации соглашения о ГЧП; возможность оказания дополнительных платных услуг и тем самым – увеличения выручки по проекту; возможность софинансирования проекта публичным субъектом. Затем – большая свобода в определении условий соглашения с публичным субъектом на долгосрочную перспективу, а также инвестирование в сферы деятельности, традиционно занимаемые государством».

При грамотном применении инструментов частного инвестирования в государственные проекты, по сути, реализуется принцип win-win: публичный

субъект получает финансирование социально значимых проектов, а частный – сокращает затраты по проекту, снижает его риски и получает административные преференции, резюмирует Денис Литвинов.

Давайте не усложнять

Основной же сложностью остается является сама процедура запуска любого ГЧП-проекта, считает Дмитрий Мальцев. «Это многоступенчатый процесс с участием множества ведомств, массой согласований, – поясняет он. – К инвесторам вообще предъявляются повышенные требования. Кроме того, за редкими исключениями, уже начатые проекты очень сложно менять, а за их завершением следят надзорные органы. И в случае, если основной инвестор недооценил свои силы или риски, у него нет возможности свернуть

Примеры крупных сделок, 2020 – 1П 2023

Арендатор/Покупатель	Площадь	Объект	Тип сделки	Год
Правительство Москвы*	47 000	iCity	Продажа	2023
Атомэнергопром	42 343	Китайгородский пр-д, 7, стр. 1	Продажа	2020
Почта России	29 983	ВЗБ Арена Golden Tower	Аренда	2020
АЛРОСА	29 420	Севастопольский пр-т, 28, корп. 1	Продажа	2020
Развитие Активов	26 576	Верейская Плаза I	Продажа	2022
Россельхозбанк	17 000	Профсоюзная ул., 125А	Аренда	2020
Промсвязьбанк	13 916	Балчуг Плаза	Аренда	2023

Источник: CORE.XP, Коммерсантъ

По оценкам МЭР, на конец 2022 года в особых экономических зонах (без учета туристического кластера) было зарегистрировано 986 резидентов, объем вложений составил более 884,1 млрд руб.



проект и списать расходы либо быстро привлечь соинвестора».

Проекты с госучастием часто подразумевают долгие сроки реализации, большие объемы строительства и определяют направление развития для девелоперов на годы вперед, поддерживает Микаэл Казарян. Принятые же по договору обязательства – в полном объеме, независимо от изменений рынка и других реалий. «Но девелоперы идут, к примеру, в проекты КРТ, точно понимая желания и требования города и рассчитывая, что взаимодействие принесет дополнительные возможности в вопросах взаимодействия по собственным проектам, – продолжает г-н Казарян. – Иногда это также возможность войти в проект по цене ниже рынка».



Иван Починчиков,
управляющий партнер IPG Россия:

– Наиболее успешные совместные инвестпроекты реализованы в сегменте транспортной инфраструктуры. Очень яркий пример коллаборации государства и частного девелопмента в Москве – реализация транспортно-пересадочных узлов, в Санкт-Петербурге – проект ЗСД. Кампусы ВШМ при СПбГУ – также успешный кейс ГЧП в части образовательной инфраструктуры. Профит от реализации крупных проектов очевиден в контексте экономической, а также имиджевой составляющих.

Денис Литвинов соглашается: одним из самых важных и сложных элементов при структурировании проектов ГЧП остается четкое распределение рисков и ответственности. Ключевым риском, по его словам, является оспаривание соглашения, признание его недействительным в части или полностью. Еще одна юридическая сложность – разграничение концессий и госзакупок. «Минэкономики и ФАС уже несколько лет спорят о максимальной доле участия государства в ГЧП-проектах, – рассказывает эксперт. – Буквально на днях законопроект о государственном регулировании концессий прошел второе чтение в своем более мягком варианте – законодатель предлагает установить предел размера компенсации инвестору менее расходов на создание и эксплуатацию объекта, тогда как в одной из первоначальных редакций предлагался формальный порог в 50%».

Назад в будущее

В сложившейся геополитической ситуации для многих игроков вложения в российские государственные проекты остаются одними из немногих рабочих инструментов, убежден Денис Литвинов. Регулятор также показывает, что государственная политика будет направлена на культивирование для подобных инвестиций все более благоприятной нормативной почвы. «По мере наращивания опыта и практики реализации ГЧП-проектов и по мере того, как эта процедура становится все более прозрачной, объемы ГЧП-проектов будут расти, – поддерживает Дмитрий Мальцев. – В 2022 году государство среагировало на трудности в реализации уже запущенных проектов в связи с удорожанием стройматериалов и ввело временные льготы, упростив процесс изменения стоимости таких проектов».

Среди наиболее перспективных и топовых проектов первую строчку занимает региональное дорожное строительство, подчеркивает Денис Литвинов. Регионы анонсируют запуск масштабных проектов: строительство Владивостокской кольцевой автодороги, строительство северного обхода Перми, строительство и реконструкция трамвайной инфраструктуры в Ростове-на-Дону. Интересны также примеры частного инвестирования в строительство масштабных социальных объектов: межуниверситетского кампуса в Томске и онкологического центра в Краснодаре. 

Надежное звено логистической цепи



RAVEN RUSSIA



RAVEN RUSSIA

Реклама
16+

Raven Russia
Москва, Россия
Тел.: +7 (495) 644 44 48
www.rrpa.ru

Генеральный партнер Премии CRE Moscow Awards 2023



Офисы

Сменим позицию

Текст: Евгений Арсенин
Фото: Архив CRE

Российские компании продолжают арендовать классические, гибкие офисы и коворкинги для целых команд релокантов – от ОАЭ, Индонезии, Сербии, Кипра и Турции до Грузии, Армении, Азербайджана, Киргизии, Казахстана, Узбекистана и Белоруссии. Проекты «под поухавших» еще полтора года назад начали активно запускать девелоперы, операторы коворкингов и непрофильные игроки. Эксперты CRE – о том, почему офисы для релокантов все-таки вряд ли станут отдельным сегментом рынка недвижимости.

Недавно Госдума одобрила в первом чтении введение единой ставки НДФЛ в 13–15% для сотрудников, удаленно работающих на российские организации в РФ и за ее пределами. По данным SuperJob, о наличии дистанционных сотрудников, работающих из-за рубежа, сейчас сообщают 9% работодателей. В целом же работники на «удаленке», как находящиеся в России, так и за ее пределами, числятся в 36% предприятий и организаций. Причем в двух из трех таких компаний дистанционного персонала осталось мало: менее 10% от штатной численности. На «удаленке» из

России и зарубежья чаще всего трудятся IT-специалисты и дизайнеры. Впрочем, в целом бизнесов, практикующих дистанционную занятость, становится все меньше: за три месяца их число снизилось на 4 процентных пункта. В Москве и регионах предприятий и организаций с «удаленкой» чуть больше, чем по стране в целом, в Санкт-Петербурге – чуть меньше.

Пока же европейские страны лидируют по количеству вакансий для русскоязычных специалистов в сфере IT. Чаще всего их ищут в Польше и Венгрии: каждое пятое

объявление о работе содержит требование о знании русского. Русскоязычных специалистов ищут и в Австрии и Греции (по 4% от общего числа вакансий), Дании и Чехии (по 2%), Ирландии и Румынии (по 1%).

Все свои

Активный выход российских бизнесов на рынки СНГ и других стран начался в 2022 году. Особенно заметны были игроки из e-commerce (Озон, Яндекс, Wildberries), IT-сектора, консалтинга, открывавшие офисы в Казахстане, Сербии, Армении, ОАЭ, Грузии, на Кипре, перечисляет **Екатерина Белова**, член совета директоров, руководитель департамента по работе с офисными помещениями IBC Real Estate. Изначально некоторые из этих офисов предназначались для релокантов: компании хотели, чтобы их сотрудники, эмигрировавшие из России, работали не из дома, а исключительно из офиса, при этом зачастую речь шла о работе именно на российское отделение. Со временем акценты сменились. «Удаленная работа из-за границы среди наших компаний сейчас уже непопулярна, – рассказывает г-жа Белова. – Офисы за рубежом открываются обыкновенно в связи

с запуском новых рынков, и команда, которая в этом офисе работает, заточена именно на открытие этих новых направлений, и в меньшей степени – на обслуживание российского офиса».

Специалисты, работающие на западные компании и уехавшие из России, зачастую перемещались в те страны, где их работодатели уже имеют офисы, добавляет

Мария Зимина, партнер NF Group.

В свою очередь, релоканты, которые все еще работают удаленно на российские компании, пока преимущественно работают из дома либо арендуют коворкинги. «Безусловно, многие наши соотечественники не только переезжают в другие страны, но и перемещают свои бизнесы, – соглашается **Виктор Садыгов**, представитель Ассоциации AREA, генеральный директор Nika Estate. – Не говоря уже о том, что такие компании, как мы, – то есть агентства, оказывающие услуги этим бизнесам, едут вслед за своей аудиторией и открывают там представительства. Отсюда логично усиливается популярность офисной недвижимости. На сегодняшний день эта тема наиболее популярна в Дубае,



Екатерина Белова

IBC Real Estate



Мария Зимина

NF Group

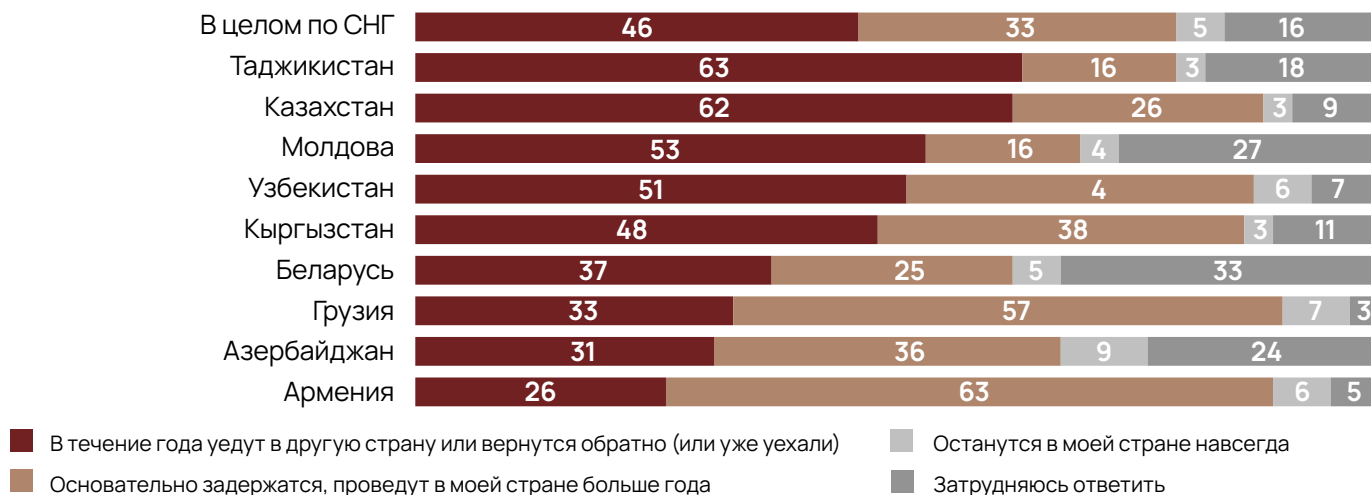


Виктор Садыгов

AREA, Nika Estate

На какой срок большинство россиян-релокантов задержатся в стране пребывания (опрос русскоговорящих жителей стран ближнего зарубежья, июнь 2023 г.)

(% опрошенных русскоговорящих жителей стран ближнего зарубежья, один ответ)



Источник: Центр социального проектирования «Платформа», исследовательская компания «ОнИн».



**Наталья
Никитина**

Commonwealth
Partnership (CMWP)

поскольку наибольшее количество релокантов сконцентрировано в этой стране (причем именно наших бизнесменов и их компаний), затем в Ташкенте (в Узбекистане), на Кипре (причем и южном, и северном), и в Турции. Но там, в частности, в Стамбуле – большом мегаполисе, рынок недвижимости был всегда насыщен коммерческими площадями, очень много офисных центров, этот город привык работать на прием большого количества деловой аудитории, поэтому именно в этой локации мало что поменялось, а вот в перечисленных выше – многое. Это регионы, где офисная история только развивается. В частности, в Дубае сейчас появился большой пласт клиентов, которые рассматривают только офисные помещения – как для инвестиций, так и под свой собственный бизнес».

Наталья Никитина, международный партнер и руководитель департамента офисной недвижимости Commonwealth Partnership (CMWP), также отмечает, что у клиентов ее компании уже были интересанты на офисы в Сербии, ОАЭ, Армении, Казахстане, Азербайджане. «Тренд на релокацию российских компаний

значительно влияет на рынки таких городов, как Тбилиси, Ереван, Алма-Ата, Ташкент, Белград, которые сами по себе достаточно компактны, а особенно – в части предложения качественной коммерческой недвижимости, – соглашается **Павел Федоров**, CEO Space 1. – С этим, очевидно, связана и минимальная вакансия там».

Некуда присесть

Одна из сложностей, с которой столкнулись компании, выходящие на рынки СНГ и ближнего зарубежья, – низкое насыщение (а в некоторых случаях – и фактическое отсутствие) профессионального офисного рынка, поддерживает Екатерина Белова. «В Тбилиси, Ереване и даже Алматы (а это рынок гораздо более развитый) крайне сложно найти в короткие сроки помещение площадью, скажем, 5000 кв. м – объем, который сейчас необходим некоторым российским интернет-гигантам, – поясняет она. – Сервисные офисы довольно быстро увидели в такой экспансии потенциал для себя (тем более, в 2022 году дальнейшее развитие в России казалось слишком рискованным, а экспертиза была наработана сильная).



**Павел
Федоров**

CEO Space 1



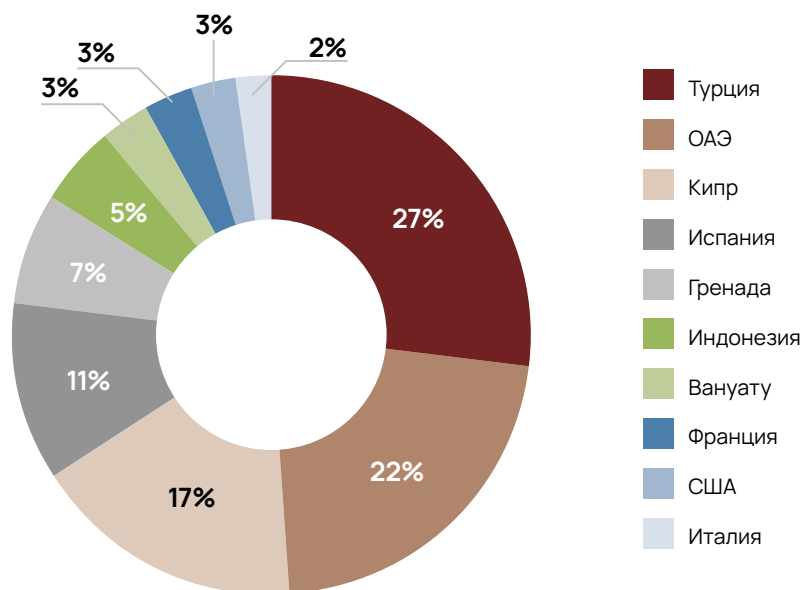
**Мурад
Дамиров**,

совладелец
и управляющий
партнер сети
сервисных офисов
BusinessClub от
Capital Group:

– На сегодняшний день наиболее популярными странами для релокации являются Казахстан, Сербия, Узбекистан. Тенденция на «удаленный» формат работы не новая, и компании успели адаптироваться под такие условия работы с персоналом. Сейчас основные волны перемещения сотрудников остановились, часть вернулись к работе в головных офисах, часть – адаптировались на новых местах. В связи с этим тренда на увеличение спроса на офисные площади со стороны компаний для «удаленных» сотрудников нет. Запрос создают только крупные IT-корпорации, которые организуют хабы в новых локациях. Последние полтора года мы видим объявления об офисных проектах и гибких пространствах от российских игроков на зарубежных рынках, но сейчас, снова же, не наблюдаем активного открытия объектов. Ну а разница в менталитете особенно заметна, если речь идет о Ближнем Востоке. Но, несмотря на глубокую разницу в подходе к работе, ценность продукта едина везде, и стремление достичь успеха помогает адаптации бизнесов под любые условия.

Строить долгосрочную стратегию на тенденции к релокации нельзя. Но необходимо развиваться на международных рынках, независимо от сиюминутных трендов, создавать долгоиграющие проекты и продукты, способные к масштабированию в разных странах.

Топ-10 стран по запросам покупателей из России, 1-е полугодие 2023 года



Источник: NF Group

Быстрее всего наши операторы обосновались в Дубае: площадки открыли Space1, Inex Group под брендом iSpace, Code. На СНГ операторы сервисных офисов смотрят очень пристально (считают, анализируют), но выходить не торопятся. Есть опасения, что весь горячий спрос в моменте генерируется только российской экспансией, а без нее его будет недостаточно. В Казахстане, например, из российских известных операторов сервисных офисов пока имеет планы на открытие только «Практик» (Астана, проект «Абу-Даби Плаза»). «В прошлом году наблюдался рост спроса, однако в 2023-м резкого увеличения не произошло, – указывает **Елена Медушевская**, заместитель директора департамента офисной недвижимости Nikoliers. – Тем не менее следует отметить планы “Яндекса” по расширению деятельности в Белграде, который сейчас переполнен релокантами и не обладает достаточным объемом качественного офисного предложения; там мало и нового строительства. В Дубае же успешно открываются коворкинги, принадлежащие частным игрокам, такие как Space 1, Codevelopment. Кроме того, Multspace планирует расширение деятельности в Европе».

Ирек Аллаяров, управляющий партнер сети смарт-офисов SOK, соглашается:

спрос на коворкинги, очевидно, существенно вырос после февраля 2022 года, и особенно прошлыми весной и летом. «Это коснулось всех направлений, куда россияне могли быстро добраться, – подчеркивает он. – Еще одна важна причина выбора релокантами коворкингов – комьюнити. Как правило, на базе гибких рабочих пространств развивается сильное сообщество предпринимателей, что позволяет найти “своих” людей тем, кто находится за границей».

Среди друзей я, как в пустыне

По данным NF Group, в I квартале 2023 года общий объем сделок на первичном рынке элитной недвижимости ОАЭ вырос на 56% по сравнению с 2022-м. Основные локации: Дубай – 802 000 запросов иностранцев (Палм-Джумейра, Дубай Марина, Даун Таун), Абу-Даби – 133 000 обращений (Саадият, Аль-Рим) и Рас-Эль-Хайма – 17 000. Рынок ОАЭ остается устойчивым и безопасным для инвестиций благодаря тому, что страна



Елена Медушевская
Nikoliers



Ирек Аллаяров
SOK



**Виктор
Заглумин**

Bright Rich I CORFAC
International

сохраняет нейтралитет в геополитической повестке, считают аналитики компании. Кроме того, государство предоставляет выгодные условия для бизнеса и релокации, проводит лояльную налоговую политику для инвесторов и компаний, которые намереваются переехать.

В итоге именно Дубай и Абу-Даби по-прежнему наиболее популярны среди покупателей элитной недвижимости. Застройщики предлагают качественные проекты с беспроцентной рассрочкой и высокой доходностью. Кроме того, инвесторы все чаще рассматривают недвижимость в других эмиратах, например, Шардже (ОАЭ), а также в других локациях Ближнего Востока: Мекке (Саудовская Аравия) и Каире (Египет) с целью диверсификации портфеля. «Дубай интересен российским предпринимателям за счет низкой налоговой базы, комфортных условий ведения бизнеса и возможности 100% иностранного владения компанией во free-зонах, – соглашается **Виктор Заглумин, сооснователь и партнер Bright Rich I CORFAC International.** – Рынок привлекает все больше частных и корпоративных инвесторов, девелоперов (“Пионер”, например, в прошлом году анонсировал жилой проект в Дубае) и операторов гибких офисных пространств (вышли Space 1, Code, а также iSpace). Учитывая специфику

офисного сегмента Дубая, где арендовать классический офис с качественным ремонтом достаточно сложно, а вакансии в смарт-офисах практически нулевая, новые площадки от московских игроков рынка гибких пространств, которые предлагают качественный продукт и высокий уровень сервиса, безусловно, станут востребованной и рентабельной историей».

Multispace под брендом iSpace запустил первый проект на 953 кв. м в марте 2023 года в бизнес-центре One Central в районе Dubai World Trade Center, отмечает, в свою очередь, **Андрей Косарев, партнер Nikoliers в ОАЭ.**

По данным компании, планируется построить или взять в управление 3 500 кв. м офисов в Дубае и Абу-Даби. Сеть Space 1 запускает первый спекулятивный проект в Al Salam Tower на 1 000 кв. м в июле этого года. На 43-м этаже будет оборудовано пять офисов от 68 до 243 кв. м. Сеть CODE заняла 4 000 кв. м в бизнес-центре Burj Daman и планирует сдавать в аренду офисы от 100 до 2 000 кв. м. A GrowUp открыла свою первую площадку в Дубае еще весной 2022 года; коворкинг рассчитан на 50 рабочих мест. Таким образом, к июлю 2023-го общая площадь открытых и запланированных к открытию гибких пространств российских операторов составляет не менее 10 000 кв.м. «У нас прямо сейчас есть несколько клиентов, которые ищут этаж или два, чтобы сделать коворкинги либо гибкие офисы – именно под арендный бизнес», – сообщает Виктор Садыгов.

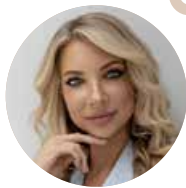
Мы строили... планы

Наталья Никитина соглашается: российские операторы гибких рабочих пространств отреагировали на сжатие локального бизнеса и релокацию потенциальных клиентов масштабными анонсами планов по международной экспансии, и пока все российские игроки сделали выбор именно в пользу ОАЭ. «Но, судя по тому, что Space 1, например, сначала заявлял три площадки в формате built-to-suit, а в итоге сделал одну



**Андрей
Косарев**

Nikoliers в ОАЭ



**Марина
Шалаева,**

управляющий партнер
PARUS Real Estate
(входит в NF Group):

– На рынке недвижимости ОАЭ даже в летние месяцы наблюдается высокая активность российских инвесторов: на первом месте Дубай, на втором – Абу-Даби и на третьем – Рас-эль-Хайма. Конечно, на Дубай приходится большая часть запросов – 70%, на Абу-Даби – 20%, на Рас-эль-Хайма – всего 10%. В отличие от прошлого года инвесторы более осознанно подходят к вопросам покупки недвижимости, гораздо тщательнее выбирают объекты. Ключевым фактором, влияющим на выбор, остается высокая доходность, которая может достигать 30–35% при покупке жилья на стадии строительства и 8–9% годовых при сдаче апартаментов в аренду. Сейчас наибольшим спросом пользуются объекты на этапе строительства с рассрочкой и под управлением отельных операторов (брендированные резиденции), поскольку именно наличие бренда является неким гарантом качества, коммерческая недвижимость, особенно офисные объекты с отделкой и без, под дальнейшую сдачу в аренду, для организации коворкингов, а также земельные участки для строительства вилл и девелоперских проектов.

и в другой локации, не всегда сразу с выходом на рынок нового продукта появляется активный спрос, – уточняет г-жа Никитина. – Рынок Дубая, например, – это около 3 млн кв. м, и его можно сравнить с рынком Санкт-Петербурга. Остальные рынки еще меньше. Москва же – это 20 млн кв. м. И, разумеется, различия в работе есть, так что российские операторы flex стараются создать оригинальный продукт на этих рынках». «Если говорить об ОАЭ, то здесь спрос на офисную недвижимость от российских компаний составил за последний год не больше чем 10–15% всего объема запросов, что, безусловно, достаточно заметно

по сравнению с исторической долей, но не принципиально влияет на рынок в целом, – подчеркивает Павел Федоров. – Space 1, как и некоторые другие игроки российского рынка сервисных офисов, выбрал для международного развития бизнеса рынок ОАЭ, в том числе потому, что он исторически открыт для инвестиций и международного сотрудничества, а рынок коммерческой недвижимости там давно сформирован.

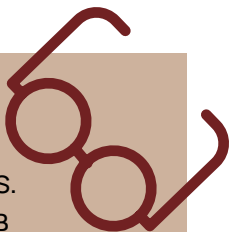
Кстати

В топ-10 стран-лидеров по спросу на зарубежную недвижимость со стороны россиян вошли Турция (27%), ОАЭ (22%), Кипр (17%), Испания (11%), Гренада (7%), Индонезия (5%), Вануату (3%), Франция (3%), США (3%) и Италия (2%).

Страны – лидеры рейтинга формируют 66% всех входящих запросов. За шесть месяцев целью покупки жилья за рубежом у 67% потенциальных клиентов является получение ВНЖ или гражданства, 33% покупателей планируют приобрести недвижимость как для собственного проживания, так и для инвестиций, при этом в первой половине 2023 года наиболее востребованными стали иммиграционные программы в Турции, на Кипре и в Гренаде (повышенный спрос связан с тем, что с апреля Гренада прекратила прием заявок от россиян по программе получения гражданства через инвестиции в недвижимость). Согласно статистике, 16% покупателей рассматривали недвижимость исключительно с целью инвестиций, наиболее популярными странами в этой категории оказались Индонезия, Кипр и Турция. 15% запросов имели цель покупки дома для собственного проживания, здесь в топ-3 вошли Турция, Кипр и Испания. В первом полугодии 2023 года число сделок по покупке недвижимости увеличилось в первую очередь в ОАЭ и на Кипре. Также россияне активно рассматривают недвижимость в Европе, например в Испании, с меньшим интересом – во Франции и США.

Источник: NF Group

Мексика признана лучшей страной в мире для работы за границей, согласно исследованию Internations. В этом государстве 90% релокантов чувствуют себя благополучно, в то время как средний мировой показатель составляет только 72%. Второе место в рейтинге занимает Испания, а третье – Панама.



Город хлебный

В свою очередь, всплеск спроса на коммерческую недвижимость в Казахстане со стороны российских компаний фиксировался полтора года и 10 месяцев назад соответственно. Сейчас же существенного притока компаний из России нет, констатирует Виктор Заглумин. «Но ряд российских операторов гибких офисных пространств очень интересуются рынком Казахстана и ведут переговоры с площадками, – сообщает он. – Некоторые из них уже анонсировали открытие. Так, сеть "Практик" запускает сервисный офис в "Абу Даби Плаза" в Астане этим летом. Зоны роста для рынка Казахстана совершенно точно есть, он развивался несколько медленнее, чем рынок Москвы, – в первую очередь в связи с тем, что здесь базировались преимущественно локальные компании, и очень высокий уровень сервиса, к которому привыкли корпорации, например в Москве, был им попросту не нужен. Кроме того, рынок институциональных инвесторов в Казахстане пока только запускается, более востребованным направлением здесь традиционно считалось жилье, а не коммерческая недвижимость. В итоге тем, кто выбрал эту нишу, сейчас очень комфортно работать: сегмент пока не высококонкурентный».

Регион активно развивается, что чувствуется и в спросе на сервисные офисы – в наших помещениях еще идет отделка, но уже больше 30% сданы в аренду. Многие девелоперы рассматривают Дубай как стартовую площадку для развития бизнеса в других эмиратах и соседних странах региона. И, поскольку сегодня в Дубае наблюдается дефицит качественной офисной недвижимости, мы уверены, что успешный и профессиональный продукт будет востребован на локальном рынке и сейчас, и в будущем».



Гурген Шекоян,

генеральный директор сети сервисных офисов CODE:



– Наблюдается значительный прирост русскоязычного бизнеса в ОАЭ, Индонезии и Армении.

Рост же количества гибких офисов и коворкингов происходит независимо от текущей ситуации и наблюдается не только в вышеназванных регионах. Время кризисных ситуаций только демонстрирует, что гибкие офисные решения работают эффективнее классических. Эту тенденцию замечают и девелоперы, и собственники недвижимости, которые стараются идти в ногу со временем. Ну и важно понимать, что офисы для релокантов не являются отдельным трендом, а представляют собой формат, который может быть привлекателен как для релокантов, так и для местных компаний. Такой взгляд на бизнес позволяет расширить портрет клиента и увеличить количество потенциальных арендаторов.

Наш новый проект в Дубае – это экспансия на международный рынок. Для компании важно проводить диверсификацию портфеля. Это позволит нам зарабатывать в валюте: с меньшей доходностью, чем в рублях, но более стабильно.

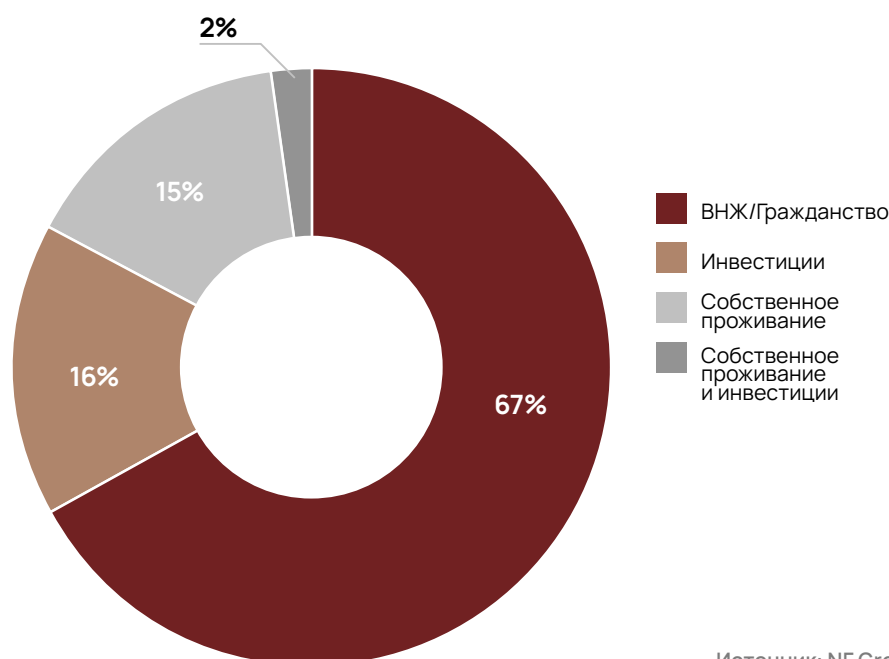
Активно развивается и офисный рынок в Ташкенте: в частности, в городе полным ходом идет строительство комплекса «Ташкент-Сити», делится Елена Медушевская. «Там строительный бум офисного формата, – соглашается Виктор Садыгов. – Те же помещения, что есть, в основном сдаются в аренду. И – в городе довольно мало современных свежих объектов, которые продаются».

В итоге на рынки Казахстана, Армении, Сербии, Грузии в основном вышли непрофильные игроки с небольшими коворкингами, удовлетворяя текущий острый спрос, перечисляет Павел Федоров. Компаниям-стартапам со скромным штатом такого предложения может быть достаточно, а вот более «масштабные» – сопоставимые, например, с «Яндексом» – уже вынуждены открывать собственные хабы для сотрудников на местном рынке. «Офисы для релокантов отдельным сегментом рынка там точно не станут, это просто один из типов клиентов, – убежден Виктор Заглумин. – Наиболее частый запрос таких компаний можно сформулировать как "качественный офис с отделкой и, желательно, с мебелью, куда можно оперативно въехать и начать работать". Для России такой запрос – стандартный, сейчас даже крупные компании не всегда готовы арендовать офис shell & core и выполнять ремонт под себя, отягощая при этом CAPEX».

Поеду в деревню к деду

Белорусские компании и специалисты, начиная с 2020 года, также пережили несколько волн релокации, вспоминает **Андрей Алешкин, партнер, исполнительный директор NAI Belarus**. «И мы не можем сказать, что им на замену случился устойчивый поток специалистов-релокантов из России, – вздыхает он. – Скорее, отдельные случаи, когда открываются офисы от российских юрлиц, и определенная

Цели покупки недвижимости за рубежом в 1-м полугодии 2023 года



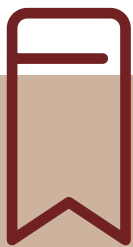
доля специалистов, которые переезжают и устраиваются в штат белорусских компаний-резидентов. Все же Минск, при всей его логистической и ментальной близости для россиян, значительно уступает Алматы, Тбилиси или Ташкенту.

Прихода российских инвесторов в любой форме тоже не случилось. Другое дело, что после своей масштабной релокации у нас на рынке образовался большой объем вакантных офисных площадей. И вот к ним есть некоторый интерес в плане покупки. Но, снова же, скорее на уровне договоров о намерениях, чем реального роста сделок купли/продажи».

Параллельно отдельные российские компании активно перемещают целые департаменты в российские же регионы, в частности, южные и приграничные. Это нельзя назвать в классическом смысле релокацией, однако там также вырос спрос на высококласные офисы «для москвичей». «Этот тренд давно наблюдается среди банков, крупного ретейла, аутсорсинга, они активно переселяют отделы IT в регионы, – соглашается Елена Медушевская. – И да, недостаток высококласных офисных зданий



Андрей Алешкин
NAI Belarus



Кстати

Турция продолжает занимать лидирующую позицию в рейтинге запросов российских покупателей, однако, по сравнению с 1-м полугодием 2023 года, спрос носит более умеренный характер. Туристические локации все так же популярны среди тех, кто приобретает жилье для собственного проживания и для сдачи в аренду и получения дохода. Кроме того, Турция заняла лидирующую позицию, поскольку дает право на получение гражданства при инвестиции в недвижимость от 400 тыс. долл. 80–85% запросов приходится на бюджет до 1 млн долл., поскольку, с одной стороны, этой суммы достаточно для получения турецкого гражданства, а с другой стороны, такие объекты располагаются в лучших локациях и имеют хорошую инфраструктуру.

Ключевой локацией остается Стамбул, поскольку здесь указывается полная кадастровая стоимость, за счет чего можно купить недвижимость за минимальную цену, а также получить паспорт под эту покупку. Помимо Стамбула, интерес покупателей сосредоточен на юге Турции (Анталья, Аланья) и Бодруме.

Источник: NF Group

очень чувствуется в крупных городах с населением свыше миллиона человек и на прилегающих к ним территориях». Наталья Никитина парирует: многие клиенты CMWP, напротив, «по понятным причинам» в последнее время отказались от южных регионов, хотя изначально планировали там офисы.

Покажут фокус

Офисы для релокантов могут стать отдельным форматом рынка коммерческой недвижимости, убежден Андрей Алешкин. И даже при условии, что вдруг и резко исчезнут все факторы, которые приводят к процессу релокации, и часть релокантов (как бизнес-структур, так и частных специалистов) примут решение вернуться, добавляет он. Отдельные офисы и компании останутся все равно, поскольку многих устроит среда, предложенные условия работы на тех рынках. К тому же в отдельных странах постоянно образуются профильные привлекательные кластеры, например, аналогичные популярному белорусскому Парку высоких технологий, с заманчивыми условиями ведения бизнеса. «Конечно, офисы станут комбинированными, где будут работать вместе

с релоцированными специалистами и местные кадры, – прогнозирует г-н Алешкин. – Но надо быть реалистами: факторы, которые приводят к процессу релокации, в ближайшей перспективе не исчезнут. Ну и поведенческий фактор: вот встречалась как-то информация о результатах опроса среди белорусских релокантов "первой волны", 2020–2021 года. Опрос, конечно, как в таких случаях говорят, нерепрезентативный, скорее, журналистский, чем социологический. Тем не менее только 30% однозначно ответили, что, если ситуация для возвращения станет "идеальной", они вернуться. Остальные, пережив трудности первых месяцев иммиграции, обосновались, влились в местную среду и не горят желанием приехать назад. Поэтому, конечно, для такой категории специалистов-релокантов развивать офисы целесообразно, поскольку они работают в основном сформированными "земляческими" офисами».

Павел Федоров парирует: фокус игроков на компаниях-релокантах – краткосрочная стратегия для рынка недвижимости, которая вряд ли может стать фундаментом для многолетнего бизнеса и, тем более, отдельного сегмента. «Сегодня мы уже видим снижение спроса за рубежом и, соответственно, рост его в России, поскольку многие из уехавших уже вернулись, – поддерживает Ирек Аллаяров. – Любые проекты для релокантов рано или поздно станут проектами для местных, и это тоже нужно понимать. Вот у нашего SOK есть площадка в Израиле, мы работаем над второй локацией там и хорошо понимаем, что выход на другой рынок требует усердного труда, внимания к культуре и соответствия запросам региона». 

ЕЖЕГОДНАЯ ФЕДЕРАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ В ОБЛАСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

CREA
FEDERAL AWARDS 2023

21 СЕНТЯБРЯ 2023
MOSCOW MARRIOTT
IMPERIAL PLAZA

**ОТ ВЫЗОВОВ
К ВОЗМОЖНОСТЯМ**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ПАРТНЕР:



ПАРТНЕР
ПРЕМИИ:



СПОНСОРЫ
НОМИНАЦИЙ:



СПОНСОР
ПРЕМИИ:



СПОНСОР
КАТЕГОРИЙ:



НЕЗАВИСИМЫЙ
КОНСУЛЬТАНТ:



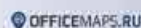
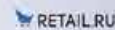
ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:



СПОНСОРЫ
НОМИНАЦИЙ:



ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ПАРТНЕРЫ:



ЗАБРОНИРОВАТЬ
ЛУЧШИЕ МЕСТА
499 490 04 79
ДОБ. 120 / 123 / 126

ПО ВОПРОСАМ
СПОНСОРСТВА
985 217 28 68

ИНФОРМАЦИЯ
НА САЙТЕ
WWW.CRE-AWARDS.RU





Тенденции

Хорошо в деревне летом

В последние три года коммерческая инфраструктура в загородной недвижимости окончательно выделилась в отдельный сегмент, и теперь интересна не только девелоперам и управляющим компаниям, но и другим профильным игрокам. Впервые в истории рынка речь идет не только и не столько об условной Рублевке, но и «загородке» бизнес-, комфорт- и эконом-класса и дачных поселках.

Текст: Иван Майоров
Фото: Архив CRE

В прочем, первые загородные проекты нового времени, которые начали появляться на Рублево-Успенском шоссе, славились как раз отсутствием любой инфраструктуры, вспоминает **Анна Почикаева, эксперт отдела загородной недвижимости офиса МИЭЛЬ «На Николоямской»**. Яркий пример – КП «Княжье озеро»: когда он начинал строиться в 2003 году, на Новой Риге инфраструктуры практически не было, подчеркивает эксперт. Вплоть до недавнего времени многие собственники элитных загородных резиденций жили по принципу «мой дом – моя крепость», стараясь самостоятельно создавать инфраструктуру на своей территории, добавляет

Александра Синилова, директор департамента по работе с девелоперами Intermark Real Estate. От этого подхода получилось отказаться только с освоением девелоперами Подмосковья «в целом» и реализации проектов бизнес- и эконом-класса. «Продукт как таковой в загородной недвижимости стал формироваться в тучные нулевые, когда в квартирах в городе становилось тесно и шумно, и людям, как правило, обеспеченным, хотелось жить в доме на природе, – указывает **Сергей Марков, архитектор, генеральный директор и сооснователь Бюро А4**. – Тогда и начали массово появляться коттеджные поселки, застраивались Рублевское

и Новорижское шоссе. Очевидно, что вокруг агломераций стала возникать и коммерческая недвижимость: торговые центры, фитнес-клубы, частные школы, детские сады, рестораны и большие продуктовые гипермаркеты. Тогда проекты именно что "обрастали" инфраструктурой, и даже не поселок как таковой, а сразу несколько поселков, комплексного подхода не было, многое делалось, что называется, "по наитию". Сейчас, конечно, время, когда будущая инфраструктура закладывается и реализуется уже на этапе проектирования, анализируется перспективное развитие не только конкретного участка, квартала или поселка, но всей территории застройки. Такой подход помогает создать и комфортную среду, и продуманные жизнеспособные модели будущих бизнесов».

Я развитой человек

Григорий Ашихмин, «Ашихмин и партнеры», член правления AREA, предлагает разделить инфраструктуру загородных поселков на две категории – социальную и торговую (коммерческую). К первой, очевидно, относятся детские площадки, детские сады и школы, ко второй –

магазины, рестораны, пункты бытовых услуг, фитнес-центры, гольф-клубы и т. д. Все-таки именно инфраструктура в итоге и определяет класс поселка, констатирует он, и если для эконом-, комфорт- и бизнес-класса достаточно наличия детских площадок, прогулочных зон и продуктового магазина, то в элитном уже обязательно наличие фитнес-центра, консьерж-сервиса и других опций и «сервиса на кончиках пальцев». «Чем больше и статуснее поселок, тем богаче возможности для жильцов, – поясняет г-н Ашихмин. – Но, естественно, инфраструктуру, во-первых, надо содержать, во-вторых, она должна быть рентабельна (особенно коммерческая). Очень важную роль играет сам подход к таким проектам и к управлению ими; необходимо понимать и внешнюю конкурентную среду: какая есть доступная инфраструктура за пределами комплекса, будут ли внутренние предприятия востребованы жителями поселка».

Фундамент сегмента коммерческой инфраструктуры в «загородке» закладывался на Рублево-Успенском шоссе, где в Жуковке появились первые «свои» офисно-торговые здания с магазинами и развлекательными



Анна Почикаева
МИЭЛЬ
«На Николяемской»



Александра Синилова
Intermark Real Estate

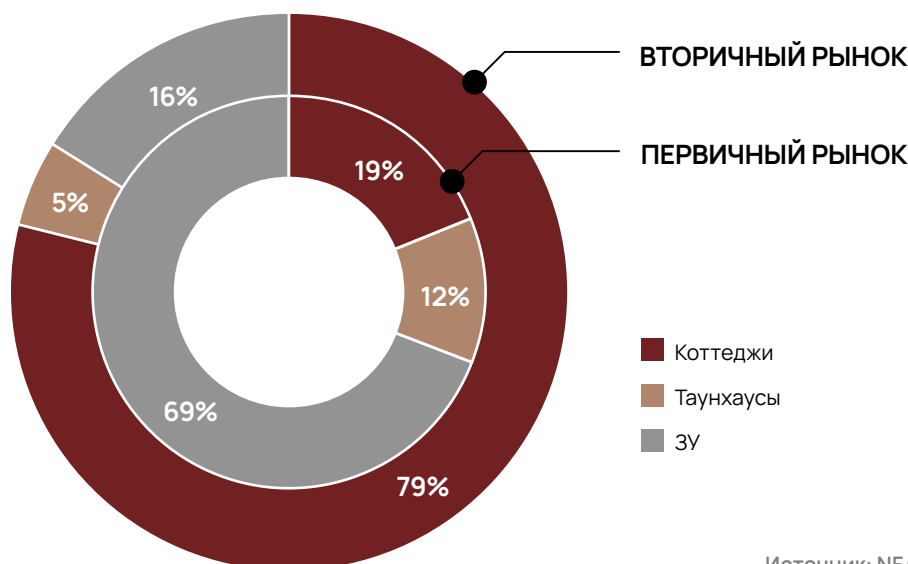


Сергей Марков
Бюро А4



Григорий Ашихмин
«Ашихмин и партнеры», AREA

Структура предложения загородной элитной недвижимости Московского региона по формату, 1-е пол. 2023 г.



Источник: NF Group Research



**Михаил
Долгов**
Kalinka

центрами, поддерживает **Михаил Долгов**, руководитель отдела загородной недвижимости экосистемы Kalinka.

«Эти локации остаются центральным инфраструктурным районом и сейчас, если говорить о рынке элитной недвижимости, – считает он. – Позднее появились торгово-развлекательные центры Барвиха Luxury Village и Dream House, совсем недавно открылась новая точка в Горки-2 – “Рублевский привоз”. Конечно, активно открывались и открываются и отдельные рестораны на протяжении всего Рублево-Успенского шоссе. Если говорить о Новорижском шоссе, то оно стало стремительно развиваться в последние лет десять, когда построились “Рига молл”, “Твой дом”, два аутлета – “Архангельское” и “Новорижский”. Не так давно открылся ретейл-комплекс Estate Mall от Эмина Агаларова».



**Сергей
Колосницын**
Penny Lane Realty

Элита нации

Новейшая история развития Подмосковья добрую пятилетку (а то и больше, вплоть до пандемии коронавируса) практически не давала рынку новых проектов – в том числе в «высоком» сегменте. «Процесс бурно пошел в рост после ковида, в 2022 году мы даже получили около 10 новых лотов, – рассказывает **Сергей Колосницын**, директор департамента жилой недвижимости Penny Lane Realty. – Именно после пандемии на рынок элитной загородной недвижимости в итоге активно вышли застройщики, в том числе городские (насколько я знаю, на массовый тоже, например, “Самолет” с глобальной застройкой четырех кластеров малоэтажным жильем). Вернулся один из самых крупных системных застройщиков –



Саша Лукич,
руководитель бюро Portner Architects:



– Для экономически обоснованной коммерческой инфраструктуры поселка нужно определенное минимальное количество постоянно проживающих жителей. Дачные поселки, например, вообще не интересны для сетевого бизнеса, так как это сезонное посещение. Порог таков: 800–1000 жителей для существования одного миниатюрного продуктового магазина или 3000 жильцов для супермаркета 700 кв. м с прикассовой зоной, где будут располагаться услуги и товары повседневного спроса – аптека, пункт приема химчистки, банкомат, пекарня, кафе, пункт выдачи интернет-заказов и т.п. Если предположить, что в загородном доме в среднем проживают три человека, то понятно, что поселков на 1000 домов немного, особенно в высших сегментах. И в итоге для поселков закрытого типа все перечисленное очень тяжело обеспечить, так как они не могут рассчитывать на случайных или проезжающих мимо клиентов.

Кроме того, есть инфраструктура услуг не первой необходимости, которая посещается довольно редко или нечасто – просто потому, что человеку нужно разнообразие. Банально, никто из жильцов не будет постоянно ходить в одни и те же кафе или ресторан в своем поселке. Но – также из-за этого не хочется ехать в город. Поэтому мировая практика для малоэтажных поселков – это формирование наибольших ретейл-парков вдоль основных дорог к ним, парковка на 20–50 машин и вокруг нее – 3–10 арендаторов с отдельным входом с парковки: магазинов, услуг и общепита. Там в объектах площадью 1500 кв. м можно разместить и салоны красоты, фермерский рынок, фитнес-центр, развлечения, поскольку зона охвата расширяется на 5–7 км или больше 10 тысяч клиентов.

Как некий минимум часто в поселках при въезде строится здание, которое объединяет функцию КПП, администрации и консьержа, где на ресепшн можно разместить уголок-магазин площадью 5–10 кв. м с ассортиментом 100–150 товаров первой необходимости.

И конечно, в поселках высшего сегмента коммерческая инфраструктура в виде ресторанов, фитнес- и СПА-центров, элитных школ является важным магнитом для покупателей. И если она расположена на внешнем контуре, открытая не только для жильцов поселка, то имеет хорошую перспективу.

Какую недвижимость вы бы купили в качестве «второго дома»?



Источник: Онлайн-голосование на сайте www.irm.ru

Villagio Estate, который 10 лет назад построил большое количество проектов на Новой Риге. На сегодня они добавили два квартала с участками к проекту «Миллениум Парк» и готовят четыре поселка в разных классах, тоже на Новорижском шоссе. Все это говорит о том, что тренд на дальнейшее развитие загородного сегмента после нескольких лет стагнации продолжается».

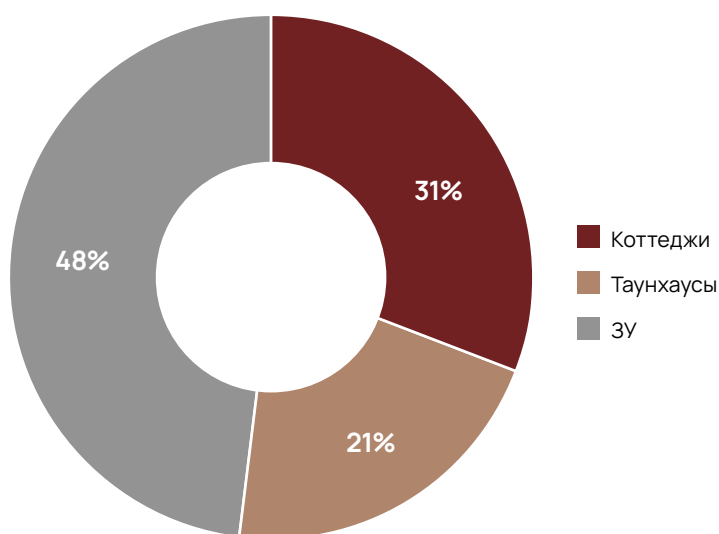
При этом, по словам г-на Колосницына, «четкое понимание» того, где на рынке сконцентрирована «элитная» аудитория, практически не изменилось: Рублево-Успенское, Новорижское, Дмитровское шоссе. Инфраструктура Ярославского шоссе, например, этой публике не особенно подходит, даже если и есть в избытке. В итоге перечисленные локации живут своей жизнью и развиваются по своим законам, и дефицит инфраструктуры на так называемых престижных загородных направлениях (Рублево-Успенском шоссе, Новорижском шоссе) по-прежнему есть, указывает эксперт. «Сейчас в высоком сегменте недвижимость же покупается, как правило, для постоянного проживания, а выбор того или иного поселка очень часто продиктован тем, что рядом или на территории проекта расположена престижная школа, хороший детский сад, – перечисляет Сергей Колосницын. – И вот образовательные учреждения давно уже стали ориентиром и для девелоперов – они учитывают потребность на стадии разработки проекта. Наверное, это и можно назвать поворотным моментом в истории развития сегмента. Да, когда-то было принято создавать и «тематические» поселки – например, для

любителей яхтинга и гольфа – ПИРогово. Но сегодня покупатели, повторюсь, это семьи с детьми, и вся инфраструктура строится под них. Рестораны же или другие развлекательные опции застройщик до сих пор организует только в том случае, если они смогут самостоятельно функционировать как бизнес, на жителей не лягут дополнительные расходы, и, что важно, – такой инфраструктурный центр не станет причиной появления случайных людей на территории самих поселков».

В массе своей

До прихода в «загородку» большого девелопмента в конце десятих – начале двадцатых годов таких компаний, как «Галс», ФСК, «Инград», «Самолет», коммерческая инфраструктура там вообще не была сформирована как продукт, соглашается с коллегами Сергей Марков. Как правило, «начинка» во всех сегментах формировалась по необязательному и остаточному принципу, а стратегии не было ни у кого. «Сейчас все, можно сказать, кристаллизуется, – продолжает он. – Конечно, интерес крупных

Структура сделок на первичном рынке загородной элитной недвижимости Московского региона по формату, 1-е пол. 2023 г.



Источник: NF Group Research

профессиональных девелоперов к загородным проектам возник, в том числе, благодаря небывалому скачку покупательского спроса во время и после пандемии (до 100% и более), что более-менее продолжалось и в 2021-м году, а средняя стоимость дома за эти два года прирастала на 50–60% ежегодно».

А вот инфраструктура всех новых загородных проектов создается уже не только и не столько как бонусная опция, но зачастую выполняет якорные функции, соглашается Александра Синилова. «Но они будут реализованы полностью лет через пять-семь, поэтому сказать, что происходит конкретно сейчас, пока сложно, – вздыхает она. – Очевидно, что мы находимся в переходном периоде, когда поняли, что как раньше нельзя, а по-новому у нас только начинает все создаваться».

Основная причина массового «загородного хаоса» – в том, что большую часть этого рынка все еще занимают участки без подряда, убеждена **Дарина Муллина**, заместитель генерального директора

KASKAD Недвижимость. В таких поселках коммерческая инфраструктура либо отсутствует, либо ограничивается небольшим помещением рядом с въездной группой. Развитая инфраструктура по-прежнему ассоциируется с проектами бизнес- и элит-класса, однако лучше работает и быстрее окупается в проектах комфорт-класса, за счет большей площади застройки и, соответственно, большего числа потенциальных клиентов. «Но мало кто готов развивать инфраструктуру в комфорт-классе, – уточняет г-жа Муллина. – Например, там очень не хватает фитнес-центров, особенно работающих по системе самообслуживания, с возможностью доступа жильцов по карточкам. Спрос есть, но – никто из операторов не заинтересован. Та же ситуация обстоит с рестораном/кафе/баром с верандой, чтобы не надо было ехать в город. Еще один дефицитный объект инфраструктуры – станции зарядки электромобилей. Из того, что сейчас в целом в тренде, можно отметить: детские клубы, частные детсады, пункты выдачи заказов, а также фермерские лавки, пришедшие на смену небольшим универсальным магазинам. С распространением формата удаленной работы будет расти спрос на коворкинги на территории поселков. Если гибким офисом в составе многоквартирного ЖК в Москве уже мало кого удивить, то на загородном рынке это все еще редкость. Высок интерес и к открытым бассейнам, доступным в любое время года. Растет спрос и на аренду различного инвентаря (велосипеды, квадроциклы и т.д.)».

Девелоперов и управляющих компаний же, уверенно играющих на рынке коммерческой инфраструктуры в загородных проектах, на рынке пока единицы. При этом немногие застройщики до недавнего времени были готовы доверять (и оплачивать) эту работу профильным игрокам. Впрочем, консультанты и брокеры все-таки



Дарина Муллина
KASKAD
Недвижимость



Екатерина Батынкова,
директор департамента продаж
ГК «Галс-Девелопмент»:



– В современных поселках классов «элит» и «премиум» необходимость включить в проект ту или иную инфраструктуру определяется финансовой моделью еще на этапе концепции. При этом выбор формата осуществляется исходя из предпочтений целевой аудитории и предметного исследования района застройки. Как правило, поселки высокой ценовой категории располагаются в престижных загородных локациях, где есть все – от медицинских клиник до бутиков. И, выявив актуальные потребности будущих покупателей, можно значительно повысить капитализацию объекта и темпы продаж.

На примере элитного поселка «Березки River Village» мы можем говорить, что для высокобюджетного сегмента актуально, например, наличие спортивных объектов и wellness-центров, а также качественного детского образования. Присутствие в проекте Ледовой арены и Кембриджской школы с детским садом напрямую повлияло на его реализацию, где на сегодняшний день продано 96% всего объема домов. В начале 2024 года мы откроем в «Березках» фитнес-центр с открытым подогреваемым бассейном, его оператором станет премиальная сеть Crocus Fitness.

Отмечу, что покупатели высокобюджетной загородной недвижимости ценят приватность, поэтому важно, чтобы коммерческие помещения располагались за периметром жилой застройки. Вся инфраструктура, например, «Березки River Village» расположена при въезде на территорию и отделена от домовладений вторым шлагбаумом. С одной стороны, мы предоставляем жителям исключительно востребованные сервисы, сохраняя для них все преимущества частной территории. С другой – все коммерческие объекты являются общедоступными, что обеспечивает операционную прибыль и снимает с резидентов финансовую нагрузку за их эксплуатацию.

Управлением инфраструктурными объектами занимается собственная компания ГК «Галс-Девелопмент» – УК «Корвет», что в полной мере отражает тенденцию на рынке загородной недвижимости. Сегодня застройщики, развивающие крупные земельные участки в Подмосковье, создают свои эксплуатирующие организации, которые, в том числе, занимаются поиском арендаторов и развитием коммерческой инфраструктуры. Такая модель позволяет оперативно откликаться на актуальные потребности жителей, обеспечивать необходимую загрузку объектов и поддерживать конкурентные цены на услуги.

Помимо «Березки River Village» и «Маслово Forest Club», «Галс-Девелопмент» сегодня развивает еще несколько загородных проектов в границах Рублево-Успенского шоссе, где планируется построить, в том числе, гостиничный комплекс со SPA-зоной, школу, детский сад и общественный центр. Эти объекты также перейдут в управление УК «Корвет», при этом инфраструктура всех поселков будет доступна нашим жителям по клубной системе – на приоритетной основе. Например, они смогут первыми бронировать лед на катке, определить ребенка в школу или приобрести карту в фитнес-клуб. Заказать необходимую услугу будет возможно с помощью мобильного приложения, как это делают сейчас жители «Березки River Village». Таким образом, мы создаем полноценную экосистему загородной жизни, где на расстоянии 15 минут от дома собраны все возможности для спорта, образования и отдыха.

периодически подключаются в качестве аналитиков – с тем, чтобы «в полях» и режиме реального времени выявить реальный спрос на инфраструктурные опции. «Иногда мы настоятельно рекомендуем закладывать минимум коммерческих сервисов в проект

(например, когда локация в достаточной степени ими насыщена), а иногда – наоборот, указываем, какой именно формат будет здесь уместен, – делится Сергей Колосницын. – Для всего этого проводится достаточно глубокое исследование».

Если есть качественная внешняя инфраструктура, внутреннюю застройщики в любом классе стараются не раздувать даже в наш век комплексного развития территорий, соглашается Анна Почикаева. Но главное – теперь все, везде и всегда можно заказать с доставкой. «Это действительно изменяет рынок – переход всех и всего в онлайн-шопинг, продукты, развлечения и даже занятия с тренером по фитнесу, все онлайн, – перечисляет Сергей Марков. – Такие сервисы, их наличие и доступность в той или иной локации (быстрый интернет, каршеринг, такси, пункты выдачи и дарксторы) стали зачастую определяющими факторами при выборе дома».

Александра Синилова парирует: рост и запрос на офлайн-инфраструктуру после пандемии был и остается значительным, и подтверждением тому является строительство среднего размера или многофункциональных ТЦ вблизи уже сложившихся коттеджных поселков. «Раньше это были какие-то сельские магазины продуктов а-ля "овощи-фрукты", из-за чего жители

элитных поселков были вынуждены ездить до отдаленных торговых центров, – поясняет она. – Сегодня же, если, к примеру, взять Новую Ригу и заехать в какую-нибудь деревню, где есть пара коттеджных поселков, то можно увидеть сразу и относительно крупный ТЦ, и магазины, и обилие бытовых услуг, и развлекательные комплексы. Я вообще не знаю таких мест, где при высокой концентрации поселков не было бы крупного инфраструктурного центра для жителей. Сейчас они создаются повсеместно, разного качества, разного уровня, где-то активно строятся, а где-то уже даже переизбыток. И именно после пандемии их рост был существенным».

Пока все дома

На инфраструктурный сегмент «загородки» продолжает влиять и релокация последних полутора лет. «С оттоком жителей в другие страны все предприятия торговли и сферы услуг столкнулись со спадом клиентского потока, – соглашается Григорий Ашихмин. – Конкуренция выросла в разы. И тут снова же во главу угла встают качество, гибкость в расширении линейки услуг и ценообразование. И мой всегда совет покупателям домовладений в загородных поселках – обращать внимание на наличие не только внутренней, но и внешней инфраструктуры: продуктовые магазины, школы, детские сады, фитнес-центры, рестораны, службы быта, транспорт. Посмотреть все своими глазами, попробовать, узнать, как давно работают, кто управляет, есть ли другие, альтернативные сервисы и предприятия».

Михаил Долгов парирует: массового оттока из «загорода» точно нет. «Даже те жители загородных поселков, кто в связи с ситуацией часть капитала диверсифицируют в другие страны, значительную часть времени по-прежнему проводят в своих домах и пользуются всей этой инфраструктурой, – сообщает он. – Поэтому особой просадки по коммерческой недвижимости в элитном сегменте мы не отмечаем: да, ушла часть брендов, но и произошла их замена.

Да, большинство застройщиков не хотят теперь создавать большие поселки с богатой коммерческой инфраструктурой, поскольку в текущей ситуации высокой волатильности прогнозы на 5–10 лет делать весьма затруднительно. Новые проекты выходят, но они в большинстве случаев клубные – за исключением



Никита Корниенко,

гендиректор инвестиционной платформы коммерческой недвижимости SimpleEstate:

– Риск инвестиций в коммерцию за городом намного выше, чем в городе. Во-первых, люди зачастую не живут круглый год в загородных домах, что создает сезонность и цикличность. А во-вторых, вокруг много пустой земли, и рядом с вашим объектом могут построить еще несколько аналогичных зданий и переманить арендаторов / демпинговать по арендным ставкам. В городе же, в сложившемся ЖК, пустой земли нет, конкурентная обстановка уже понятна и такого риска нет.

Динамика предложения на рынке загородной элитной недвижимости Московского региона, 1-е пол. 2023 г.

	Первичный рынок		Вторичный рынок	
	Значение	Изменение за год*	Значение	Изменение за год*
Общий объем предложения, шт.	673	39%	1863	15%
Коттеджи				
Объем предложения, шт.	127	-37%	1468	12%
Средняя стоимость домовладения, млн руб.	262	-8%	376	30%
Средняя площадь коттеджа, кв. м	667	-26%	803	1%
Таунхаусы				
Объем предложения, шт.	78	8%	95	4%
Средняя стоимость домовладения, млн руб.	60	-8%	93	13%
Средняя площадь таунхауса, кв. м	382	16%	403	5%
Земельные участки				
Объем предложения, шт.	468	50%	300	30%
Средняя цена сотки, млн руб.	3,1	-21%	3,7	23%
Средняя площадь участка, сотки	19	-30%	65	2%

*По сравнению с I пол. 2022 года

Источник: NF Group Research

поселка Vision от Villagio с инфраструктурой, но который уже расположен за ЦКАД, ближе больших участков под освоение территорий уже практически нет. При этом спрос на новые поселки в элитном и премиальном сегментах по-прежнему превышает предложение».

Сергей Колосницын соглашается: никакого «все свалили» в элитном сегменте нет. Скорее, наоборот – спрос стабильно высокий, особенно на первичном рынке, и все, что выходит, быстро распродается. Кроме того, многие состоятельные люди теперь лишены возможности выезжать в те страны, где раньше проводили по полгода. В большинстве своем они становятся арендаторами загородной недвижимости (причем, нужно отметить, что аренда в этом сегменте всегда долгосрочная). «Новая аудитория – из тех, кто после пандемии решил переехать, часто снимает дома, чтобы примерить загородный образ жизни, и потом уже купить дом, – поясняет г-н Колосницын. – На этом фоне предложений по аренде становится критично мало. В 2019 году мы насчитывали их 340, в марте 2020-го – 345, а вот уже в октябре того же года – 180. Средняя ставка аренды элитного дома выросла тогда на 10% по сравнению с мартом, а за год – на 23%. К прошлому году объем предложений уже был

намного ниже, ощущался дефицит. Сегодня объектов около 300, но это не те, что сдавались до пандемии, качество выставленных на рынок аренды домов изменилось – самое лучшее вымылось за эти несколько лет».

Сложность с поездками за границу заставляет людей больше времени проводить на дачах, в собственных домах, искать экоотели и глэмпинги – все это получило широкое развитие в последние полтора-два года, в том числе за счет субсидий правительства, перечисляет Сергей Марков. Однако в загородном сегменте все еще очень мало общественных пространств, которые бы «вытаскивали» людей с их участка, становились фундаментами сообществ и платформами для развития. «В загородной истории все пока очень консервативно: ты просто садишься за руль автомобиля и едешь в ближайший ТЦ, чтобы провести

время в кафе, получить необходимые услуги или купить продукты и одежду, а потом едешь обратно, – вздыхает эксперт. – Но эта модель устарела. Чем больше люди смогут общаться между собой, чем больше у них будет желание прогуляться по поселку или в ближайший благоустроенный парк, тем больше будет возможностей для нового бизнеса и развития территории субурбии».

Не одноэтажная Америка

Да, инфраструктурный продукт в загородной недвижимости только оформляется, и еще совсем до недавнего времени процессы были достаточно случайными, резюмирует Сергей Марков. «Конечно, у нас своя специфика, не хочется создавать одноэтажную Америку с однотипными улочками, где без машины трудно жить и передвигаться, – добавляет он. – Но, безусловно, необходимо учитывать опыт других стран – есть интересные проекты и находки в Великобритании, скандинавских странах. У них можно поучиться комплексного подходу

и мастер-планированию, то, к чему мы вообще только-только приходим». «Малоэтажная Америка с ее пригородами, Англия или Франция развивались более системно, – напоминает Сергей Колосницын. – У нас – ситуативно, со всеми вытекающими последствиями. И что-то перенимать уже откровенно поздно: мы имеем те дороги и развязки, что имеем, инфраструктуру в виде моллов, на выездах из города у нас районы многоэтажек, а города-спутники не для всех классов загородной недвижимости – благо. Однако что-то меняется, раз на этот рынок выходят застройщики, которые традиционно возводили многоэтажки. Надеюсь, будет строиться много малоэтажных форматов: мы ждем новые поселки, которые, безусловно, найдут спрос, а значит, станут импульсом для развития новой коммерческой и социальной инфраструктуры».

В ближайшие пять лет коммерческая инфраструктура в загородной недвижимости закончит оформляться как продукт, констатирует Сергей Марков. По его словам, особенно востребованы будут проекты с микс-форматами: гостиничный комплекс и поселок, малоэтажные урбан-блоки, индивидуальные дома и таунхаусы. «Онлайн-сервисы и легитимизированный удаленный формат работы, безусловно, уже значительно повлияли, влияют и будут влиять на развитие недвижимости в будущем – рынок ждет новые форматы, реформация старых и интересные находки», – прогнозирует он. **cRe**

Готовы ли вы рассматривать покупку загородной недвижимости в ближайшие год-два?



Источник: Онлайн-голосование на сайте www.irn.ru



Тренды

Здоровый интерес

Текст: Максим Барабаш
Фото: Архив CRE

Потенциал медицинского туризма в России оценивается на уровне стран первой десятки и называется «огромным». Правда, в отличие от остального мира, у нас к этому рынку исторически относят очень широкий сегмент: от профилакториев, санаториев, пансионатов, SPA-отелей до профильных оздоровительных комплексов с высокотехнологичным лечением, узкими специалистами и уникальным оборудованием.

Владислав Николаев, региональный директор департамента стратегического консалтинга **Nikoliers**, предлагает все-таки разделять медицинский и оздоровительный туризм. «Медицинский туризм (Medical tourism) в узком смысле ориентирован на проведение операций (косметических или иных) или аналогичных процедур, включая стоматологию, – поясняет эксперт. – Здесь важно подчеркнуть, что он измеряется в туристах, которые пользуются услугами медицинских учреждений, а туристам не

обязательно проживать в стационаре, важнее цель поездки. И вот здесь, согласно рейтингу MTI (Medical tourism Index), Россия занимает 41 место из 46 стран с развитым медицинским туризмом. При этом возможный потенциал оценивается на уровне первой десятки, то есть для перспективного развития потенциал у нас огромный».

В более широкой трактовке в **Nikoliers** говорят об оздоровительном туризме (Health tourism), ориентированном на

весьма широкий перечень услуг: санаторно-курортное лечение, профилактическое, реабилитационное и пр. Эта категория уже включается в систему объектов размещения, и основной рынок оздоровительного туризма в России по-прежнему представлен санаториями, построенными в советский период. «С точки зрения объема ввода за последние 20 лет доминирующим сегментом размещения, который реализовывали коммерческие компании, были гостиницы рекреационного и городского формата, – продолжает Владислав Николаев. – Для профильных операторов было достаточно сложно совмещать компетенции объектов размещения и медицину. Фактически все международные операторы, которые оперировали на рынке, не хотели включать в проекты лечение в различных форматах, инфраструктура концентрировалась на SPA и конгресс-тематике. Поэтому объектов в сегменте оздоровительного туризма появлялось значительно меньше, а основными игроками выступали различные ведомственные учреждения или единичные частные инвесторы».

Дмитрий Паринос, заместитель директора, подразделение индустрии гостеприимства отдела стратегического консалтинга **CORE.XP**, среди интересных проектов последних лет называет два: MAYRVEDA Kislovodsk 5*, открывшийся в 2021 году, специализируется на Майер-терапии и аюрведе; клуб здоровья и долголетия «Родина» – новое направление превентивной медицины на базе отеля Rodina Grand Hotel&Spa (Сочи) – начал предоставлять услуги гостям в конце 2021 года. «Классическая медицина или сан-кур уже не отвечают требованиям современных представителей среднего класса, которые стараются вести здоровый образ жизни и не ждать, пока появится необходимость лечить болезни, – поясняет г-н Паринос. – В итоге и самое топовое направление сейчас – это превентивная, или антивозрастная, медицина, целью которой является профилактика любого рода расстройств здоровья и сохранение активного долголетия (качества жизни, обычно ухудшающегося с возрастом)».



Владислав Николаев

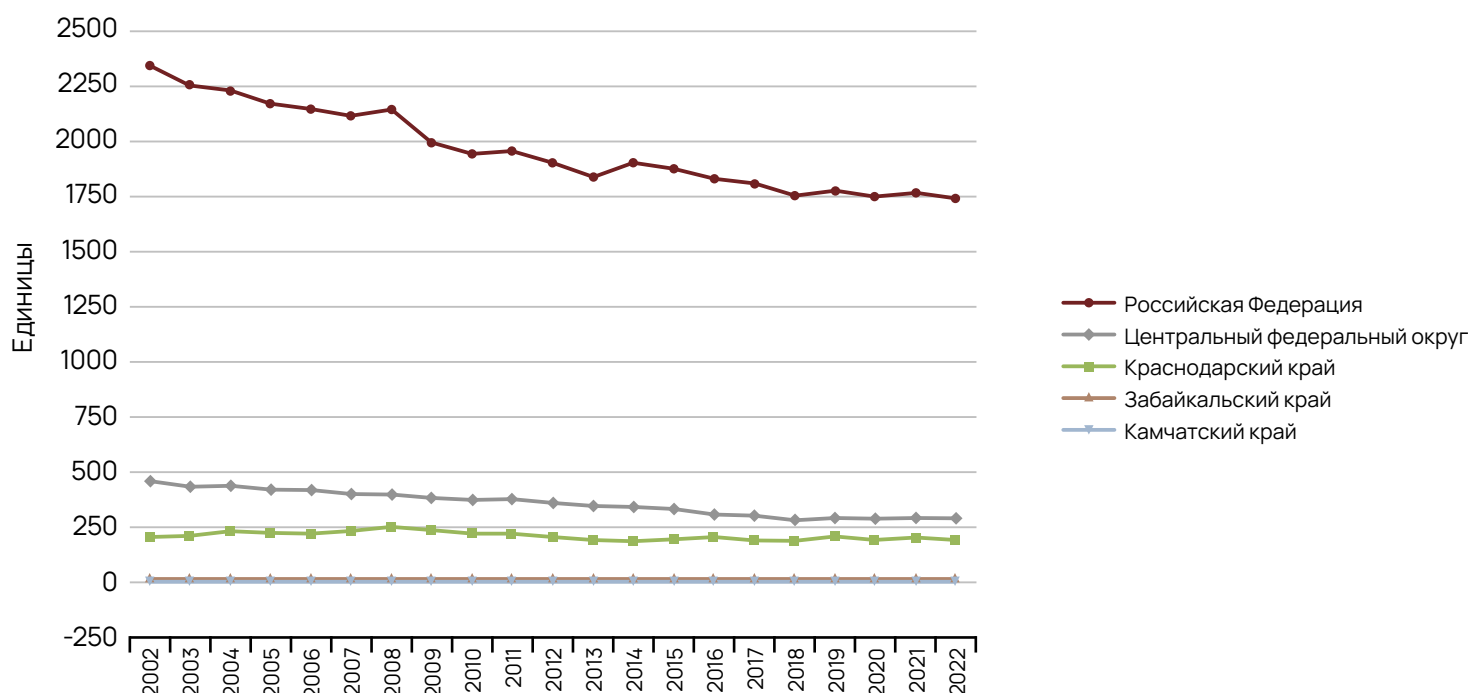
Nikoliers



Дмитрий Паринос

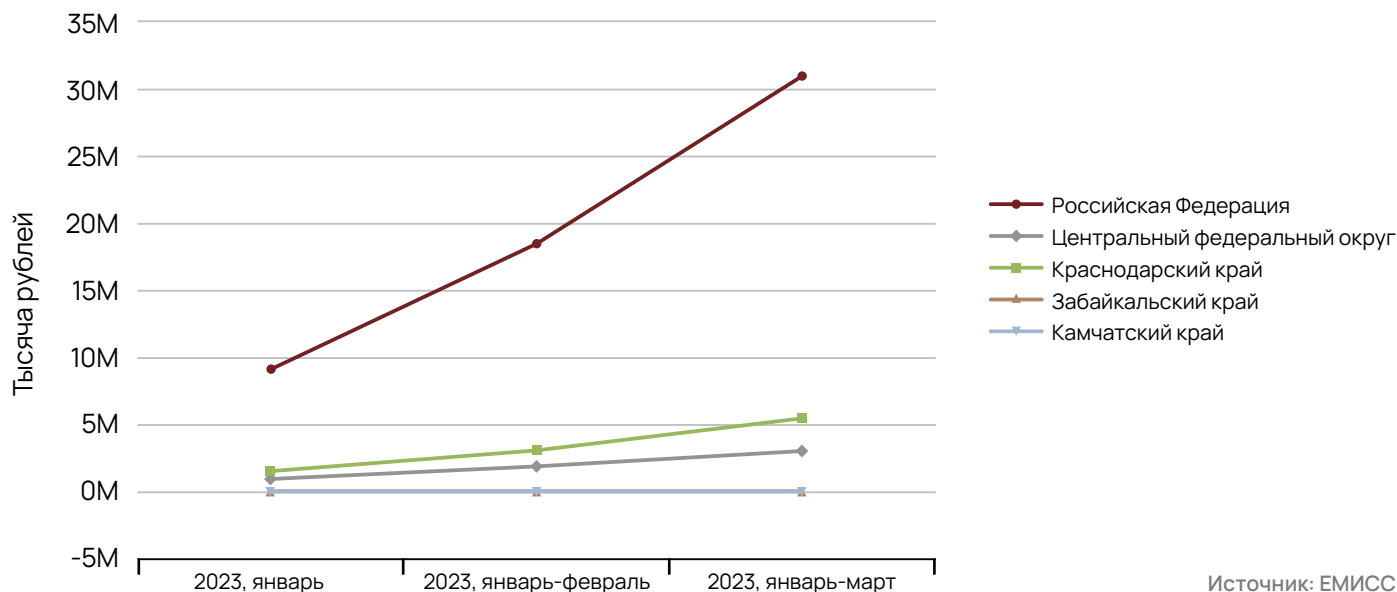
CORE.XP

Число санаторно-курортных организаций (единица, значение показателя за год)



Источник: ЕМИСС

Доходы санаторно-курортных организаций от предоставляемых услуг без НДС, акцизов и аналогичных платежей (оперативные данные) (тысяча рублей)



Счетная палата

По словам Владислава Николаева, несмотря на высокий потенциал направления, на российском рынке сохраняются существенные сдерживающие факторы: очень малое количество профильных коммерческих игроков; сложности привлечения управляющих компаний; часто возникающая необходимость совмещения сразу всех ключевых компетенций: девелопмента, управления объектом размещения, медицины и т.д. «Но в перспективе ключевыми игроками могут выступить Cosmos Hotel Group и Azimut Hotels, – полагает г-н Николаев. – Впрочем, более профильный бизнес будет превалировать». «Давайте сразу об экономике: если строить что-то типа санатория до 100 номеров формата 3-4* с некоторым объемом SPA или полноценным лечением, где учтены отделка, мебель и оборудование, то под ключ квадратный метр в таких проектах будет стоить 230–350 тыс. руб. + цена земли (аренда или покупка) + затраты на благоустройство территории (могут очень сильно различаться в зависимости от того, насколько она велика и что именно на ней располагается), – подсчитывает **Эвелина Ишметова**, директор

по консалтингу и развитию KEY CAPITAL. –

Такие проекты окупаются не менее 12 лет. Можно оптимизировать затраты, застроив часть территории коттеджами на продажу (подойдет стратегия сдачи их в аренду, продажи с подрядом или без такового, что позволит быстрее вернуть инвестиции). Интерес к коттеджам, расположенным в зоне влияния гостиничного комплекса (особенно, если там продуман сервис для коттеджей), может быть значительно выше. Они будут продаваться быстрее или даже дороже, чем коттеджи в обычных поселках».

Чтобы оптимизировать бюджет, некоторые девелоперы уже сейчас используют технологию модульного строительства, снижая капитальные затраты на упомянутые коттеджи при той же выручке. Очевидно, что срок окупаемости таких проектов уже приближается к 9–10 годам. «Когда в России наметился повышенный спрос на внутренний туризм, из загашников рынка были подняты в первую очередь все советские санатории-профилактории, которые пытаются восстановить подрастерянную лечебную базу, вновь собрать программы и сотрудников, – соглашается с коллегами Эвелина Ишметова. – Большинство в итоге



Эвелина Ишметова
KEY CAPITAL

пытаются отыгрываться на быстрых форматах, например лечении стрессовых состояний и расстройств сна, – тут нет особого профоборудования, можно обойтись мини-затратами: йога-специалистами, травяными подушками, специальными диетами, шумоизоляцией, психологами по направлениям и т.п. И вот это как раз – один из наиболее распространенных и востребованных "околомедицинских" форматов на нашем рынке сейчас».

Внешняя сторона

Самые дальновидные игроки (в том числе, непрофильные), впрочем, уже сейчас ориентируются не столько на российских, сколько на иностранных туристов. Но пока спрос есть преимущественно со стороны стран ближайшего зарубежья (Белоруссия, Казахстан, Азербайджан),

да и то – весьма ограниченный, уточняет Дмитрий Паринос. Кроме того, российский продукт в принципе рассчитан на очень платежеспособную публику, и для массового рынка не адаптирован. «Самые интересные проекты в итоге – санатории и пансионаты с лечением, а также частные здравницы с узкоспециализированным лечением, – резюмирует **Ольга Широкова, партнер NF Group.** – Также начали активно развиваться направления, связанные с реабилитацией после тяжелых заболеваний, пластической хирургией и стоматологией. После пандемии коронавируса этот сегмент был признан одним из наиболее перспективных, и сейчас, на фоне сложностей с доступностью медицинских услуг за рубежом, очевидно, вышел на качественно новый уровень. Важно и то, что в развитии рынка теперь активно участвует государство, поддерживая проекты через субсидии и льготы». **cRe**



Ольга Широкова
NF Group



Максим Бродовский,
генеральный директор сети AZIMUT Hotels:



– Санаторно-курортное направление остается одним из приоритетных для AZIMUT Hotels. Конечно, на рост интереса к услугам, которые мы называем «восстановление и отдых», во многом повлияла пандемия. Начиная с 2021 года люди хотят не просто съездить в отпуск, но и еще восстановить здоровье. И тут основное предпочтение отдается санаторно-курортному размещению. Видя этот тренд, мы расширили сеть и купили 18 санаториев, которые раньше работали под брендом «РЖД-Здоровье». Санатории с действующей лечебной базой расположены в экологических местах и заповедниках. Высокий спрос на медицинский туризм обеспечивает загрузку на высоком уровне круглый год – летом 2022 года, по сравнению с аналогичным периодом 2019-го, спрос на санаторно-курортный отдых вырос минимум на 60%. Ожидаем, что и в 2023 году спрос на санаторно-курортные услуги продолжит расти и превысит объемы прошлого года.

В целом из популярных профильных направлений можно выделить Кавказские Минеральные Воды, Краснодарский край и Подмоскowie. Из интересных же нововведений в сегменте санаторного направления стоит упомянуть новый вариант размещения на территории санатория «Буря» (г. Сергиев Посад) – комфортабельные бунгало в лесном массиве. Это уникальная возможность совместить отдых на природе с оздоровительным туризмом всего в 80 км от столицы. Гости проживают в условиях отельного типа и могут пользоваться всеми возможностями инфраструктуры санатория.

Большую часть гостей сегмента AZIMUT Здоровье на сегодняшний день, конечно, составляют российские туристы, но и иностранные гости могут с комфортом отдохнуть и восстановить здоровье в санаториях сети: в нашей сети действует гибкая система ценообразования. Для туристов доступны специальные предложения и скидки, а также возможность копить баллы в программе лояльности и оплачивать ими проживание в объектах сети.



В тихом омуте

Маркетплейсы все более привлекают законодателя

Текст: Алина Арсенина
Фото: Архив CRE

Ведущие российские эксперты в области права – в традиционном обзоре CRE о самых важных законодательных инициативах для рынка коммерческой недвижимости, ретейла, e-commerce, логистики и индустрии гостеприимства последнего полугодия, а также прогнозах на будущее.

«М

ожно сказать, что в 1-м полугодии 2023 года никаких радикальных законодательных изменений, существенно влияющих на судьбу сектора, принято не было, – размышляет **Елена Степанова, партнер, руководитель практики недвижимости и строительства Capital Legal Services.** – Государство продолжило проработку возможностей по предоставлению различных преференций для российского бизнеса. В частности, без внимания законодателя не осталась сфера промышленности: постановлением

Правительства РФ от 03 апреля 2023 года №526 расширен перечень оснований для получения льготного кредитования». Теперь кредит на особых условиях смогут получить не только компании, приобретающие готовые объекты недвижимости, но и планирующие строительство новых объектов или реконструкцию/модернизацию существующих зданий/сооружений. Кредиты в рамках программы предоставляются на срок до семи лет по ставке 5% годовых, а для инновационных технологических компаний ставка составит 3%. Разница

между льготной и рыночной ставками компенсируется из бюджета. Потенциально данные льготы могут способствовать развитию складского направления, которое также является неотъемлемой частью промышленного производства, считает г-жа Степанова. «Кроме того, постановлением установлены нормативные лимиты стоимости 1 кв. м вовлекаемых в программу объектов промпроизводства – по всей видимости, для предупреждения возможных злоупотреблений», – добавляет

Юрий Аксенов, партнер Orchards.

Мораторий сей басни

«Очевидно, что в сегодняшней ситуации ожидать масштабных законодательных новелл, которые кардинальным образом могут повлиять на рынок коммерческой недвижимости, не стоит, – соглашается **Сергей Трахтенберг**, партнер, руководитель практики недвижимости и строительства, Nextons (ex-Dentons). – Но законодатель продолжает точечную работу. Речь, например, о последних изменениях в Градостроительный кодекс РФ, предусматривающих требования об архитектурно-градостроительном облике

объекта и фактически формализующих требование о разработке и согласовании архитектурно-градостроительного облика объекта на федеральном уровне. Также в Градостроительный кодекс РФ включены новые положения о разработке Единого документа территориального планирования и градостроительного планирования муниципального образования, который фактически объединит в себе информацию, содержащуюся в генеральных планах и Правилах землепользования и застройки».

Из позитивных нововведений для всех участников рынка стоит отметить и продление до 2030 года моратория на плановые проверки в рамках государственного и муниципального контроля, подчеркивает Юрий Аксенов. Декларируемый правительством курс снижения административной нагрузки на бизнес можно только приветствовать – главное, чтобы на практике одни меры не были де-факто заменены другими, добавляет он.

Для ресторанного сегмента накануне лета оказалось полезным постановление Правительства от 21 марта 2023 года



Елена Степанова

Capital Legal Services



Юрий Аксенов

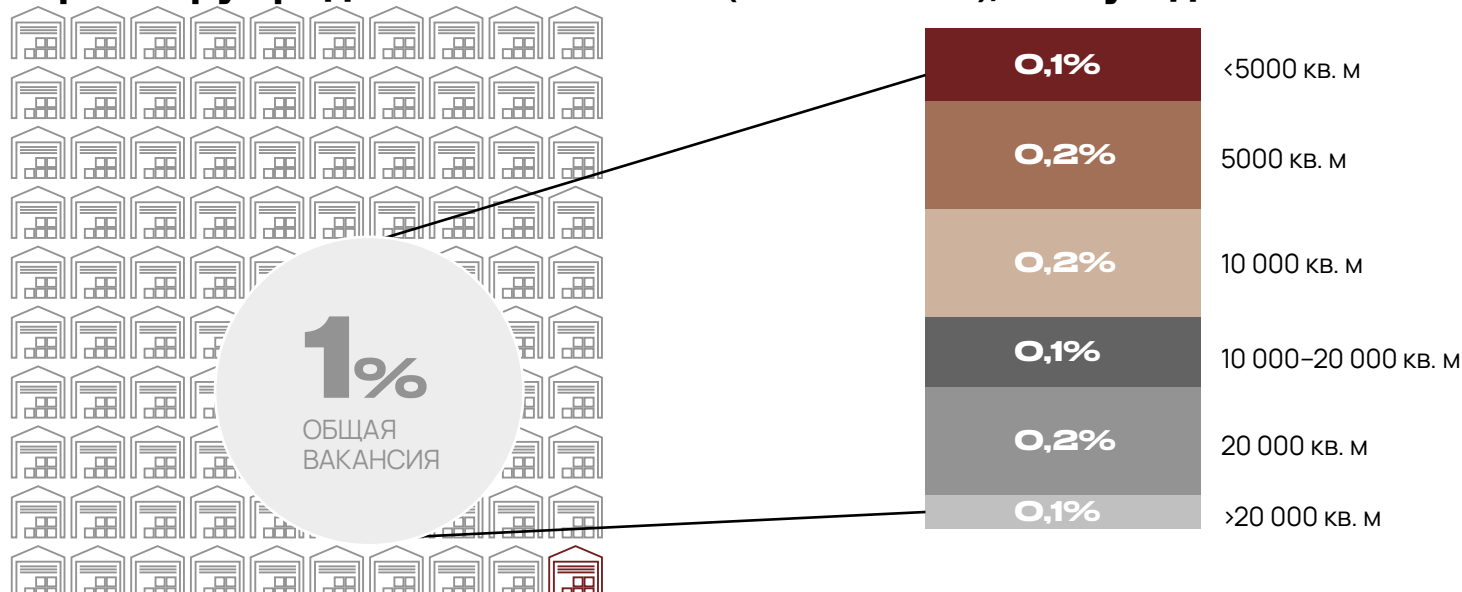
Orchards



Сергей Трахтенберг

Nextons (ex-Dentons)

Качественные склады Московского региона: структура вакансий по размеру предлагаемых блоков (количество), I полугодие 2023.



Источник: Ricci



**Павел
Остапчук**

АБ «Качкин
и партнеры»

№440, согласно которому с 30.03.2023 размещение сезонных кафе на землях, находящихся в государственной или муниципальной собственности, может осуществляться без соблюдения процедуры предоставления земельных участков и установления сервитутов. Исключение сделано только для земель лесного фонда. Нововведение упростит процесс организации бизнеса, сократив сроки запуска проектов и снизив временные и финансовые, «бюрократические» издержки предпринимателей, прогнозирует

Павел Остапчук, юрист практики по недвижимости и инвестициям АБ «Качкин и партнеры».

Вижу землю

О тенденции к сохранению принятых в 2022 году антикризисных мер и послаблений говорят большинство собеседников CRE. Так, меры поддержки арендодателей и арендаторов коммерческой недвижимости, принятые, в том числе, в рамках Федерального закона



Ирина Акимова,
председатель Ассоциации
антимонопольных экспертов:



– Безусловно, на данный момент самым актуальным в сфере антимонопольного регулирования ретейла является вопрос деятельности маркетплейсов. Напомним, что в феврале 2022 года ФАС России подписала с крупнейшими IT-компаниями меморандум, закрепляющий взаимодействие участников цифровых рынков и направленный на формирование недискриминационных условий для всех пользователей в области цифровых технологий.

В конце апреля состоялось заседание Экспертного совета по развитию конкуренции в области IT при ФАС России для проработки предложений по регулированию деятельности маркетплейсов, в рамках которого Экспертный совет, в том числе, оценивал были ли достигнуты цели подписания меморандума и насколько «мягкое право» оправдало себя.

Так, Экспертный совет выдал ряд рекомендаций Wildberries (доработать оферту площадки в части ее прозрачности и понятности для пользователей, разработать процедуру досудебного урегулирования споров между площадкой и продавцами, исключить совершение односторонних действий со стороны маркетплейса, меняющих в короткие сроки для пользователей условия осуществления предпринимательской деятельности и приобретения товаров на площадке).

Однако рекомендации, которые были даны маркетплейсу Экспертным советом, прямо корреспондируют положениям меморандума. Таким образом, Экспертный совет, в состав которого, помимо представителей отрасли, входят сотрудники ФАС России, фактически констатировал, что уже предпринятых площадкой мер для обеспечения реализации положений меморандума недостаточно.

На данный момент ФАС России еще придерживается достаточно лояльных принципов в отношениях с маркетплейсами, допуская их саморегулирование в вопросах отношений с поставщиками, однако установление доминирующего положения на рынке маркетплейсов вкупе с предоставлением антимонопольному органу возможности проводить проверки создаст реальную угрозу применения мер антимонопольного реагирования, что, в свою очередь, может привести к рекордным для ФАС России оборотным штрафам.

от 14 июля 2022 № 332-ФЗ, сохраняют действие до 31.12.2023¹, сообщает Павел Остапчук. Эксперт полагает, что действие указанных мер также будет продлено во втором полугодии 2023-го и на 2024 год.

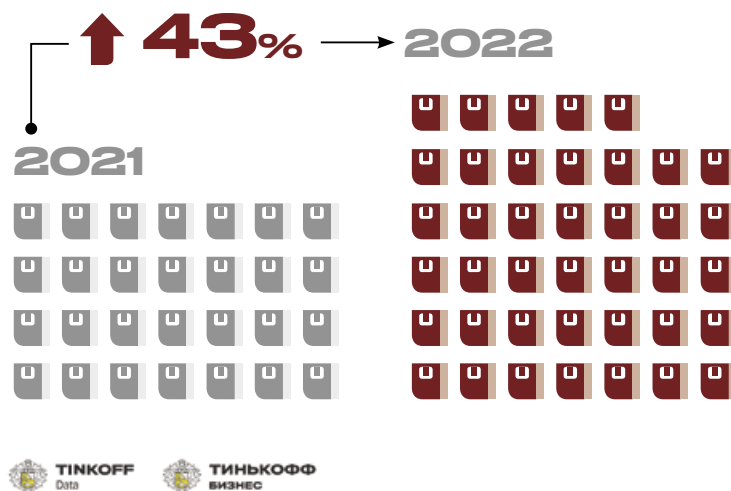
Кроме того, за последние полгода был расширен перечень² разрешенных к параллельному импорту Правительством РФ товаров, в том числе в области автомобильного транспорта, специнструментов и аппаратов, химической продукции, экстрактов и пр. «С учетом политических осложнений, санкций, ухода с российского рынка существенного количества международных брендов, этот перечень в части продукции, изготовление которой требует существенных финансовых затрат и капиталовложений, будет только увеличиваться», – убежден г-н Остапчук.

С 21.02.2023 были изменены и правила определения размера арендной платы, условий ее внесения в отношении земельных участков, находящихся в собственности Российской Федерации³. В частности, появилась новая процентная ставка в размере 3% (ранее применялись общие правила) от кадастровой стоимости за предоставление в аренду без проведения торгов земельных участков, на которых расположены здания, сооружения либо объекты незавершенного строительства, за исключением случаев, в отношении которых правилами предусмотрены иные процентные ставки. Указанные изменения в целом положительно повлияли на рынок, полагают в «Качкин и партнеры».

Держат дистанцию

В свою очередь, активный рост сегмента онлайн-торговли подсветил и его серые зоны – сложности взаимоотношений маркетплейсов с партнерами, а также увеличение количества жалоб потребителей на работу маркетплейсов, подчеркивает Сергей Трахтенберг. Очевидно, что государство будет все пристальнее наблюдать за этими рынками, а курс на усиление контроля за крупными маркетплейсами (Яндекс.Маркет, Ozon, Wildberries и т.д.) взят уже сейчас, соглашается Павел Остапчук. Помимо того, что с 01.03.2023 вступили в силу требования об обязательной отчетности о движении маркированных товаров, а также

Количество покупок на маркетплейсах



Данные по сумме и числу транзакций на маркетплейсах клиентов Тинькофф в период с 01.01.2021 по 30.11.2022

Источник: Riccil

ответственности за нарушение правил маркировки и торговлю контрафактом, правительством РФ утверждены и начнут действовать с 01.09.2023 требования к маркировке парфюмерно-косметической продукции⁴, медицинских изделий⁵, безалкогольных напитков и соков⁶, БАДов⁷ и пр.

Ужесточение требований к дистанционной торговле ожидается и в части принуждения онлайн-продавцов к указанию в описании товаров, в отношении которых установлено обязательное подтверждение соответствия⁸, ссылки на запись в реестре сертификатов и деклараций о соответствии, – хотя на данный момент говорить о том, что соответствующий законопроект будет непременно принят, нельзя.

⁴ Постановление Правительства РФ от 30.05.2023 № 870.

⁵ Постановление Правительства РФ от 31.05.2023 № 894.

⁶ Постановление Правительства РФ от 31.05.2023 № 887.

⁷ Постановление Правительства РФ от 31.05.2023 № 886.

⁸ Законопроект № 353469-8.

¹ Федеральный закон от 19.12.2022 № 519-ФЗ.

² Приказ Минпромторга России от 02.03.2023 № 684.

³ Постановление Правительства РФ от 10.02.2023 № 191.



**Руслан
Петручак**
BGP Litigation

Несмотря на продолжающийся бум онлайн-коммерции, в России сегмент по-прежнему функционирует преимущественно в формате саморегулирования, основываясь на подписанных в 2022 году стандартах по взаимодействию маркетплейсов с продавцами товаров, уточняет Сергей Трахтенберг. «Но и сами участники процесса озвучивают мнение, что формат саморегулирования зачастую не способствует разрешению возникающих противоречий, – продолжает эксперт. – Соответственно, дальнейшее развитие онлайн-торговли неизбежно приведет к тому, что государство будет вынуждено предложить вариант урегулирования взаимоотношения сторон на законодательном уровне. Уже сейчас рассматривается вопрос о выводе маркетплейсов из-под моратория на проверку IT-компаний, который действует до 31 декабря 2024 года».

Чужие здесь не продают

Для защиты внутреннего потребителя и как ответ на санкции Минэкономразвития была

предложена еще одна мера в отношении маркетплейсов, добавляет **Руслан Петручак, адвокат, советник практики разрешения споров и банкротства BGP Litigation**. В случае ее принятия, сайты маркетплейсов, у которых в капитале более чем на 49% присутствуют иностранцы (а в числе руководителей – более, чем на 1/3), будут блокироваться на территории Евразийского экономического союза (ЕАЭС), куда входят Россия, Армения, Беларусь, Казахстан, Киргизия.

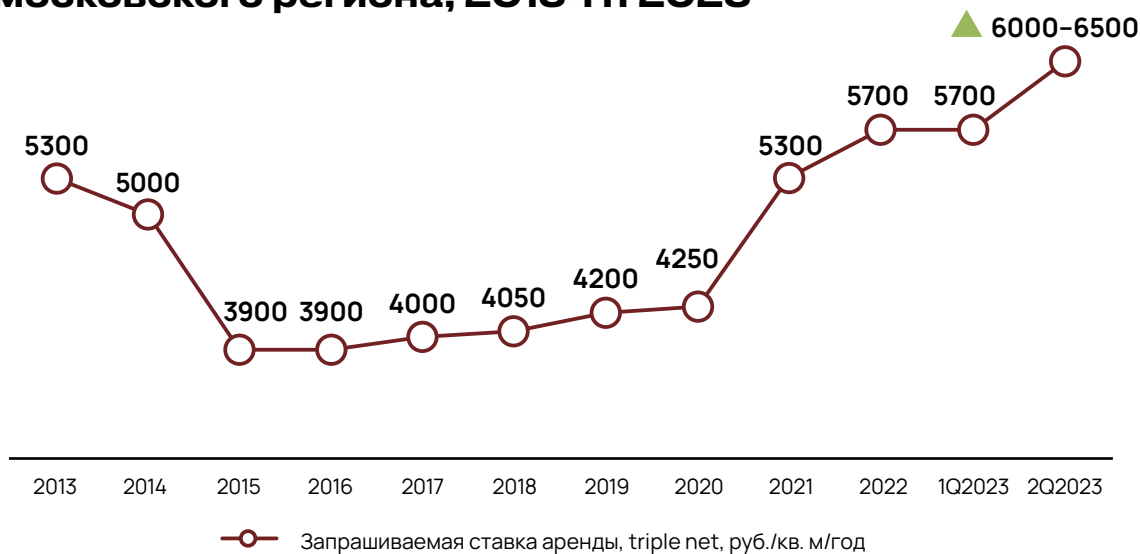
«В рамках ограничений, – добавляет г-н Петручак, – власти планируют создать и реестр запрещенных или ограниченных к продаже товаров, а также единый реестр электронных торговых площадок, установить единые требования к форме и порядку оплаты, разрешить применение электронных документов в рамках трансграничного взаимодействия». В России сейчас работает только один маркетплейс с иностранным участием – «AliExpress Россия», но и он находится под контролем российских акционеров и менеджмента, потому не попадает под новые предлагаемые ограничения. Зато под них вполне может попасть популярный в Казахстане маркетплейс Kaspi.

Кроме того, для маркетплейсов приняли и уже ввели обновления в «Стандарте взаимодействия маркетплейсов и продавцов товаров». Ранее продавцы зачастую указывали в отправлениях своих товаров на склады маркетплейсов ложные или заниженные данные с целью сэкономить на тарифах логистики. Это приводило к убыткам и проблемам при приемке товаров, поскольку вводило покупателей в заблуждение: ведь они смотрят и учитывают в покупке одни габариты, а когда они не совпадают с реальностью – возвращают или отказываются принять товар. Сейчас все это должно стать прозрачнее, убежден Руслан Петручак.

Кстати

Снижение административной нагрузки на бизнес (перенесение введения ряда обязательных требований, автоматическое продление более двух с половиной миллионов разрешительных документов для бизнеса) позволило компаниям и гражданам сэкономить свыше трехсот миллиардов рублей. Об этом в ходе отчета перед Госдумой в марте текущего года заявил премьер-министр РФ М. Мишустин. «Мы существенно облегчили предпринимательскую деятельность. Благодаря этим шагам бизнес смог освободить ресурсы и направить их на перестройку своих товарных и логистических цепочек, адаптироваться к изменившимся условиям», – сказал глава кабмина.

Динамика ставок аренды в качественных складах московского региона, 2013-Н1 2023



Источник: Ricci

Меня зовут бонд

Сфера e-commerce признана перспективной для инвестиций и на государственном уровне, подчеркивает Елена Степанова. Об этом свидетельствует эксперимент по использованию бондовых складов на территории РФ, который проводится с 1 апреля 2023 года. Согласно условиям, таможенные сборы за совершение таможенных операций, связанных с выпуском товаров, при помещении данных товаров под таможенную процедуру бондового склада, а также при помещении их под таможенную процедуру выпуска для внутреннего потребления, не взимаются. Эксперимент проводится на таможенных складах, расположенных в местах международного почтового обмена и оборудованных рентгеновской техникой для проведения осмотра всех товаров, помещаемых под таможенную процедуру бондового склада.

По словам г-жи Степановой, потенциально бондовые склады могут открыть для участников логистического рынка и рынка e-commerce хорошие перспективы: рост объемов грузопотока, уменьшение дефицита товаров из-за ухода с российского рынка иностранных ретейлеров, увеличение числа рабочих мест, упрощение логистических цепочек по России и возможность реэкспорта непроданных товаров с минимальными издержками. И хотя пока эксперимент находится на начальной стадии, а работа логистических компаний с бондовыми складами довольно ограничена, о перспективах развития бондовых складов на территории

России можно говорить со сдержанным оптимизмом уже сейчас, убеждена эксперт. «Последние изменения в стране, спровоцировавшие уход с российского рынка иностранных торговых сетей, а также снятие запрета на параллельный импорт, привели к активному росту продаж через маркетплейсы, – поддерживает Сергей Трахтенберг. – В развитие данного сегмента законодатель и разработал законодательное регулирование деятельности бондовых складов. Ожидается, что сроки доставки товаров иностранных продавцов конечному потребителю будут составлять 1–3 дня».

Стадия принятия

Сейчас на карандаше у законодателя и государственных органов стоит сразу несколько вопросов, регулирование которых надлежит установить в ближайшее время, рассказывает Павел Остапчук.

В частности, на рассмотрение в Государственную Думу РФ направлен законопроект⁹, в рамках которого

⁹ Законопроект № 353469-8.

предусматривается внесение в Единый реестр сайтов, содержащих информацию, распространение которой в Российской Федерации запрещено, ресурсов, на которых предлагаются:

- лекарственные средства;
- продукты питания без подтверждения соответствия сертификатов;
- оказание услуг по оценке (подтверждению) соответствия лицами, не имеющими аккредитации в национальной системе аккредитации.

Кроме того, последние полтора года сопровождаются постоянными разговорами о судьбе порога беспошлинного ввоза товаров (в том числе, порога беспошлинной онлайн-торговли): будет ли продлено его увеличение с 200 до 1000 евро или нет. Несмотря на то, что в марте Советом Евразийской экономической

комиссии срок продлен до 01.10.2023, будет ли он продлен еще раз, пока не ясно. Отечественные производители, на поддержку которых направлен современный внутриполитический курс, просят вернуть его до прежнего размера, поскольку в таком случае стоимость брендовых товаров, с учетом наценки перекупщиков, для потребителя будет некомфортна, и покупать будут преимущественно внутреннюю продукцию, поясняет г-н Остапчук. Между тем, эксперты отмечают, что снижение порога вряд ли сильно изменит сложившуюся ситуацию: пути для импорта все равно будут найдены, просто потребителю придется платить больше, что негативно скажется на его покупательной способности в отношении иных товаров и на финансовом благополучии в целом.

Активно обсуждается и необходимость разработки отдельного закона о регулировании маркетплейсов. «Безусловно, учитывая высокое влияние стабильности работы маркетплейсов на российский товарооборот, обеспечение эффективного контроля со стороны государства за дальнейшим развитием e-commerce необходимо, – убеждена Елена Степанова. – Продавцы в равной степени с конечными потребителями заинтересованы в создании актуальных правил регулирования рынка e-commerce. При этом, данная сфера отличается высоким уровнем динамики и большим количеством свободы участников рынка. Поэтому установление государством строгих требований к ведению торговой деятельности посредством маркетплейсов без учета мнения бизнеса может лишь ухудшить ситуацию на рынке».

Потребность в изменениях регулирования возникла и в сфере ретейла, полагает эксперт. После пандемии коронавируса и введения санкций в отношении России функциональное значение торговых центров существенно изменилось. Для возвращения и стимулирования трафика арендаторы торговых площадей и собственники торговых центров организуют различные досуговые мероприятия, проводят акции, однако данные решения не могут значительным образом улучшить ситуацию с потоком посетителей. По словам Елены Степановой, потенциально посещаемость может существенно возрасти в случае принятия решения на законодательном уровне о допустимости размещения в торговых центрах медицинских центров, ветеринарных клиник, представительств государственных служб и т.д. 



Вячеслав Косаков,

адвокат, управляющий партнер юридической группы NOVATOR:

– Несомненно, в этом году стоит пристально следить за ходом рассмотрения законопроекта об урегулировании правового статуса апарт-отелей как части комфортной городской среды.

А вот расширение условий предоставления «промышленной ипотеки» на строительство и модернизацию производственных площадей российским компаниям и предпринимателям, занятым в сфере обрабатывающих производств, Правительство РФ уже одобрило. Ранее этот инструмент поддержки, предусматривающий возможность получения кредита до 500 млн рублей по ставке не более 5% годовых, мог быть использован только для приобретения готовых объектов недвижимости.

К слову Ответный ход



Арташес Оганов, партнер, глава практики недвижимости и строительства SEAMLESS Legal,

Елена Фотеева, юрист практики недвижимости и строительства SEAMLESS Legal

—В 1-м полугодии 2023 года большинство инициатив в сегментах офисной и торговой недвижимости были направлены на поддержание наиболее уязвимых участников рынка и повышение уровня их адаптации к новой реальности. Можно предположить, что тенденция на защиту интересов российских лиц в ситуации, когда иностранные компании уходят с российского рынка, в целом сохранится.

Стоит также отметить различные послабления для бизнеса общего характера, которые в том числе коснутся участников рынка коммерческой недвижимости и ретейла: до 2030 года плановые проверки в отношении большинства организаций не проводятся, существенно сужены основания для проведения внеплановых проверок.

Интересен также тот факт, что на 2023 году была запланирована государственная кадастровая оценка зданий, помещений и некоторых иных объектов недвижимости во всех субъектах РФ без учета ограничений по периодичности ее проведения. На основе новой кадастровой стоимости будет определена налогооблагаемая база в том числе в отношении торговых центров и офисных помещений, что может привести к увеличению нагрузки на бизнес. В мае 2023 года Союз торговых центров направил в Минфин предложения для выработки более компромиссного и сбалансированного подхода, однако вряд ли стоит ожидать существенных изменений.

Для сегмента ретейла, международных поставок и логистики будет любопытен законопроект, допускающий ретроспективное изменение условий договора по решению суда, уже принятый Государственной Думой в первом чтении в апреле 2023 года. Сейчас суд может изменить договорные условия, например, из-за форс-мажора или существенного изменения обстоятельств, но обязательства будут считаться измененными только с момента вступления решения суда в законную силу. Предложенная поправка в п. 3 ст. 453 ГК РФ предполагает, что суды должны иметь возможность самостоятельно определять момент, с которого действуют измененные положения договора. По замыслу авторов законопроекта это позволит исключить ответственность стороны за уже допущенное нарушение, например, освободить поставщика от ответственности за уже наступившую просрочку.

Обсуждаются и внедряются различные инициативы, чтобы сделать рынок недвижимости в целом более гибким и понятным для его участников. Например, в мае 2023 года Правительство РФ внесло в Государственную Думу законопроект, упрощающий регулирование зон с особыми условиями использования территорий (ЗООУИТ).

Предлагается, во-первых, отменить некоторые избыточные процедуры и, во-вторых, предусмотреть возможность внесудебного разрешения споров, возникающих в случаях, когда использование земельного участка или расположенного на нем объекта недвижимости невозможно в результате установления или изменения ЗООУИТ, за исключением санитарно-защитных зон. Предлагается новый подход к разрешению спорных ситуаций – заключение соглашения между правообладателями объекта недвижимости и объекта, в связи с размещением которого установлена ЗООУИТ, о реализации совместных инженерно-технических, конструктивных и иных решений. Такие решения могут быть реализованы как в отношении объекта недвижимости, использование которого стало

невозможным, так и в отношении объекта, из-за которого установлена ЗОУИТ, но должны соответствовать императивным нормам.

В дополнение к вышеназванным изменениям можно также отметить, что были определены критерии вспомогательных построек, сокращены сроки предоставления в собственность

или аренду земельных участков в федеральной собственности без проведения торгов, сохранилась тенденция на цифровизацию и ускорение многих процедур в строительстве. Вновь появляются предложения урегулировать правовой статус апартментов, что не удавалось сделать за последние несколько лет. Рынок недвижимости в целом готов к нововведениям, однако в большинстве случаев инициативы – это реакция на внешние события, поэтому они не всегда последовательны и системы. **cRe**



Отдел кадров

Кадровые изменения в компаниях



Руководителем департамента по обслуживанию и эксплуатации коммерческой недвижимости Commonwealth Partnership (CMWP) приглашен Денис Троценко. Он будет заниматься стратегическим развитием одного из ключевых направлений компании – операционным регулированием процессов управления объектами недвижимости и их эксплуатации. Опыт работы Дениса на рынке управления и эксплуатации жилой и коммерческой недвижимости в России и странах СНГ более чем 22 года. Денис работал с «ВТБ Арена Парк», AB Development, ЗАО «КБ Ситибанк», ЗАО «Интел АО», «Галс Девелопмент», MR Group, ИЦ «Сколково» и другие.

COMMONWEALTH PARTNERSHIP



Отдел по управлению недвижимостью Lynks Property Management возглавила Елена Чернова. Елена будет развивать FM-направление компании и заниматься предоставлением услуг управления для различных типов объектов коммерческой недвижимости. К команде Lynks Property Management Елена присоединилась в 2012 году. Елена – сертифицированный управляющий (имеет степень CPM) Международного института управления недвижимостью IREM и член Королевского общества сертифицированных экспертов в области недвижимости (RICS).

LYNKS PROPERTY MANAGEMENT



Директором по операционной работе Отдела управления эксплуатацией недвижимости CORE.XP стал Александр Образцов. Александр будет отвечать за операционное управление портфелем объектов коммерческой недвижимости команды FM, а также за развитие направления консалтинга и эксплуатационных аудитов.

Опыт управления эксплуатацией у Александра более 15 лет. До присоединения к команде CORE.XP работал в RD Management Service, Международном аэропорту Шереметьево, УК «Город» и на заводе «Тетра Пак».

CORE.XP

CREA
FEDERAL AWARDS 2023

ЕЖЕГОДНАЯ ФЕДЕРАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ В ОБЛАСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

ЗАБРОНИРОВАТЬ
ЛУЧШИЕ МЕСТА
499 490 04 79
ДОБ. 120 / 123 / 126

ПО ВОПРОСАМ
СПОНСОРСТВА
985 217 28 68

ИНФОРМАЦИЯ
НА САЙТЕ
WWW.CRE-AWARDS.RU

21 СЕНТЯБРЯ 2023
MOSCOW MARRIOTT IMPERIAL PLAZA



ПРЕМИЯ «ЗЕЛЁНЫЙ КИРПИЧ»

Премией будут отмечены наиболее выдающиеся «зелёные» объекты коммерческой недвижимости, успешно функционирующие не менее 2-х лет, в каждой из категорий. CRE Awards благодарит участников рынка за ответственное отношение к вопросам устойчивого развития!

ПРИЕМ ЗАЯВОК НА УЧАСТИЕ НА CRE-AWARDS.RU

ОСНОВАТЕЛЬ КАТЕГОРИИ



RAVEN RUSSIA

СПОНСОР КАТЕГОРИИ

CORE·XP

ПРАПОДЕРЖКА

C|R|e

CRE RETAIL



C|R|e RU

ИНКОРПОРАЦИЯ

RETAIL.RU

OFFICEMAPS.RU



16+ Реклама

Индикаторы рынка

Скорректировали



Текст: Яна Кузина,
партнер Ricci
Фото: Архив CRE

Актуализированная на конец II квартала версия «Дайджеста корректировок по оценке» по складским объектам, который был представлен рынку весной, увидела свет в июле. На очереди – корректировки оценки торговой и жилой недвижимости. Новый инструмент создан, чтобы помочь специалистам получать актуальную информацию с рынка.

До сих пор при операциях с недвижимостью рынок ориентировался на цифры, прописанные в справочниках типовых рыночных корректировок. Проблема таких справочников в том, что они составляются оценщиками недвижимости. А те далеко не всегда в своей работе кооперируются со специалистами из других сегментов рынка. В спокойные времена это не сильно влияло на результат. Сегодня же, когда на рынок давит множество факторов, порой разнонаправленных, более правильной выглядит кооперативная работа. А актуальным – продукт, в котором мнение оценщика объединяется с мнением экспертов рынка. Именно таковым и должен стать «Дайджест корректировок по оценке объектов недвижимости».

Над дайджестом трудятся не только квалифицированные оценщики из банков и компаний, но и специалисты, которые работают непосредственно со сделками. Все эксперты имеют многолетнюю практику: минимум 15–20 лет опыта.

Антон Вовк, руководитель департамента залогов, старший вице-президент ВТБ настаивает: «Я убежден, что современному оценочному сообществу не хватает обратной связи от рынка для принятия решений. Часто случается так, что мнение оценщика, использующего справочники без учета рыночной информации, не принимается другими участниками оценочного процесса, в том числе и банками. Создание дайджеста корректировок поможет предотвратить споры внутри оценочного сообщества».

Договоримся о терминах

Цель проекта – определение индикаторов рынка коммерческой недвижимости, отслеживание их динамики и, соответственно, актуализация корректировок для оценщиков на основе реальных сделок и другой аналитической информации рынка. По замыслу организаторов, индикаторы дайджеста могут быть использованы для экспресс-определения стоимости объекта, мониторинга залогового портфеля, анализа рынка, для получения оценщиками обратной связи от рынка и от банков соответственно по стоимостным и по операционным корректировкам / индикаторам.

Проект возглавили руководитель Комитета по залогам и оценки Ассоциации Банков России Виктор Рослов и руководитель Комитета по оценочной деятельности Российской Гильдии Управляющих и Девелоперов Антон Вовк. Методологическую работу по описанию и проверке полученных в процессе исследования корректировок взяли на себя специалисты-оценщики СРО СМАО под руководством председателя экспертного совета Галины Булычевой и члена экспертного совета Яны Кузиной.

Корректировки по аренде

Группа	№	Название корректировки	Класс А		Класс В	
			Минимальное значение	Максимальное значение	Минимальное значение	Максимальное значение
Корректировки, связанные с особенностями сделки	№1	Корректировка на торг (от запрашиваемых ставок аренды)	3%	5%	1%	3%
	№2	Корректировка на сокращенный период экспозиции	0,95	0,90	0,95	0,90
	№2.1	Диапазон площадей ликвидного объекта, кв. м	5 000	25 000	1 000	10 000
	№2.2	Среднерыночный период экспозиции, мес.	1	3	1	3
Корректировки, связанные с особенностями расположения	№3	Корректировка на зону расположения				
	№4	Корректировка на подъездные пути	0,99	0,95	0,98	0,94
Корректировки, связанные с особенностями объекта	№5	Корректировка на класс объекта общая	0,97	0,95	0,97	0,97
	№6	Корректировка на высоту потолка	н/п	н/п	0,97	0,94
	№7	Корректировка на назначение площадей в рамках многофункционального объекта				
	№7.1.	Мезонин	1,00	0,90	1,00	0,95
	№7.2.	Офисные помещения	1,50	1,80	1,60	1,85
	№7.3.	Холодильные склады	1,45	1,55	1,45	1,55
	№7.4.	Морозильные склады	1,90	2,00	1,85	2,00
	№8	Корректировка на размер площади арендуемого блока				
	№8.1.	Повышающая корректировка для объекта/блока с площадью менее диапазона ликвидных площадей	1,05	1,10	н/п	н/п
	№8.2.	Понижающая корректировка для объекта (неделимого блока) с площадью, превышающей диапазон ликвидных площадей	н/п	н/п	0,95	0,90
	№9	Корректировка на год ввода в эксплуатацию и на общее физическое состояние склада и инженерии	1,00	0,95	1,00	0,95
Индикаторы уровня расходов	№10	Корректировка на этаж (выше 1-го уровня)	н/п	н/п	0,90	0,75
	№11	Индикатор уровня возмещаемых операционных расходов, прибавляемых к базовой ставке аренды (руб./кв.м/год)	1 200	1 500	1 100	1 400
	№12	Индикатор доли расходов / показатель удельной нормы расходов в арендной выручке (%)	20%	30%	20%	35-45%
	№13	Резерв на замещение	1%	4%	1%	4%
Индикатор уровня доходов	№14	Ставка капитализации	10,5%	11,5%	11,5%	12,5%

Источник: Дайджест корректировок

Разработан кем?

- 1 Консультантами по сделкам
- 2 Специалистами девелоперской отрасли
- 3 Специалистами-оценщиками из консалтинговых/аудиторских компаний
- 4 Специалистами оценщиков из консалтинговых/аудиторских компаний
- 5 Экспертами СРО

Разработан для кого?

- 1 Кредитных и залоговых банков
- 2 Девелоперских компаний
- 3 Специалистов-оценщиков из консалтинговых и аудиторских компаний
- 4 Сотрудников профильных департаментов недвижимости частных и государственных корпораций – владельцев недвижимости



**Антон
Вовк**
ВТБ

А само название «Дайджест корректировок по оценке» появилось и закрепилось с легкой руки ректора Института профессиональной оценки Юлии Усовой. Назвав новый инструмент дайджестом, разработчики таким образом хотели лишь раз подчеркнуть, что это будут именно ежеквартальные корректировки. Все же это не справочник, так как справочники более емкие, толстые, издаются раз в год. А здесь более актуальные данные, собраны все последние новости рынка

«Дайджест корректировок по оценке» состоит из двух частей.

1. Единой классификации по анализируемому сегменту.
2. Справочника корректировок по оценке.

Причины появления

В первую очередь рабочая группа определилась с теми сегментами рынка, которые будут рассматриваться в дайджесте. Затем была выработана общая позиция по классификации: ведь каждый по своему понимает,

например, что такое объект класса А, а что – класса В. Как отмечает **Александр Перфильев**, коммерческий директор Ghelamco и руководитель группы складского дайджеста, до сих пор ни одна классификация не была на российском рынке складской недвижимости принята несколькими участниками рынка единогласно.

Вероятно, и с классификацией, предложенной в дайджесте, на рынке согласятся не все. Однако здесь важно то, что все участники, работающие над классификацией, придерживаются единых взглядов.

И только после того, как все точки над «i» поставлены, когда эксперты достигли полного взаимопонимания по терминам, можно приступить к выработке корректировок.

Обсуждение проводится в два этапа. Обычно для этого используется анкетирование. Но у такого метода есть один существенный недостаток –



**Александр
Перфильев**
Ghelamco

Корректировки по продаже

Группа	№	Название корректировки	Класс А		Класс В	
			Минимальное значение	Максимальное значение	Минимальное значение	Максимальное значение
Корректировки, связанные с особенностями сделки	№1	Корректировка на торг (от запрашиваемых цен предложения)	3%	5%	3%	10%
	№2	Корректировка на сокращенный период экспозиции	0,90	0,75	0,90	0,75
	№2.1	Диапазон площадей ликвидного объекта, кв. м	10 000	50 000	5 000	20 000
	№2.2	Среднерыночный период экспозиции, мес.	3	6	3	6
Корректировки, связанные с особенностями расположения	№3	Корректировка на зону расположения				
	№4	Корректировка на подъездные пути	0,97	0,90	0,97	0,90
Корректировки, связанные с особенностями объекта	№5	Корректировка на класс объекта общая	0,97	0,90	0,97	0,90
	№6	Корректировка на высоту потолка	н/п	н/п	0,97	0,90
	№7	Корректировка на назначение площадей в рамках многофункционального объекта				
	№7.1.	Холодильные склады	1,45	1,55	1,45	1,55
	№7.2.	Морозильные склады	1,90	2,00	1,85	2,00
	№8	Корректировка на площадь стандартного сухого склада на продажу				
	№8.1.	Корректировка на площадь для объекта с площадью менее диапазона ликвидных площадей	1,10	1,15	1,10	1,15
	№8.2.	Корректировка на площадь для объекта с площадью более диапазона ликвидных площадей	0,99	0,93	0,99	0,90
	№9	Корректировка на год ввода в эксплуатацию и на общее физическое состояние склада и инженерии	0,95	0,85	0,95	0,85
	№10	Корректировка на наличие нескольких уровней складских площадей в здании склада	н/п	н/п	0,90	0,75
	№11	Корректировка на тип объекта (на продажу части здания)	0,96	0,90	0,96	0,90

Источник: Дайджест корректировок

Группа разработки дайджеста, включая:

- Классификации складов классов А и В
- Корректировки по оценке арендных ставок и цен продаж для складов классов А и В в Московском регионе

	АССОЦИАЦИЯ БАНКОВ РОССИИ	Виктор Рослов
	ГРУППА РОССИЙСКОЕ ОЦЕНОЧНОЕ И ЭКСПЕРТНОЕ ОБЩЕСТВО	Антон Вовк Елена Бодрова
	СМАО	Галина Булычева Яна Кузина
	ricci	Дмитрий Герастовский Яна Кузина
	GHELAMCO	Александр Перфильев
	Radius GROUP	Анна Холод
	ОРИЕНТИР	Александра Селезнева

очень большая выборка респондентов, имеющих абсолютно разный опыт работы и собственный взгляд на параметры оценки, выдает результат весьма и весьма приблизительный. Поэтому в нашем случае результаты анкетирования (уже более релевантные за счет качественной выборки и единства опрашиваемых по принципиальным вопросам) анализируются экспертами СРО и рабочей группой, после чего происходит утверждение и присвоение значений корректировок.

А при возникновении спорной ситуации экспертами приводится дополнительная аналитика.

В дайджесте также есть дополнительные индикаторы и комментарии к корректировкам, такие как размеры ликвидного диапазона площадей, доля операционных расходов в ПВД объекта, ставки капитализации.

	UNION BROKERS	Сергей Ермилов
	Nikoliers	Вероника Лежнева
	ВТБ	Антон Вовк Ирина Просвирнина
	СБЕР	Евгений Щеглов Анастасия Костомахина
	ВЭБ ОФ	Галина Каменева
	Райффайзен БАНК	Юлия Тархова
	Б1	Валентин Никитин
	OKS LABS	Галина Булычева



Галина Булычева,
председатель Экспертного
Совета Саморегулируемой
межрегиональной ассоциации
оценщиков (СМАО):

– Причиной создания дайджеста корректировок послужили изменения рынка недвижимости в феврале 2022 года: оценщики оказались в такой ситуации, когда было непонятно, сколько на самом деле стоит объект.

Карта запрашиваемых ставок аренды на складские помещения класса А Московского региона

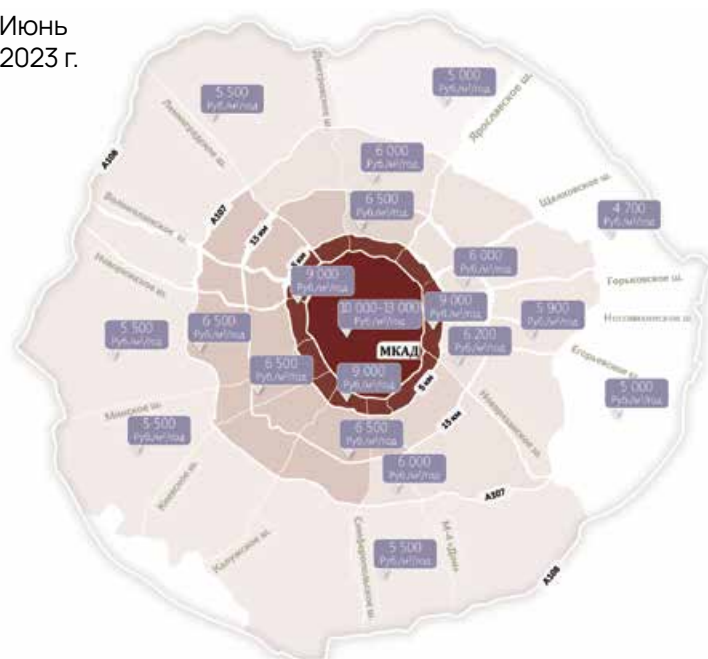
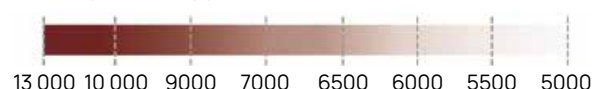
Июнь
2023 г.

Зоны расположения выделяются на карте Московского региона по направлениям основных автомагистралей и расстояниям от МКАД:

1. Внутри МКАД
2. 0–5 км от МКАД
3. 5–15 км от МКАД
4. 15 км от МКАД – А 107
5. А 107 – А 108

На карте указаны сформировавшиеся на рынке зоны расположения, внутри которых ценообразование происходит схожим образом и установлен средний порядок ставок аренды высокочассовой складской недвижимости. Указанные зоны могут не совпадать с радиально-кольцевым признаком Московского региона.

Ставки указаны в руб./ кв. м/ год, без НДС и ОПЕХ.



Источник: Карта подготовлена специалистами компании Ricci



Александра Селезнева

«Ориентир»

«Набор критериев для определения стоимости и ликвидности коммерческой недвижимости, и в частности складского сектора, варьируется в разных источниках, – говорит **Александра Селезнева**, коммерческий директор компании «Ориентир». – Совместно с представителями бизнеса, финансов и брокерского сообщества нами была разработана подробная классификация, отражающая не только технические параметры зданий, их географические привязки (местоположение и доступность транспортом), финансовые показатели, но и корректировку на соответствие рыночным аналогам и их изменениям во времени».



Виктор Рослов,

председатель комитета по залогам и оценке АБР:



– Эта инициатива была одобрена банковским сообществом, поскольку для повышения эффективности кредитования в такой динамичный период банкам особенно важно знать текущую ситуацию на рынке. Очевидно, что здесь лучшим ориентиром будет мнение экспертов, формирующих рынок недвижимости. Взаимный обмен экспертизой между участниками рынка помогает сформировать единую систему координат.

Представители залоговой службы Сбербанка уверены, что создание нового источника информации, базирующегося на реализованных сделках и опыте ведущих участников рынка, будет полезным инструментом для оценщиков. Они отмечают, что ключевое преимущество дайджеста – постоянное ежеквартальное обновление и обзор со всех ключевых позиций: позиции девелопера/ собственника, брокера, независимого оценщика и оценщика банка.

Продолжение следует

Первая часть этого инструмента по оценке складских объектов классов А и В впервые была представлена рынку в марте 2023 года на презентации ВЭБ РФ, а в июле 2023 года появилось обновление дайджеста за II квартал 2023-го. К сентябрю ожидается появление первых дайджестов по торговой и жилой недвижимости, работу над которыми возглавили Полина Жилкина, управляющий партнер RETEX, и Мария Долгих, директор по маркетингу группы компаний ЭТАЛОН.

Всего планируется пять частей – для складских, офисных, торговых, жилых объектов и земельных участков. **cRe**

СРЕ RETAIL

с.54 *Зовите управляющего*

с.62 *Следи за базаром*

с.66 *В тихом омуте*

с.72 *Сила аналитики*

с.78 *Интересное кино*





CRE Retail.
Управление

Зовите управляющего

Текст: Влад Лория
Фото: Архив CRE

Ситуацию на рынке управления торговой недвижимостью игроки четвертый год характеризуют как «все сложно»: с одной стороны, в условиях жесточайшей конкуренции и переформатирования экономики арендаторов и посетителей остается удерживать лишь идеальными объектами. С другой – бюджеты на РМ и FM продолжают сокращаться, а моллы все чаще встречают покупателей то неработающими туалетами и климат-контролем, то переполненными урнами и столами на фуд-кортах.

Анна Никандрова, партнер Nikoliers, предлагает разделить все объекты на две группы (исключая те, которые «изначально были построены вопреки логике стратегического планирования»): ТЦ, которым «уделяли должное и высокопрофессиональное внимание» и «брошенные». «Первые постепенно наращивают обороты, а вторые уходят в реестр непрофильных активов банков, – констатирует она. – И если посмотреть эти реестры, то мы видим там торговые центры разных форматов. То есть дело далеко не в формате – даже суперрегиональные торговые центры, которые пострадали

от ухода международных операторов больше всех, при должном управлении возвращают позиции. В общем, качество управления могло ухудшаться только там, где изначально работали полупрофессиональные команды, и в период изменения рынка их слабость стала наиболее заметна. В ТЦ же, где изначально работали УК, у которых есть свои сильные отделы брокериджа, маркетинга, коммерциализации, где действовали отлаженные методологические процессы управления, провалов в качестве управления, ротации арендаторов и в других ключевых составляющих, очевидно, нет».

Затерянный пир

«Есть управленцы, выжимающие из торгового центра максимум, неоправданно экономящие в любые времена в стремлении увеличить инвестиционную отдачу, – размышляет **Игорь Коновалов**, **председатель правления Группы «Инпром Эстейт»**. – Последствия подобной стратегии – серьезные проблемы с вентиляцией, кондиционированием, системами безопасности и прочим. Экономия на РМ и FM, проведении планово-предупредительных и капитальных ремонтов, поддержании объекта в должном состоянии оборачивается снижением трафика и потерей интереса к нему со стороны и арендаторов, и посетителей. А клиент сегодня весьма взыскателен: он не будет находиться в некондиционированном помещении летом, в холодном – зимой, не захочет сидеть на фуд-корте, похожем на советскую «столовку». А в целом, говоря о качестве управления и обслуживания коммерческих объектов, мы отстаем от развитых, девелоперских рынков».

Управляющие компании продолжают оптимизировать расходы на обслуживание объектов торговой недвижимости, поддерживает **Наталья Коротаева**, **директор по управлению отношениями с арендаторами ADG group**. Из-за изменения бизнес-моделей собственники

объектов вынуждены более тщательно анализировать эффективность работы по управлению с тем, чтобы сократить затраты, поясняет она. Частично это связано как с желанием сократить издержки, так и с ростом затрат на оплату услуг персонала, от которого зависят работа торговых центров и качество клиентского опыта посетителей. «В то же время оптимизация затрат – это результат не только экономии, но и цифровизации бизнеса управляющих компаний благодаря использованию новых технологий, – убеждена эксперт. – Этот процесс развивается в трех направлениях: внедрение цифровых каналов общения с потребителями для точной обратной связи, использование аналитики для повышения операционной эффективности бизнеса, анализ больших данных о покупателях для улучшения планировки магазинов. При оценке операционной эффективности "Мест встречи" мы детализируем анализ всех показателей на четырех уровнях для каждого объекта. В нем только для оценки арендаторов – 12 категорий и 62 профиля. Такой детальный анализ помогает лучше оценить потенциал для сотрудничества с будущими арендаторами и наметить зоны роста для работы с текущими. Строго говоря, оптимизация бизнеса управляющих компаний – не столько вынужденная мера на фоне кризиса, сколько логичный этап развития на пути к качественному управлению объектами торговой недвижимости».



**Анна
Никандрова**
Nikoliers



**Игорь
Коновалов**
«Инпром Эстейт»



**Наталья
Коротаева**
ADG group



Дарья Ветрова,
генеральный директор
ТК «Невский Центр»:

– Мы видим общий тренд на улучшение качества торговых объектов и повышение профессионального уровня управляющих компаний. По данным аналитиков рынка, с начала 2023 года совершено рекордное количество сделок с торговой недвижимостью – объем приблизился к 300 млрд рублей, это рекордное значение для этого сегмента рынка, на 53% превышающее результат 1-го полугодия 2022 года. Кроме того, согласно уже обнародованным планам девелоперов, до конца года к открытию планируется в два раза больше торговых центров, чем было открыто в прошедшем году. Такая динамика говорит о том, что российский рынок торговой недвижимости интересен новым девелоперам, а уже действующие игроки увеличивают портфель проектов.



**Борис
Мезенцев**

MD Facility
Management

Они ломают, я чиню

Если говорить об FM, то вопрос качества управления сегодня упирается исключительно в экономику, отмечает **Борис Мезенцев**, операционный директор MD Facility Management. Затраты собственники не перестают «оптимизировать», то бишь сокращать, еще с пандемии (или недостаточно их индексировать): сначала принимаются решения по краткосрочной экономии, потом решения реализуются на постоянной основе. «Очевидно, что это ведет к сокращению наполнения услуги, к более частым поломкам оборудования, просадкам в качестве, – вздыхает он. – И такие проблемы, конечно, проявляются наиболее остро в тех ТРЦ, где дела сейчас идут хуже, чем у других, и которые вынуждены максимально сокращать затраты».

Наиболее часто оптимизируются расходы в клининге. Направление, по словам г-на Мезенцева, уже несколько лет подвергается «непрерывной оптимизации». Недостаток финансирования усугубляется проблемой дефицита производственного персонала, с которой четвертый год



Александр Серов,

технический директор Malltech:

– *Качество управления объектами существенно улучшилось. Оптимизация бюджетов заставляет ТРЦ и УК искать пути повышения эффективности процессов и использования существующих ресурсов. Управляющие компании стали более детально выстраивать процессы управления, больше внимания уделять подбору квалифицированного персонала. Огромную роль в процессе управления стали играть автоматизация и цифровизация процессов, с последующей трансформацией бизнеса.*

И да, на рынке торговых центров стало больше инхаус-управления. Это более ответственный подход к бизнесу. Внутренние департаменты, как правило, гораздо более мотивированы и заинтересованы в качестве.

сталкиваются все управляющие компании. И ее решение, напротив, требует увеличения заработных плат и стоимости услуг. Несмотря ни на что оптимизация в клининге продолжает набирать обороты, указывает **Надежда Мухлисова**, директор по маркетингу клининговой компании **Cristanval**. «Мы наблюдаем это, в том числе, по тендерам, где главная задача заказчика – снизить свои расходы на эксплуатацию, – продолжает г-жа Мухлисова. – Цена теперь – наиболее важный критерий, хотя обе стороны понимают, что следом – и неизбежное ухудшение качества. Например, в клининге мы можем оптимизировать количество персонала, заложить инвентарь попроще и расходники похуже, но и заказчик всегда должен понимать, что премиального сервиса у него в этом случае не будет. Исполнители же демпинговых контрактов зачастую рассчитывают, что, зайдя на объект, решат возникшие проблемы по мере поступления. Но ведь и заказчики не снижают планку требований из-за низкой стоимости контракта, даже если они пообещали это перед заключением договора! И, сталкиваясь с реальностью, выставляют претензии подрядчикам. Рынку необходима консолидация по проблемам демпинга: соревноваться нужно не только по цене».

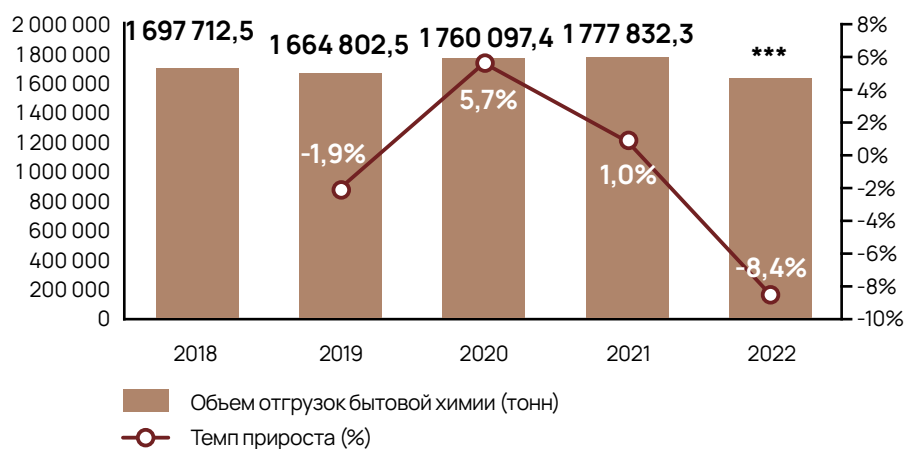
Волшебные сказки

Случаев, когда на объекте «все резко оптимизировали», в условиях жесточайшей тендерной конкуренции нашли новую управляющую компанию «подешевле и лучше», на рынке нет, резюмируют эксперты. «Во-первых, понять, что "стало лучше", можно только в среднесрочной перспективе – от трех лет и далее, – говорит Анна Никандрова. – Во-вторых, когда речь идет о компании "подешевле", мы прежде всего говорим о сокращении либо ФОТ УК, либо операционных бюджетов. Но в случае сокращения ФОТ

есть большой риск потери ключевых сотрудников, влияющих на успех. А при сокращении операционных бюджетов через некоторое время обязательно появляются незапланированные капитальные затраты на замену оборудования, которое могло бы еще поработать, если бы не «резался» объем технического обслуживания и проводилась его локальная модернизация. В итоге такая «оптимизация» оборачивается ростом затрат, но об этом знает только заказчик услуг».

Согласование новых коммерческих условий в части FM-затрат (эксплуатационные бюджеты росли на 10–15%), а также замещение прежних каналов поставок запасных частей к устаревающему импортному инженерному оборудованию стали основными вызовами для УК в этом году, констатирует Анна Никандрова. «Но если говорить о тендерах, то тут чаще другая тенденция – собственники теперь зачастую отказываются от проведения тендеров, договариваясь о приемлемом изменении стоимости с текущими подрядчиками, – отмечает Борис Мезенцев. – В этом случае изменение стоимости бывает не таким значительным, как при привлечении новых подрядчиков. Да и стоимость контрактов на рынке действительно растет. Это связано с тем, что в некоторых случаях оптимизация вела к значительному снижению качества услуги, и дальнейшая работа в таком формате привела бы к значительному ухудшению состояния объекта». «Сейчас на рынке проводится много тендеров, но в итоге оставляют текущего подрядчика, то есть на выходе это – обычный мониторинг рынка, – говорит Надежда Мухлисова. – Еще один вариант развития событий – подрядчик сообщает о необходимости повысить цену на свои услуги, проводится тендер, чтобы «посмотреть рынок». По результатам анализа собранных коммерческих предложений стоимость контракта может быть увеличена».

Динамика объема отгрузок бытовой химии в России в 2018–2022 гг., тонн



Источник: Alto Consulting Group

Имиджи или безопасность?

«На постоянную "оптимизацию" рассчитывать не приходится: в последнее время наблюдается рост зарплат линейного и управляющего персонала, – подчеркивает **Светлана Пилюгина, руководитель отдела продаж и маркетинга ООО "Аплеона РУС"**. – В зависимости от того, кто и какими средствами оказывает услугу, формируется, в том числе, и привлекательность объекта. И поскольку основной затратной составляющей в FM является ФОТ, то собственник вправе сам решать, какое количество персонала он готов профинансировать.

Но если клининг больше влияет на имиджевую составляющую, то техническое обслуживание – это в первую очередь про безопасность: безопасно ли находиться на эскалаторах и в лифтах, каково качество воздуха, подаваемого из системы вентиляции, корректен ли алгоритм противопожарных систем?»

Юлия Чернышева, директор по недвижимости Nhood Россия, напротив, называет процессы оптимизации расходов на рынке коммерческой недвижимости «безостановочными». «Сегмент



Светлана Пилюгина
ООО «Аплеона РУС»



Юлия Чернышева
Nhood Россия



Сергей Грибов
RealJet

сейчас действует в условиях ограниченных ресурсов: наши поставщики, например, выстраивают новые логистические цепочки и предлагают альтернативы ушедшим с рынка производителям, – отмечает эксперт. – Подрядчики тоже смогли адаптироваться, и сейчас для эксплуатации объекта, в частности клининга, предлагаются уже азиатские аналоги оборудования. Ну а основные инструменты в нашей работе теперь – сбор данных, анализ деятельности и задач каждой функциональной единицы персонала, применение механизации на местах, контроль и пр. Например, внедрение системы распознавания лиц и госномеров автотранспорта, а также оснащение патрулей службы охраны сигнализацией в крупном ТЦ может позволить уменьшить количество постов охраны до 15%, при этом качество работы службы и реакция на события будут лучше».

Творческие планы

Сергей Грибов, директор по эксплуатации RealJet, обозначает сегодняшний период для управляющих



Елизавета Столярова,
коммерческий директор управляющей компании «ТРАСТ Недвижимость»:

– Ни для кого не секрет, что управлять маленьким объектом – это всегда затратнее, чем суперрегиональным. Снижение затрат FM всегда необходимо делать в балансе с качеством в первую очередь для B2C, а все-таки ТЦ маленького формата подвержены в этом большему риску, так как разный процент за единицу персонала в общей площади здания и средняя цена на 1 кв.м всегда будет выше. В ТРЦ «Ривьера», например, новой управляющей команде удалось оптимизировать затраты FM без потери качества эксплуатации центра для арендаторов, а также видовых характеристик и уюта для посетителя. Это стало возможным благодаря политике закупок новой управляющей команды торгового центра, а также проработанному техническому заданию.

компаний как «творческий». «Начиная с поиска новых поставщиков "расходников" и оборудования, заканчивая разработками новых принципов подбора персонала, – соглашается он с коллегами. – К лету 2023 года наши УК решили основные проблемы и наметили пути развития, включая выход на зарубежные рынки как стран СНГ, так и более отдаленных, например, ОАЭ. Кроме того, начиная с 2022 года стал весьма актуальным вопрос разработки внутренних цифровых продуктов, которые должны были заменить ушедшие западные разработки: меняется сама модель обслуживания зданий».

Рынок эксплуатации объектов недвижимости в России привык к плановым ремонтам, в то время как в других странах переходят к предикативной модели обслуживания, поясняет г-н Грибов. Но, несмотря на потенциальные преимущества новой модели, ее внедрение требует расширения технологической базы, основанной на доступных IoT-устройствах, что пока остается проблемой в России. Кроме того, реализация подобной технологии потребует перестройки бизнес-процессов, связанных с работой технического персонала на объектах. Но уже сегодня, по словам эксперта, управляющим компаниям стоит пересмотреть модель планово-предупредительных ремонтов в пользу более мобильного обслуживания, которое может быть более экономически выгодным для собственников: «Мы, например, разработали и внедрили в итоге систему работы мобильных бригад, которые следят за работой оборудования на нескольких объектах и, в случае необходимости, выезжают и исправляют поломку».

Сегмент FM требует сегодня «наибольшего качественного прыжка», поддерживает Юлия Чернышева. «Мы видим, что по-прежнему сохраняется дефицит запчастей для вертикального транспорта, системы ОВиК, револьверных дверей, –



Ольга Летютина,

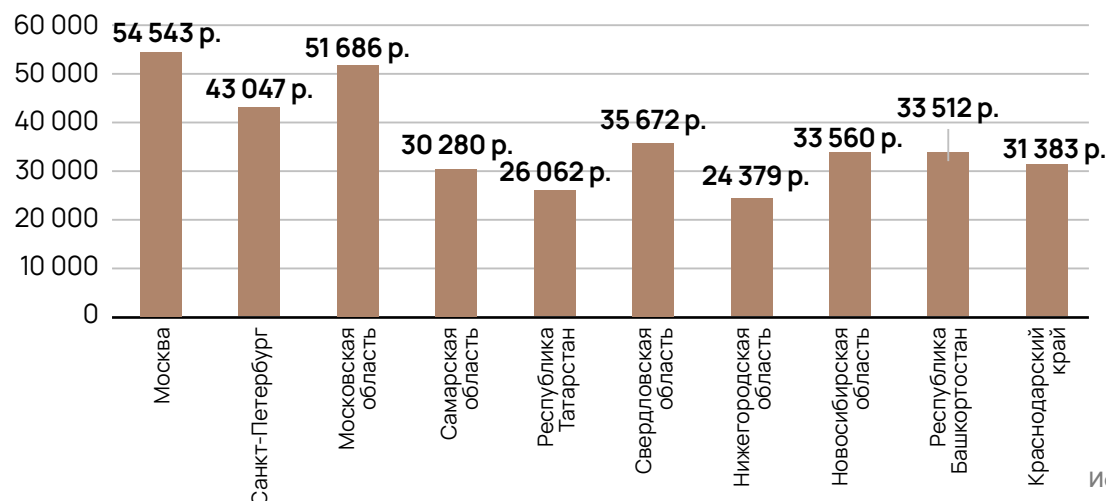
генеральный директор УК «Столица Менеджмент»:

– *Инхаус-управление в последнее время все чаще встречается среди собственников. С одной стороны, это позволяет значительно сократить расходы, с другой, если девелопер не обладает достаточным опытом, объект рискует попасть в разряд проблемных активов. Еще больше может усугубить ситуацию факт, если для собственника это непрофильный бизнес. Но стоит отметить, что так называемых «диких» застройщиков из года в год становится меньше, и подход к строительству и управлению становится более профессиональным. В свете последних событий отрасль становится менее маржинальной, и интерес к усиленной работе с объектами, а также к строительству новых может ослабевать. Также иногда встречается мнение, что привлекать к управлению внешнюю компанию в современных условиях просто нецелесообразно. Возьмем, к примеру, банки, которые зачастую создают свои структуры по управлению. При этом надо понимать, что в их активах как раз чаще всего и оказываются не самые ликвидные объекты, а роль профессионального управления здесь наиболее важна.*

перечисляет г-жа Чернышева. – Из-за увеличенных сроков поставки, долгого подбора аналогов пропорционально увеличивается срок ремонта. Так, на одном из наших объектов уже несколько месяцев не представляется возможным запустить револьверную дверь. Возникают задачи по поиску решений с замещением иностранного программного обеспечения, ведь значительное число зарубежных производителей покинули наш рынок или прекратили техническую поддержку и лицензирование. Да, новые каналы поставок уже налаживаются, и надеемся, что подобные факторы не будут влиять на клиентский опыт наших посетителей». «Какие составляющие в обслуживании ТЦ не потребовали нарастить бюджет? –

вздыхает Игорь Коновалов. – Наверное, нет таковых. Хотя по ряду разделов нам все-таки удалось сохранить стоимость контрактов на докризисном уровне. Цены выросли в среднем на 10–30%. Запасные части к нашему оборудованию (лифты, вентиляционные системы и системы кондиционирования и прочие) мы закупали в США и странах Евросоюза, сейчас поставки их усложнились. Комплектация новыми ЗИПами осуществляется на условиях полного или частичного замещения российскими аналогами».

Среднеотраслевые зарплаты в регионах с наибольшим количеством зарегистрированных по коду ОКВЭД2 81.2 с января по ноябрь 2022 года



Источник: Alto Consulting Group

Все в дом

С уходом из России значительной части иностранных компаний в сегменте УК продолжает расти количество кейсов инхаус-управления, говорит Светлана Пилюгина. Усилилась конкуренция и среди локальных игроков. «Впрочем, за последние годы сложилась практика работы по структурированным и подробным договорам, где определены объем услуг, график ППР, технологические карты, количество персонала, прописаны порядок предоставления дополнительных услуг, объем закупок, порядок проведения ремонтов, – перечисляет г-жа Пилюгина. – Поэтому прозорливые собственники и исполнители могут уже на этапе запуска проекта оценить те риски, которые могут возникнуть при согласии выполнять обозначенный объем по заниженной стоимости: налоговые риски, риск недобора кадров, невозможность закупить расходные материалы и оборудование в нужном объеме и надлежащего качества, невозможность покрыть непредвиденные расходы. Из нашего опыта – владельцы зданий, в том числе и ТЦ, предъявляют сейчас самые



**Константин
Пыресев**
МАГНА



Алена Власова,

директор по продажам Becar Asset Management:

– Да, многие собственники сегодня создают собственные компании по управлению и уходят в инхаус-формат. Сегодня это главный вызов, пожалуй. Но управлять ТЦ стало сложнее с точки зрения получения дохода и заполнения высвободившихся площадей. А вот в эксплуатации и клининге, в принципе, ничего не изменилось. «Косты» продолжают срезаться, как это происходило и во время пандемии. Кадровый голод как был, так и продолжает сохраняться, но в основном в сегменте инженерного персонала. Однако глобально критических проблем нет. Вырос немного зарплатный фонд. Также среди изменений можно выделить отход от «зеленой повестки», которая ушла на второй план.

высокие требования к поставщикам услуг, так что пока сохраняется баланс – “по цене и товар”».

Все мероприятия оптимизационного характера прошли в конце прошлого и начале этого года, и изменить бюджеты удалось только на инфляционный коэффициент, поскольку собственники в большинстве своем понимали, что истории с сокращением бюджета уже не имеют никаких оснований, добавляет **Константин Пыресев, управляющий партнер, управляющая компания МАГНА**. Сохраняются (и будут сохраняться или усиливаться) проблемы с импортозамещением материалов для инженерного оборудования, дефицита высококвалифицированного инженерного персонала, сдерживания роста стоимости клининговых услуг, соглашается г-н Пыресев с коллегами.

Тенденцию к переходу собственников моллов на «внутренние службы управления» эксперт называет вынужденной мерой. «Будет ли ее усиление, покажет время: владельцы должны оценить в периоде изменение структуры затрат и эффект от таких решений, – поясняет он. – В любом случае, это полезное упражнение с тем, чтобы утвердиться во мнении, что внешние компании имеют неоспоримые преимущества, и освобождают менеджмент компании от непрофильных функций».

В свою очередь, Анна Никандрова роста инхаус-управления в ТЦ не отмечает. «Его и не может быть: сама философия инхаус-управления противоречит логике развития бизнеса, – убеждена она. – Зачем для операционной работы создавать свое подразделение, потом тратить силы на его профессиональный рост, затем вкладывать ресурсы в удержание специалистов в своей команде и в итоге фиксировать, что потрачена масса времени и денег на то, что можно было заказать на рынке?»

Рынок услуг клининга и его сегментация

Сегмент	Кол-во заказчиков		Выручка		НН (НДС 14%+РСВ 13%), млрд руб./год	Убираемая площадь, млн. м ²	Кол-во чел., тыс.	По виду закупки		
	шт.	доля	млрд руб./год	доля				Комм. сектор	ФЗ-223	ФЗ-44
Сетевые компании	539	25%	192	40%	52	177	120	80%	20%	
Недвижимость	680	31%	134	28%	36	192	84	95%	5%	
Промышленные предприятия	481	22%	63	13%	17	151	39	70%	30%	
Бюджетные организации	480	22%	91	19%	24	126	57			100%
Итого	2180	100%	480	100%	129	646	300			



Источник: Alto Consulting Group

Взяли в руки

Однако на рынке управления продолжают наращивать присутствие банки: по словам Надежды Мухлисовой и Бориса Мезенцева, в процессе запуска собственных УК сейчас – сразу несколько крупных банков. Кроме того, активизировались ряд компаний, занимающихся консалтингом, для которых несколько лет назад услуги РМ и FM были непрофильными, указывает Константин Пыресеv. «Наблюдается перемещение активов, связанное с уходом иностранных собственников и изменением

стратегии инвестирования, – подчеркивает он. – Но собственники не всегда имеют опыт управления ТЦ и нуждаются в профессиональном менеджменте, комплексно решающем задачу. Возрастает количество запросов на внешнее управление, трансформацию концепций с целью увеличения трафика и наполнение ТЦ арендаторами. Соответственно для УК, активно работающих на внешнем рынке управления ТЦ, будет много работы». **cRe**



Алексей Шпакович,
исполнительный директор
АО «КРОКУС»:

– О снижении качества сервиса для арендаторов и посетителей говорить не приходится. За последние годы по всем нашим объектам, например, была выстроена единая структура эксплуатации и обслуживания. Благодаря этому легче предоставлять золотое соотношение цены/качества, поддерживать высокий уровень клиентоориентированности, следить за чистотой и уделять особое внимание комфорту гостей. В общем, мы задали высокую планку, опускать которую не намерены.

Да, выросли затраты на содержание объектов. Например, в связи с повышением стоимости комплектующих запчастей. Но эти издержки незначительны. Crocus Group самостоятельно управляет собственными объектами коммерческой недвижимости: сетью ТРК VEGAS и ТЦ «Крокус Сити Молл»; у нас собственный брокеридж, маркетинг, клининг, охрана объектов и т.д. Все это позволяет развиваться без подключения сторонних агентств и дополнительных затрат. Мы неоднократно проводили тендеры и задавались целью начать сотрудничество со сторонними управляющими компаниями, но каждый раз, анализируя стоимость услуг, приходили к выводу, что своя эксплуатация выгоднее на 20–25%. И, как показывает состояние наших объектов, качественнее. В итоге мы на 99% обслуживаем все самостоятельно.

Следи за базаром



Текст: Анна Белинская,
руководитель проектов
бюро Atlas
Фото: Архив CRE

В поиске новых проектов российские инвесторы обращают внимание на страны СНГ, в том числе на сегмент торгово-сервисных проектов, к которым относятся и базары Центральной Азии. Этот традиционный формат торговли продолжает занимать существенную долю розничного оборота – в среднем 2–40%, а в некоторых странах, таких, как Узбекистан, показатель доходит до 90%. На сегодняшний день в Ташкенте действуют 66 базаров, в Бишкеке – 29, в Душанбе – 20, а в Алматы – 31. По официальным источникам, суммарный годовой оборот базаров столиц составляет более 4 млрд долл.

В то же время в регион приходят сетевые ретейлеры, развивается электронная коммерция и службы доставки. Конкурируя за покупателя, базары

сталкиваются с необходимостью отвечать на современные запросы клиентов. Напомним, что опыт развития сегмента есть и у российских предпринимателей. Успешная реконструкция московских рынков, начавшаяся в 2010 годах, вывела основные объекты – Дорогомиловский, Усачевский, Даниловский – на новый уровень посещаемости и прибыли, при этом сохранены их социальная и культурная функции.

Базар или рынок? Первоначально оба слова имели близкое значение. В дальнейшем слово «рынок» (польск. rynek – рыночная площадь) стало обозначать систему работы экономики в глобальном или местном масштабе, сохранив при этом свое значение как «место совершения покупок». Слово «базар» (или «бозори», тюрк. bazar –

ярмарка, рынок) всегда применялось для обозначения мест торговли или натурального обмена. Аналитики Atlas используют слово «базар», говоря о Центральной Азии, а слово «рынок» – для обозначения аналогов в других странах.

Универсального решения с точки зрения коммерциализации проекта нет, но модель современных базаров и рынков предполагает одновременную работу с тремя ключевыми составляющими базаров: пространством, управлением и пользователями.

Современные базары могут успешно конкурировать с другими форматами ретейла.

1. Повышая разнообразие форматов для времяпрепровождения – как внутри базара, так и на улице. Расширение набора коммерческих услуг позволяет удовлетворить разные запросы посетителей в одном месте. Это, в свою очередь, повышает посещаемость и экономическую эффективность базара. Основная торговая функция может быть дополнена ретейлом (например, аптекой), бытовыми услугами (например, ателье по ремонту обуви), небольшими производствами (например, пекарней), кафе и точками быстрого питания. Только продуктовым рынкам, функционирующим по «прямому назначению» без дополнительных форматов, труднее существовать экономически. Исключение – самые популярные рынки, где аудитория нарабатывалась годами. Если новый рынок без дополнительных функций – зарабатывать сложнее.

2. Внедряя решения для повышения качества обслуживания и управления. Цифровизация процессов и сервисов позволяет повысить эффективность менеджмента и сделать процесс покупок удобнее. Также важно развитие партнерств между базарами и смежными бизнесами, например ресторанной индустрией и службами доставки, что создает выгодное отличие базаров от супермаркетов.

3. Формируя социокультурную программу. Современные базары выполняют не только торговую, но и социокультурную функцию – создают сплоченные сообщества, сохраняют местную культуру и традиции. Мероприятия на базарах привлекают дополнительное внимание представителей медиа, помогают привлечь новых клиентов и сохранить постоянных покупателей.

Важным элементом, отличающим базары от торговых центров, является организация поставок фермерских продуктов. Для этого многие рынки в Москве не меняют статус объекта с сельскохозяйственных рынков на торговые центры, потому что последние не предоставляют возможности ставить отдельных фермеров – ИП. В числе торговцев могут быть как постоянные фермеры, обычно с собственным производством, так и временные, работающие в соответствии с условиями аренды в удобное для себя время или определенный сезон.

Эксперты консалтингового бюро Atlas проанализировали 147 базаров в Алматы (Казахстан), Ташкенте (Узбекистан), Душанбе (Таджикистан) и Бишкеке (Кыргызстан). Аналитики собрали актуальные идеи, которые помогут раскрыть потенциал базаров в современном мегаполисе, а также сформировали перечень наиболее острых проблем, мешающих развитию этих объектов и привлечению большего числа покупателей. Помимо уже упомянутого расширения сценариев посещения рынка и повышения качества обслуживания и управления, необходимо следующее.

Благоустраивать прилегающую территорию и организовывать удобную парковку. Неблагоустроенная среда вокруг базаров с хаотичными киосками и припаркованными автомобилями – общая болевая точка базаров. Окружающая их территория может стать более привлекательной для посетителей, если учесть три фактора: продуманная транспортная схема, приоритет пешеходов и активация общественных пространств с возможностью отдыха и досуга. Одно только увеличение площади тротуаров и пешеходных зон может увеличить поток покупателей в прилегающие коммерческие объекты в среднем на 20–30%.

Обновлять внешний вид. Принимая во внимание насмотренность современных туристов, владельцы базаров и рынков инвестируют в стильное оформление пространств с единым визуальным стилем, удобной навигацией и современными и качественными материалами, используемыми в отделке фасада.

Мировой опыт создания многофункциональных рынков может быть успешно интегрирован в программу модернизации базаров Центральной Азии, считают в Atlas. В московских рынках некоторым решениям уже нашли применение, и они обрели популярность среди покупателей. Эксперты бюро собрали интересные кейсы из международной практики.

Рынок Марктхал / Markthal в Роттердаме, Нидерланды



Необычный рынок буквально «встроен» в дом. Таким образом, в одном пространстве буквально сливаются торговая и жилая функции. Площадь с товарами располагается под гигантской аркой, внутри которой – квартиры.

«Базар – это место, где особенно чувствуется колорит города и страны. В этом его ценность как в глазах местных жителей, так и туристов. Арт-объект Markthal – изображение “Рог изобилия” на стенах арки – вдохновлен знаменитыми голландскими натюрмортами. Он передает посетителям дух национальной культуры. Запуская реновацию объекта, важно сохранять его колорит с помощью визуальных элементов, местной продукции, традиционных сувениров и ремесел, чтобы базар не превратился в безликий торговый центр», – говорит Анна Белинская, руководитель проектов бюро Atlas.

Боро Маркет / Borough Market в Лондоне, Великобритания

Базар разделен на три пространства.

В первом продаются товары от более крупных производителей, во втором можно найти продукты от небольших специализированных хозяйств, в том числе деликатесы из разных стран. В третьей зоне расположены рестораны, бары и стрит-фуд. На рынке также есть магазин кухонной утвари, цветочная лавка, магазин натуральной косметики и барбершоп.

Современные многофункциональные базары используют адаптивный дизайн, который позволяет быстро трансформировать пространство под разные нужды. Желательно использовать мобильные прилавки и киоски: так можно быстро расширять или уменьшать торговую площадь в зависимости от числа посетителей.

При реконструкции московских рынков также придают значительное внимание зонированию как в Центральном административном округе,



так и за его пределами. Популярность обновленного Братиславского рынка резко возросла после деления пространства павильона на зону продаж с 60 прилавками и фуд-корт с 15 гастрономическими проектами.

Манифесто Маркет / Manifesto Market в Праге, Чехия



Этот рынок создан из 27 морских контейнеров. Помимо ресторанов с уличной едой, в нем располагаются магазины чешских дизайнеров, а еще здесь проводят модные показы, кинофестивали и организывают концерты.

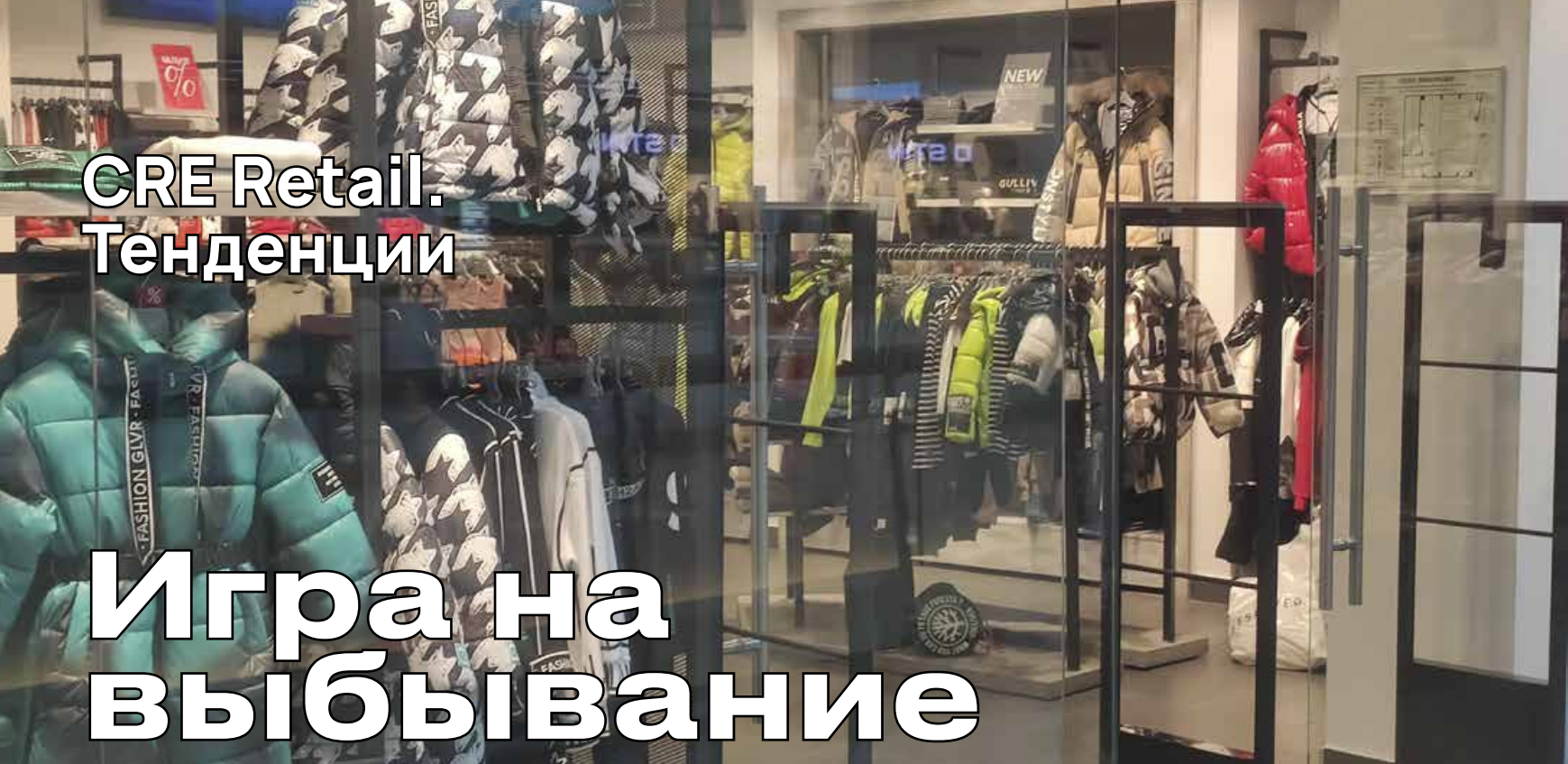
Тайнань Синхуа Маркет / Tainan Xinhua Market в Тайване, Тайвань

Рынок-парк – это еще один пример многофункционального пространства. Его уникальность в том, что парк расположен не рядом с рынком, а прямо на крыше, непосредственно над торговыми галереями. В отличие от традиционного озеленения крыш, на кровле Tainan Xinhua Market созданы целые холмы и огибающие их тропинки. Оформление парка повторяет окружающий ландшафт.

Не исключено, что список рынков, в которых сочетаются неожиданные функции, скоро пополнят базары Узбекистана, Казахстана, Таджикистана или Кыргызстана. Потенциальными mixed-use объектами могут стать 35% базаров в столицах Центральной Азии, именно они представляют интерес для инвесторов. По оценкам CMWP, при правильном выборе базара для редевелопмента проект может окупиться за 7–8 лет. Объем инвестиций зависит от потенциального проекта – объема реконструкции базара, благоустройства прилегающих территорий, строительства капитальных строений с дополнительными функциями. CMWP оценили гипотетический проект в Ташкенте, расположенный



на участке 3–4 га. С учетом того, что площадь реконструируемого рынка составляет 15 000 кв. м, объем нового строительства – 5 000 кв. м, а также предполагается благоустройство территории, то можем говорить об объеме инвестиций примерно 20 млн долларов.



CRE Retail. Тенденции

Игра на выбывание

Текст: Влад Лория
Фото: Архив CRE

Ситуация, сложившаяся с уходом иностранных компаний из России полтора года назад, стала уникальной для истории всех мировых рынков. Бизнесы уходили «навсегда», продавая российские филиалы «с потрохами»; продавали де-юре, но оставались владельцами и управляющими де-факто; просто меняли вывески; не уходили вообще, но предпочитают об этом молчать. Эксперты CRE – о первых итогах «великого исхода».

Среди самых интересных сделок в рамках передачи бизнеса **Евгения Хакбердиева**, региональный директор департамента торговой недвижимости NF Group, выделяет следующие:

- Бренды компании LPP – арабские партнеры выкупили бизнес в России.
- Inditex – продажа бизнеса своим арабским партнерам.
- Reebok – Flo Retailing, быстрый перезапуск и адаптация магазинов к новым реалиям.

В сегменте торговых центров, в рамках M&A:

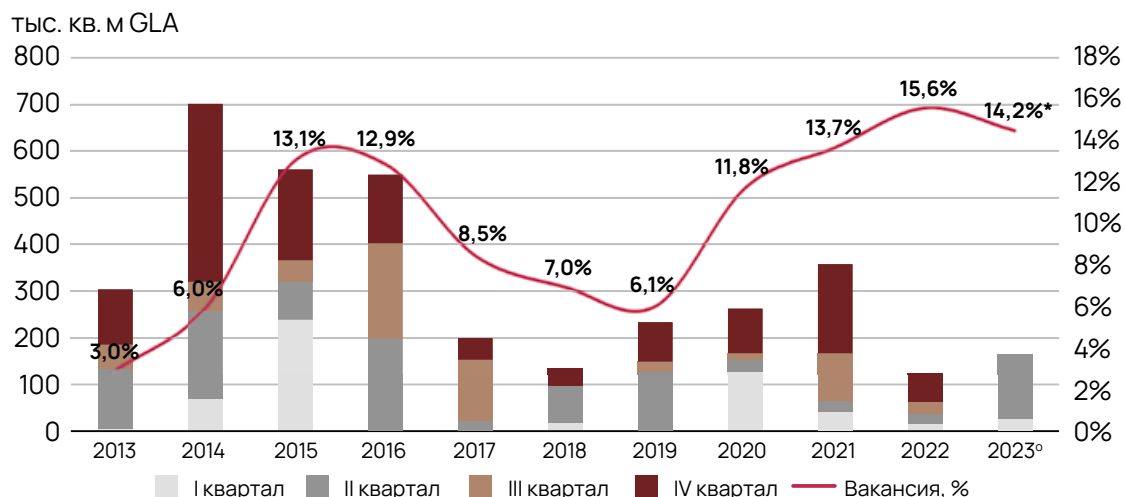
- ТРЦ «Метрополис» | очередь – «Балчуг», Армения.

- ТРЦ Columbus – «ТПС Недвижимость», сетевой девелопер.
- ТК «Невский центр» – локальный сетевой девелопер.
- Портфель Atrium European Real Estate – «Красная площадь», сетевой девелопер

Большинство операторов продавали бизнес с возможностью обратного выкупа сроком от 6 до 15 лет, добавляет она. «Ну а топ самых интересных кейсов по дауннеймингу и даунбрендингу выглядит так: CCC переименовались в OBUV, Reserved – в RE, Cropp – в CR, KFC – в Rostic's, Sinsay – в Син, Mohito – в M, House – в XC, Zara – в Maag, Bershka – в Ecrú, Stradivarius – в Vilet и Pull Bear – в DUB», – перечисляет г-жа Хакбердиева. «Среди самых

интересных сделок есть чисто технические, например, та же компания LPP де-факто не ушла с российского рынка и не сменила собственников, – соглашается **Александр Перемятов, президент Magic Group, создатель концепции SLAVA.** – Просто провели техническую сделку, за счет которой польская компания, 30% прибыли которой обеспечивал наш рынок, осталась при своем, лишь продекламировав смену собственности. На самом деле и команда, и управление остались в одних руках. Да, был произведен формальный ребрендинг, но компания настолько уверена в собственных позициях, что даже смена вывесок произошла лишь на части объектов. Из самых удачных кейсов ребрендинга в целом я бы отметил одного из лидеров в нише кофеен – Starbucks, ставшего Stars Coffee. Очень удачный нейминг помог сохранить ассоциативный ряд со старым брендом, но, конечно, операционные показатели значительно упали (как и во "Вкусно – и точка"). Еще один удачный пример в аффилированной сфере – смена названия международного консультанта в сфере международной торговой недвижимости – Colliers на Nikoliers. Эта забавная игра слов импонирует их аудитории и в то же время позволяет сохранить всю силу известного бренда».

Динамика ввода и доли свободных площадей на рынке торговой недвижимости Москвы



* Уровень вакантности на конец II кв. 2023 г. (оценка)

Источник: NF Group Research

А вот **Дмитрий Томилин, генеральный директор компании «Этерна», эксперт в области управления недвижимостью,** интересным среди проектов дауннейминга, даунбрендинга и ребрендинга не называет ни один кейс. «Забавных примеров десятки: от "Вкусно – и точка" (просто дурацкое) с "Ростиксом" (прямо-таки пахнет какими-то 90-ми) до брендов, которые оставляют только заглавные буквы, – указывает он. – Мне кажется, это все пошло и несерьезно».

Все сложено

Константин Фомиченко, партнер, региональный директор департамента индустриальной и складской недвижимости NF Group, выделяет самые интересные сделки за последние полтора года в сегменте складов и логистики: PPF Real Estate – продажа девелоперской компании Radius Group, которой принадлежит индустриальный парк «Южные Врата», компании «Венталл-Девелопмент» площадью 640 000 кв. м (из которых 460 000 кв. м переходят в собственность, а оставшиеся 180 000 кв. м в управление и перспективное развитие «Венталл-Девелопмент»). Затем – PPF Real Estate: продажа 75% доли в логистическом комплексе класса А



Евгения Хакбердиева
NF Group



Александр Перемятов
Magic Group,
SLAVA



Дмитрий Томилин
«Этерна»



Константин Фомиченко
NF Group

«Трилоджи Парк Томилино» (общая площадь 107 тыс. кв. м) девелоперам и совладельцам логистического парка Алексею и Александру Остапишиным. Далее – продажа FM Logistic двух активов по схеме sale-leaseback (FM Logistic Ступино, FM Logistic Чехов) совокупной площадью 235 600 тыс. кв. м инвестиционной девелоперской компании Central Properties. FM Logistic остается собственником значительного объема площадей в других складских объектах. «Kuehne & Nagel: продажа в России бренда NOYTECH Supply Chain Solutions, – продолжает он. – Еще – выкуп активов HAVI владельцем сети "Вкусно – и точка", сейчас компания называется "Логистика – и точка". И уход с российского рынка компании Maersk: продажа активов в Санкт-Петербурге (складской комплекс площадью 23 500 кв. м) и в Новороссийске (контейнерный терминал, вместимость 1500 TEU), конечным покупателем является продуктовый дистрибьютор "Ароса"». Значительная часть выгодоприобретателей происходящих процессов – крупные инвест-компании или владельцы недвижимости, которые пользуются тем, что продажа в РФ имущества иностранных компаний должна быть согласована через правительственную комиссию, подчеркивает Дмитрий Томилин. Та же, в свою очередь, служит фильтром

и ограничителем, который не позволяет вывозить в полном объеме деньги за рубеж и заинтересована в том, чтобы российские группы могли приобретать эти активы дешевле, чем того хотелось бы уходящим брендам/компаниям. По его словам, уже стало известно о сделках, когда той или иной иностранной группе было рекомендовано продать свой актив российскому покупателю со скидкой от 30 до 50%, а иногда и больше. Собственникам же ничего не остается, кроме как последовать этим рекомендациям. «Если говорить о рыночных сделках, дистрессовых активах, то есть о бизнесах компаний, которые по собственному желанию решили сбежать, отдав их с 70% дисконтом, то такого явления нет, – поясняет он. – Если это происходит, то только под давлением».

Сели на измену

Если юридически были заключены договоры, то не изменилось практически ничего, считает Дмитрий Томилин. Менеджмент, который работал на международный бренд, как правило, просто переходит в том же составе в новую компанию (за исключением иностранцев и сотрудников с двойным гражданством, которые не хотят попасть под санкции). «В "Альфа-Банке" и других крупных структурах были случаи, когда люди увольнялись из-за того, что структуры оказывались под санкциями, – поясняет он. – Кроме того, это вопрос технологический. Если международная компания уходит, то она больше не исполняет функции контролера международных стандартов качества, которые обеспечивались их экспертами. Наши же соотечественники пытаются не уронить этот уровень, но не всегда это возможно и с точки зрения административной организации процесса, и с точки

Заявления компаний об их деятельности в России¹, доля от общего количества брендов



¹ Среди брендов, арендующих площади в торговых центрах.



Михаил Петров,
генеральный директор Smart Estate Moscow:



– Сделка по приобретению «Старбакса» Антоном Пинским с Тимоти и ребрендинг кофеен в аналог *Stars* проиллюстрировали рынку, как можно работать с активами уходящих брендов, если бы не одно «но»: Герман Греф на недавнем ПМЭФ сослался на аналитику специалистов «Сбера» относительно удручающих результатов работы этой сети почти за год владения новыми собственниками по сравнению с результатами работы «Старбакс». На этом примере оказалось, что бренд имеет значение, а магический стаканчик с медузой в руках – символ принадлежности к мировому сообществу – и был тем самым ключевым элементом успеха.

Уход *Nespresso* же, например, стал для рынка бесповоротным и окончательным. Очередь из желающих подхватить франшизу буквально атаковала менеджмент сети, но было принято окончательное решение перестать оплачивать аренду магазинов и выходить. Можно было предполагать разные сценарии развития событий, в том числе и полную замену одного бренда аналогом, но пока интересанты дозрели до этого варианта, магазины, расположенные в востребованных локациях, уже были пересданы новым арендаторам.

И, конечно, вишенкой на торте стало приобретение новокузнецким предпринимателем Александром Говором сети «Макдональдс» с возможностью «дать заднюю» через 10 лет. На первый взгляд, идеально подобранная кандидатура временного кормчего может проявить себя по мере роста благосостояния. По слухам, «Макдональдс» всегда имел теневого владельца в России, и, возможно, новый хозяин – лишь шахматная фигура в игре влияния первого эшелона. Интересный факт: с 26 июня 2023 «Вкусно – и точка» решили повысить цены – когда-то «Макдональдс» уже проделывал подобное со своей аудиторией, но был вынужден откатиться назад через разные спецпредложения в виде комбо и т.п., потеряв существенный процент аудитории. Что будет со «Вкусно – и точка» на этом витке, будем посмотреть.

зрения соблюдения технологии производства, скажем, блюд в общепите.

Это самый простой пример: многим пришлось сменить поставщиков, а следовательно, изменилась технология производства той же картошки, соусов, ингредиентов. К этим нюансам международные бренды предъявляли высочайшие требования, но именно за счет этого мы и получали тот продукт, к которому удалось приучить весь мир. Когда прекращается поставка определенных ингредиентов и оборудования, получается другой продукт, при прочих соблюдениях технологии. Часть бургеров во «Вкусно – и точка» поменяла не только названия – теперь это другой состав и вкус. Это всего лишь слабая копия «Макдональдса», более слабая и блеклая. И это касается не только наших соотечественников, выкупивших бизнесы. Например, некоторые бренды Inditex вернулись, но их коллекции отличаются от тех, что представлены в других странах, – там ограничения настолько критичны, что для РФ над

продуктами трудятся другие дизайнеры, в других зданиях, которым закупаются ткани у других производителей. В итоге получается неудачный кейс с возвращением: это другая идеология, вид, и потребитель разочарован».

Кстати

«Вкусно – и точка» с 10 июля перестала бесплатно кормить охранников и уборщиков из-за оптимизации затрат. Менеджмент пересмотрел расходы, решив лишить обедов часть сотрудников, и начали с охраны и клининга. Теперь за еду им придется платить 10% ее стоимости. Кассиров и трудящихся кухни пока нововведение не коснулось.





Виталий Можаровский,
партнер, ALUMNI Partners:



– Купить-то они купили, но что с этими активами делать дальше? Почему в России за эти десятилетия никто не смог сделать реального конкурента или хотя бы аналог IKEA? Или McDonalds? Или Volkswagen? Я имею в виду как качественные параметры, так и количественные. Ведь дело далеко не только в деньгах – с ними-то как раз все было относительно просто. Очевидно, что построить (или купить) похожее здание, ярко его покрасить и даже смонтировать такое же оборудование – это вовсе не гарантия ожидаемого результата.

Многие люди моего и более старшего поколения по-прежнему находятся в плену красивых марксистских теорий о средствах производства и думают, что кирпичи, сталь и стекло – это основа успеха бизнеса. К сожалению для них, за последние 150 лет место станков, цехов и шахт как основного актива заняли человеческие мозги, технологии, идеи, компетенции и ноу-хау. В отношении некоторых бизнесов острейшие утверждают, что 90% их активов каждый вечер покидают офис и (обычно) возвращаются туда утром следующего рабочего дня. Правда, эпидемия COVID-19 уже успела внести свои коррективы и в это утверждение – для того, чтобы творить, создавать активы и добавленную стоимость, сейчас не только необязательно ходить в офис, но даже можно находиться на разных континентах.

Мир становится все более сложным и сфокусированным на интеллекте, мозгах, людях. Если условия жизни людей качеством не отличаются, то люди могут или изменить себя и адаптироваться к ним, или изменить эти условия, или уехать туда, где есть устраивающие их условия. Все довольно просто и зависит от личных предпочтений каждого человека. И чем дальше, тем очевиднее будет факт, что экономическими лидерами будут те страны, которым удалось создать (и защитить) условия жизни и работы, наиболее привлекательные и удобные для людей.

Международные операторы, вышедшие на российский рынок в 1-м пол. 2023 г.

№	Бренд	Страна происхождения	Профиль
1	NetWork	Турция	Одежда и обувь
2	Club	Турция	Одежда и обувь
3	Madame Coco	Турция	Товары для дома
4	AC&Co	Турция	Одежда и обувь
5	Loft (Colin's)	Турция	Одежда и обувь
6	Swed House	Белоруссия	Товары для дома
7	BonBon Lingerie	Эстония	Нижнее белье
8	Mudo	Турция	Одежда/Обувь
9	Белру маркет	Белоруссия	Товары для дома
10	Да дому	Белоруссия	Товары для дома
11	Karaca Home	Турция	Товары для дома

Источник: NF Group Research

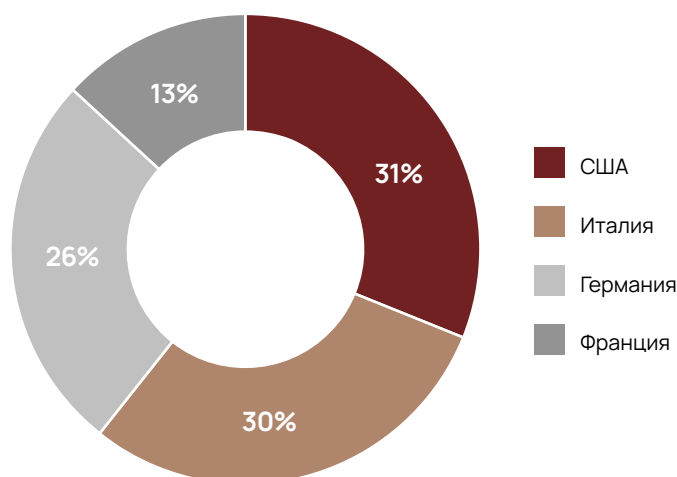
Главная сложность на рынке торговой недвижимости для многих компаний сегодня заключается в построении эффективной логистики и создании товарной матрицы, поддерживает Евгения Хакбердиева: не все ретейлеры, работающие с мультибрендами, успели адаптироваться под новые реалии и оптимизировать каналы поставок, наладить параллельный импорт и восстановить объем SKU. На сегодняшний день продолжается активный процесс перехода на новую систему работы рынка.

Давайте обратно

Спустя полтора года многие игроки убеждены, что обратный выкуп таких компаний уже маловероятен, несмотря на прописанные условия в договорах, и все сохранится, скорее всего, как есть. Евгения Хакбердиева, впрочем, называет реалистичным любой сценарий: рынок России остается крупным и, кроме того, растущим, – соответственно, он интересен сетевым игрокам. В случае снижения экономических рисков вероятность возврата зарубежных компаний на российский рынок остается

высокой, однако этот процесс будет более медленным, чем уход. «Есть ряд стран, которые накладывают особенно жесткие ограничения на бренды и внимательно контролируют, чтобы поставки не осуществлялись, – добавляет Дмитрий Томилин. – Те боятся первичных и вторичных санкций при проведении сделок в РФ. Самые odioзные противники: английские, американские, французские компании, которые "ногами вышли", вряд ли останутся в любом другом качестве – их менеджмент не будет работать в РФ. Часть (они не признаются, что делают это на какой-то короткий промежуток времени и "для вида"), но, тем не менее, структурируют сделки с российскими предпринимателями таким образом, чтобы передать им бизнес только формально. Они рассчитывают на то, что после окончания СВО, когда часть или все санкции будут сняты, смогут вернуться на рынок РФ. Самый яркий пример – все тот же "Макдональдс". Тут все шито белыми нитками, поскольку абсурдно было бы предположить, что мало кому известный не крупный бизнесмен смог бы получить в собственность сеть мирового уровня. Понятно, что для него это и вызов, и возможность заработать, для него сошлись звезды, но очевидно и то, что бренд при благоприятных условиях будет заинтересован в обратном выкупе, и наверняка это оговаривалось с покупателем. Конечно, никто не знает сроки, когда начнут срабатывать триггеры, когда уменьшится экономическое и политическое давление, при которых только и возможен обратный выкуп. Пока будут потихонечку работать, будет падать качество процедур. У нас нет опыта, чтобы вытянуть международные стандарты. На инновации – особенно – тоже сил не хватит». «Некоторые уходящие компании,

Продолжают работу без изменения статуса



Источник: CORE.XP Аналитика

такие как Inditex или H&M, оставляют за собой право опционального обратного захода в сделки, – соглашается Александр Перемятов. – То есть они планируют вернуться обратно в те же самые ТЦ, и с ними заключают договоры, касающиеся арендных отношений, например, оговаривая срок, на который ТЦ заключит договор с другими арендаторами. И это косвенно говорит об их планах. Это фактически означает, что компании ожидают смены санкционной политики и надеются вернуться на российский рынок спустя какое-то время. Другой вопрос – а будут ли их здесь ждать?!» **cRe**



Ирина Козина,

директор направления стрит-ритейла
NF Group:

– Одной из самых интересных сделок в стрит-ритейле же можно назвать объединение проектов **Bulldozer Group** под новым брендом **Alba Group** с августа 2022 года. Проекты российского бизнеса были проданы предпринимателям из ОАЭ, однако управлением будет заниматься прежняя команда. Кроме того, в топ-3 самых интересных сделок можно отнести следующие: аренда **Gloria Jeans** двух пространств: на ул. Тверской на месте ушедшей сети **H&M** и на «Новом Арбате» на месте покинувшего Россию бренда **Uniqlo**. Аренда ритейлером **Lite** пространства на ул. Кузнецкий мост на месте **Nike**. Ну и покупка помещения на ул. Кузнецкий мост компанией **Henderson**. Ранее здесь располагались магазины брендов **Dolce&Gabbana**, **Hugo Boss**, **Massimo Dutti**.

CRE Retail. Технологии управления

Сила аналитики

Как усовершенствовать операционную деятельность и увеличить доходы



Текст: Мария Ромашина,
коммерческий бизнес-
партнер по управлению
недвижимостью, ADG group
Фото: Архив CRE,
ADG group

Компании широко используют аналитику для улучшения бизнес-процессов, начиная от оптимизации управления запасами и заканчивая персонализацией обслуживания клиентов. Чтобы выстраивать долгосрочное планирование, важно знать сильные и слабые стороны ваших конкурентов и понимать, кто из арендаторов и подрядчиков может гарантировать вам стабильные партнерские отношения, а кто – кандидат на замену. Но прежде всего следует разобраться в себе: как вы чувствуете себя относительно рынка, какой эффект дают (и дают ли) внедряемые инструменты управления, есть ли позитивная динамика?

74%

россиян готовы ждать скидку на товар до трех месяцев. В основном так поступают люди в возрасте 18–34 лет.

Источник: Авито



Эффективность бизнеса

Обеспечивать эффективность бизнеса можно и нужно с помощью комплекса удобных и понятных инструментов работы с данными, а также формирования системы бенчмарков для оценки текущего состояния дел.

Выбирайте комбинацию параметров, соответствующую вашим целям и сложившейся IT-инфраструктуре.

- Системы визуализации бизнес-аналитики (BI) помогут в создании аналитических отчетов, витрин данных и возможности ad hoc анализа различных срезов в режиме online, а также эффектной визуализации.
- Если основная задача – в оптимизации и контроле бизнес-процессов, а также в фиксации аномалий (нарушений) внутри них, следует сконцентрироваться на Process Mining системах.
- В рамках управления и эксплуатации объектов часто возникает потребность в мониторинге бизнес-действий сотрудников и определения трудозатрат. Сейчас на рынке представлена масса Task Mining ПО, позволяющих оптимизировать процессы на базе анализа действий сотрудников. Грамотно выстроенная система алгоритмов работы позволит минимизировать ресурсы и сократить расходы на персонал.
- На рынке коммерческой недвижимости набирают популярность приложения, позволяющие автоматизировать принятие решений на базе заложенных сценариев. Помимо преднастроенных алгоритмов, в этом сегменте активно развиваются программы на основе нейросетей.

Когда бизнес-лидеры начинают работу над выстраиванием системы операционного анализа, необходимо сразу определить бенчмарки, которые могут лечь в основу системы KPI вашей компании. Сравнивайте себя с рынком, конкурентами и собственной динамикой. Это даст возможность комплексно и объективно оценить ваши результаты и сформировать амбициозные, но достижимые цели.

Следует придерживаться четырех основных принципов в этом процессе.

1. Анализируйте данные в динамике.

В условиях нестабильности любой показатель может выдавать экстремумы в определенные периоды. Например, в марте 2022 года наблюдался резкий скачок трафика и товарооборота арендаторов практически во всех категориях в связи с ажиотажным спросом на фоне информации о закрытии ряда международных брендов и приостановке поставок части товаров. При этом показатели апреля и мая «провалились» сильнее традиционных сезонных колебаний. В данном случае необходимо смотреть результаты 1-го полугодия 2022 года, не привязываясь к ежемесячным показателям, особенно в случае, если к бенчмаркам привязаны схемы премирования сотрудников.

2. Сравнивайте сопоставимые периоды и объемы.

В коммерческой недвижимости очень ярко выражена сезонность, поэтому сопоставление, например, II квартала, характеризующегося низким спросом, началом периода отпусков, традиционным снижением активности открытия арендаторов, с полностью противоположным IV кварталом нерелевантно и вводит в заблуждение.

3. Выбирайте измеримые бенчмарки.

Любой участник процесса должен иметь возможность посчитать результаты бенчмарка самостоятельно, а еще лучше – иметь доступ к регулярной отчетности со статусом выполнения конкретного параметра. Если рассчитать бенчмарк или получить данные о нем нельзя – он бесполезен.

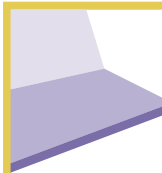
Как сформировать бенчмарки?

СРАВНИВАЙТЕ СЕБЯ С РЫНКОМ, КОНКУРЕНТАМИ
И СОБСТВЕННОЙ ДИНАМИКОЙ



АНАЛИТИКА РЫНКА

- отчеты консультантов
- отчеты в открытых источниках
- Аналитический центр Москвы



ФОРМИРОВАНИЕ СОБСТВЕННЫХ БЕНЧМАРКОВ

- особенно актуально, если в управлении несколько ТЦ

1

**АНАЛИЗИРУЙТЕ
ДАННЫЕ
В ДИНАМИКЕ**

2

**СРАВНИВАЙТЕ
СОПОСТАВИМЫЕ
ПЕРИОДЫ**

3

**БЕНЧМАРК
ДОЛЖЕН БЫТЬ
ИЗМЕРИМЫМ**

4

**ВЫБИРАЙТЕ
БЕНЧМАРКИ
ЗАРАНЕЕ**

Источник: ADG group



4. Выбирайте бенчмарки заранее.

Все параметры для оценки должны быть выбраны до того, как оценивать результаты. Все участники процесса, влияющие на формирование бенчмарка, должны быть проинформированы о формате, условиях и сроках сравнения результатов с целевым значением.

Для формирования бенчмарков есть 2 основных пути: аналитика рынка (тут на помощь придут отчеты консультантов, данные из открытых источников, информация региональных аналитических центров), а также формирование собственных метрик (особенно актуально, если в управлении несколько ТЦ).

Не забывайте, что для управленческой отчетности достаточно верхнеуровневых показателей, но если вы хотите внедрять категорийное управление, эффективно управлять трафиком и продажами, фокусироваться на повышении эффективности работы арендаторов с целью максимизации дохода с каждого квадратного метра, необходимо спуститься до максимально возможной степени гранулярности анализа.

Например, в ADG group, оценивая операционную эффективность, мы детализируем анализ всех показателей на 4 уровнях в рамках единицы и портфеля:

- торговый центр;
- категория арендаторов (мы выделяем 12);
- профиль арендаторов (62 профиля в рамках нашего классификатора, но используйте те, что релевантны именно для вас);
- арендатор.

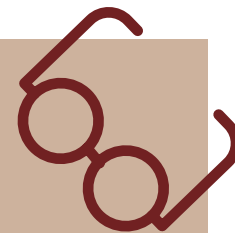
Сегментация потребителей

Аналитика может помочь ретейлерам сегментировать своих клиентов на основе их покупательского поведения, демографических и психографических характеристик.

Сегментация потребителей позволяет ретейлерам лучше понимать их поведение и потребности, а затем использовать эту информацию для более точечного предложения продуктов и услуг (например, скидки на продукты, которые клиент часто покупает, или отправка на e-mail специальных предложений для конкретных групп) и создания персонализированных маркетинговых стратегий. Эти инструменты помогают лучше понимать свою аудиторию и максимально удовлетворять ее потребности. Роль аналитики в этом процессе очевидна, поскольку она помогает оценить нужды и запросы конкретных групп клиентов. Кроме того, сегментация поможет эффективно анализировать тренды и изменения в поведении потребителей, что, в свою очередь, позволит бизнесу адаптироваться к изменениям в запросах аудитории и удерживать клиентов.

Одним из примеров персонализированных маркетинговых стратегий являются программы лояльности, которые позволяют компании удерживать существующих клиентов и привлекать новых, обеспечивая им дополнительные бонусы и привилегии в знак благодарности за их

Согласно данным IBC Real Estate, по итогам 1-го полугодия 2023 года на российский рынок вышли 27 новых брендов, включая мультибрендовые магазины. При этом за II квартал в российских ТЦ их появилось в два раза больше (19), чем за первый (8).



CRE Retail

лояльность. Наша программа лояльности «Клуб соседей» охватывает все работающие объекты и предполагает сканирование чеков, накопление баллов, их использование для получения подарков или скидок, а также участие в розыгрышах, что позволяет привлекать еще больше людей и мотивировать их на покупки. Сейчас в программе уже около 25 000 активных пользователей, и их число растет. Программа лояльности позволяет оптимизировать маркетинговый бюджет: мы можем значительно снизить траты на наружную рекламу, digital-каналы и социальные сети, потому что точно понимаем, что с помощью этого инструмента мы строим коммуникацию непосредственно с посетителями наших центров и работаем более прицельно.

Уровни анализа



Источник: ADG group



Стратегия ценообразования

Ретейлеры могут использовать аналитику для определения наиболее эффективной ценовой стратегии для своих товаров.

Анализируя тенденции рынка, цены конкурентов и поведение покупателей, ретейлеры могут устанавливать оптимальные цены на свою продукцию для получения максимального дохода. Различные стратегии ценообразования – дисконтные программы, скидки на определенный ассортимент товаров или временные/сезонные скидки – помогают ретейлерам получить более высокий уровень дохода с продаж, привлечь новых клиентов и удержать существующих. Использование аналитической информации о покупательском поведении и конкурентных ценах на аналогичные товары позволяет ретейлерам принимать решения на основе данных, что помогает эффективно выстраивать стратегию ценообразования и управлять ценами для увеличения продаж и общих доходов. Например, если ретейлер изменит

цену на продукт, то аналитика данных может показать, насколько поменяется частота покупки в ответ на это изменение цены. Это позволит понять, сколько клиентов могут откликнуться на изменение цены.

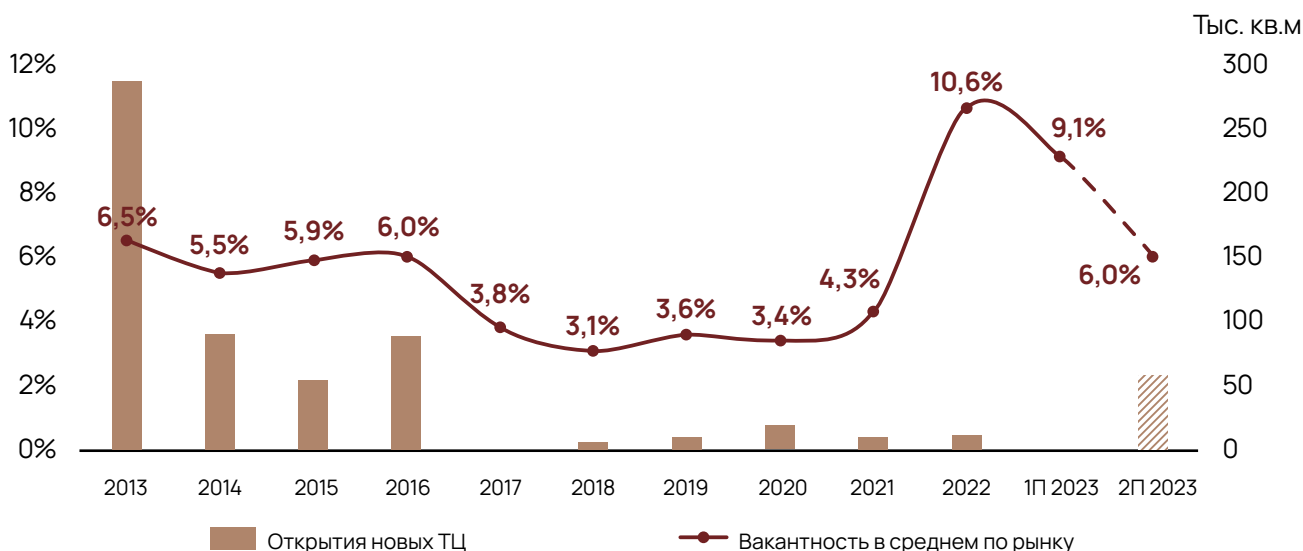
Так, компания Uber применяет аналитику для определения цен на свои услуги в различных регионах. Они анализируют данные о спросе на такси в разных городах, погодных условиях, дорожной загруженности и других факторах, чтобы установить оптимальные цены на свои услуги. В результате Uber увеличил свой доход и укрепил свою позицию и репутацию на рынке такси-услуг. А маркетплейсы, например Ozon, Wildberries, «Яндекс.Маркет, используют сложные алгоритмы, чтобы анализировать цены конкурентов и динамику спроса на свои товары, что позволяет устанавливать приемлемые цены на свою продукцию и, следовательно, сохранять свою конкурентоспособность и максимизировать доход.

Маркетинговые кампании

Аналитика может помочь ретейлерам измерить эффективность их маркетинговых кампаний.

Анализируя данные о покупателях, ретейлеры могут лучше понимать их поведение и определять, какие маркетинговые каналы наиболее эффективны для привлечения трафика и продаж, и соответствующим образом скорректировать свои маркетинговые расходы,

Динамика открытий новых торговых центров и доли свободных площадей, Санкт-Петербург



Источник: NF Group Research

а также сосредоточиться на более эффективных каналах для достижения максимальных результатов в продажах и повышения уровня удовлетворенности покупателей. Например, ретейлер может провести A/B тестирование для определения того, какой маркетинговый канал работает лучше всего. Методы статистического анализа позволяют определить, какие каналы приводят к большему количеству посетителей или продаж.

Известная во всем мире сеть парфюмерно-косметических магазинов Sephora использовала аналитику для определения наиболее эффективных каналов маркетинга. Компания анализировала данные о том, как покупатели узнают о продуктах Sephora и какие каналы приводят к наибольшему количеству продаж. На основе этих данных компания перераспределила свой маркетинговый бюджет между наиболее эффективными каналами, что помогло увеличить эффективность маркетинговых кампаний и нарастить клиентскую базу.

Организация торгового пространства

Ретейлеры могут использовать аналитику для оптимизации планировки и дизайна своих магазинов.

Анализируя схемы движения покупателей, ретейлеры могут определить, какие зоны магазина пользуются наибольшей популярностью, и соответствующим образом скорректировать планировку магазина и размещение товаров. Грамотная аналитика (анализ тепловых карт, RFID-технологии, регистрация посещаемости, оценка предпочтений покупателей) позволяет определить, какие товары и категории товаров наиболее популярны в магазинах, отследить маршрут покупателя на месте, оценить эффективность работы магазина в целом. На основе этих данных ретейлеры могут оптимизировать пространство и расположение в нем товаров, чтобы увеличить удобство и комфорт покупателей, повышать качество обслуживания, а соответственно, создавать подходящие условия для того, чтобы клиенты совершали покупки.

Анализ активности в объекте полезен и для управляющих компаний, так как позволяет оценить эффективность тенант-микса и логичность зонирования пространства, избежать каннибализации арендаторов и проследить синергию их размещения.



Например, компания Walmart смогла увеличить продажи на 10% и уменьшить затраты после проведения ряда экспериментов, чтобы определить оптимальную разметку магазина и размещение товаров. Компания Target, в свою очередь, анализирует, какие товары чаще всего покупают вместе, – эти данные помогают определить, какие продукты нужно размещать рядом, чтобы увеличить объем продаж.

Таким образом, аналитика помогает компаниям принимать решения на основе данных и совершенствовать свою деятельность различными способами. Это приводит к еще большей клиентоориентированности, увеличению трафика, повышению доходов и улучшению результатов бизнеса.

Мы убеждены, что управление коммерческой эффективностью возможно только на основе анализа данных, который является фундаментом для выстраивания процессов и оценки бенчмарков. Проверяйте гипотезы, формируйте инсайты и работайте над повышением трафика и товарооборотов арендаторов, используя результаты бизнес-анализа. 



CRE Retail.
Hi-Tech

Веселые картинки

Модернизация видеонаблюдения в ТЦ – эффективный проект в современных реалиях



Текст: Синявская Ольга,
менеджер по развитию
сегментов недвижимости
и логистики, компания
TRASSIR
Фото: Архив CRE

Внешняя ситуация проясняется, и теперь самое время снова поговорить об одной из самых серьезных проблем торговых центров России – моральном устаревании оборудования.

Сегодня на многих объектах, независимо от размеров и форматов, мы сталкиваемся с пустующими площадями и отсутствием достаточного количества посетителей.

При внимательном рассмотрении у каждого из этих кейсов можно заметить одну общую особенность. Все эти истории объединяет одно – проблемы системы управления, не способной быстро и эффективно реагировать на вызовы слишком быстро меняющегося общества.

Где деньги, Зин?

В торговых центрах по всей стране у управляющих компаний примерно одинаковые причины недополучения прибыли:

- отсутствуют или недостаточно прозрачны данные, позволяющие принимать взвешенные управленческие решения;
- разные службы объекта не вовлечены в процесс выработки стратегических и операционных инициатив;
- отсутствуют четкие критерии оценки эффективности проводимых активностей.

Где же брать эти данные? Для того чтобы проводить постоянные внешние исследования, попросту не хватит бюджета. Самое интересное – что эти данные уже доступны. За этой информацией не нужно никуда идти. Их собирают камеры видеонаблюдения, установленные по всему зданию. На примере ряда ТЦ, с которыми нам пришлось работать, можно сказать, что «в среднем по больнице» ситуация следующая. Установленное оборудование для видеонаблюдения, как правило, старше 10 лет, камеры следят только за безопасностью. Из инструментов аналитики используются только счетчики посетителей на входах.

В последние годы возник новый класс инновационных решений на базе видеоаналитики. С их помощью можно, например, считать конверсии потоков посетителей или достаточно подробно описать профиль посетителей. Включая такие показатели, как демография и частота повторных визитов. На практике это позволяет вам определить, например, количество мам с детьми, посещающих ТЦ в полдень воскресенья.

Это уже совершенно новый подход к сбору данных и решению задач любой сложности. Для этого используются нейронные сети и современные интеллектуальные алгоритмы распознавания видеоизображения. Суть внедрения видеоаналитики состоит в том, что одни и те же данные могут обрабатываться для различных целей. Например, для потребностей службы безопасности, отдела эксплуатации и коммерческого отдела.

Соответственно, здесь возникает резонный вопрос о необходимости модернизации текущей системы видеонаблюдения (СВ). Ее эффективность во многом зависит от того, что под ней понимает каждый из тех, кто имеет непосредственное отношение к принятию решений и использованию СВ. К ним могут относиться и управляющий ТЦ, и руководитель службы безопасности, и инженер, отвечающий за ее эксплуатацию. При этом нужно учитывать один принципиальный момент. Важно не просто оптимизировать отдельные камеры, но и иметь четкое представление, зачем это делать. И о том, как это повлияет на систему видеонаблюдения и эффективность процессов в ТЦ в целом.

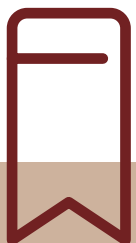


5 этапов модернизации

Для создания современного торгового центра, отвечающего потребностям посетителей, просто заменить одни камеры на новые с лучшими характеристиками будет недостаточно. Модернизация должна коснуться задач всех подразделений, трансформировав их, в том числе с использованием видеоаналитики.

Процесс модернизации системы наблюдения можно условно разделить на пять этапов, влияющих на эффективность процесса.

1. Определить цели, которых хотим достичь. С помощью технологий аналитики можно находить проблемы, которые в наибольшей степени волнуют руководство или собственников бизнеса и определять цели деятельности на всех уровнях. Понятно, что итогом инициативы должно стать повышение прибыльности ТЦ.



Кстати

Национальный проект «Экономика данных» подготовят в течение года. Он будет рассчитан до 2030 года. Об этом сообщил Президент России Владимир Путин в ходе пленарного заседания форума будущих технологий «Вычисления и связь. Квантовый мир». Цель проекта — перевести всю экономику, социальную сферу, органы власти на качественно новые принципы работы, внедрить управление на основе данных. Важно, как отметил глава государства, чтобы эта работа велась на базе российского ПО.

Источник: Минцифры

При этом важно держать в фокусе внимания и качественные показатели:

- определение ядра посетителей;
- отслеживание общего числа посетителей и количества уникальных;
- повышение эффективности работы персонала;
- сокращение нагрузки на операторов службы безопасности;
- скорость реагирования на внештатные ситуации.

2. Найти оптимальные решения проблемы.

Новые технологии позволяют привлекать к обсуждению не только экспертов службы безопасности, но и представителей других отделов, проявивших интерес. Здесь достигается еще один важнейший для успешной реализации модернизации эффект – вовлечение сотрудников в процесс согласования задач и функционала проекта.

3. Подобрать варианты оборудования для системы видеонаблюдения, которое поможет реализовать поставленные задачи и вывести ТЦ на новый уровень.

Обоснования технологических решений для проекта могут определяться следующими условиями:

- максимальная автоматизация процессов с целью минимизации влияния «человеческого фактора»;
- возможность быстрой перенастройки оборудования для изменения параметров отчетов;
- сбор требуемой информации с высоким качеством;
- повышение производительности работы оборудования.

На основе текущих предложений на рынке формируется набор требований к оборудованию.

Совместно с производителем можно разработать дорожную карту по реализации выбранных решений: проектированию, монтажу и настройке качества распознавания. И даже предоставить возможность пропилотировать выбранные решения на своем объекте.



4. Определить критерии достижения целей, параметры оценки качества собираемых данных.

Совместно с разными службами, арендаторами обсудить и установить ключевые показатели эффективности данных, получаемых от системы видеонаблюдения. Для успешной модернизации важно менять не только сам принцип работы, но и образ мышления, основанный на данных.

Запустив комплексный проект по обучению сотрудников и арендаторов, появляется отличная возможность приучить их мыслить в масштабах всего ТЦ. Для этого необходимо рассказывать и наглядно демонстрировать сотрудникам и арендаторам, как переоснащение системы наблюдения и работа с данными сказываются на показателях торгового центра в целом. И каким образом это напрямую влияет на безопасность и условия труда. А для арендаторов – как получаемые данные повлияют непосредственно на их торговую точку и выручку от нее.

5. Оценить результаты работы модернизированного проекта, собрать обратную связь от оперативных работников. Широкий и регулярный обзор применения данных ведет к улучшению управляемости зданием.

Итогом модернизации должна стать долгосрочная стратегия развития ТЦ в области безопасности

и эффективности. Хорошо, когда еще на этапе предпроектных работ продумывается возможность дальнейшей модернизации, замены оборудования и технологий по мере их устаревания. Особенно в той части процессов, где технологии поднялись на новый уровень.

Общая стратегия по модернизации торгового центра, основанная на широком применении аналитики, ведет к существенным управленческим сдвигам. Сокращается дистанция и снижается недопонимание между управлением ТЦ и арендаторами. Появляются возможности точечного воздействия и привлечения посетителей на объекте. Усиливаются взаимосвязи между подразделениями за достигнутые результаты, меняется подход к видению будущего торгового центра.

Все это в комплексе позволяет вывести ТЦ на новый уровень обеспечения безопасности и значительно повысить эффективность использования имеющихся площадей. 

Кейсы из практики

ОБЪЕКТ: ТЦ В НОВОЙ МОСКВЕ

Технологии для тестирования: портрет посетителей.

Что было сделано: установлена камера с видеоаналитикой для распознавания лиц на входе в ТЦ.

Задачи, которые решает данный инструмент: распознавание лица по полу и возрасту.

Результат. Успешное внедрение. По результатам использования точность распознавания составляет не менее 90%.

Описание. В торговом центре в Новой Москве установили интеллектуальную видеоаналитику TRASSIR для контроля трафика посетителей и анализа портрета целевой аудитории. Отдел маркетинга ТЦ ранее предполагал, что основной аудиторией ТЦ являются женщины 20–40 лет.

Однако это предположение было в корне опровергнуто благодаря использованию данных видеоаналитики. В результате проверки гипотезы выяснилось, что костяк посетителей (64%) составляют мужчины 20–40 лет. Это позволило руководству ТЦ верно оценить ситуацию, скорректировать концепцию обновления объекта и начать переговоры с новыми арендаторами.

ОБЪЕКТ: ТЦ В НОВОЙ МОСКВЕ

Технология для тестирования: подсчет посетителей.

Что было сделано: были задействованы действующие камеры в ТЦ, подключена видеоаналитика распознавания человека при пересечении линии.

Задачи, которые решает данный инструмент: подсчет вошедших-вышедших посетителей.

Результат. Успешное внедрение. По результатам использования точность детектирования количества посетителей составляет не менее 90%.

Описание. Отделу маркетинга ТЦ было необходимо оценить посещаемость ТЦ в период праздников и сравнить с посещаемостью в обычные дни. При анализе трафика посещений, собранного видеоаналитикой на входах-выходах в ТЦ в декабре-январе, выяснилось, что ежедневная посещаемость ТЦ в целом стабильная. И изменялась незначительно. В период предпраздничных дней прирост аудитории был незначительный – колебания оказались в пределах 10%. Это позволило руководству ТЦ грамотно планировать проведение маркетинговых активностей.

12 СЕНТЯБРЯ 2023 ГОД

CONVINCE ME

DEBATES

ДЕБАТЫ

«В СПОРЕ РОЖДАЕТСЯ БУДУЩЕЕ»

В ЭТОМ ГОДУ МЫ ПРОВОДИМ ТРЕТЬЕ ПО СЧЕТУ МЕРОПРИЯТИЕ «УБЕДИ МЕНЯ» В ФОРМАТЕ ДЕБАТОВ, ГДЕ ЛИДЕРЫ РОССИЙСКОГО РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ ОБСУДЯТ САМЫЕ ИНТЕРЕСНЫЕ И АКТУАЛЬНЫЕ ТЕМЫ ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ И В СПОРЕ СМОГУТ ОБОСНОВАТЬ СВОЮ ПОЗИЦИЮ И СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

ОРГАНИЗАТОР

c | R | e **event**

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ

c | R | e
КОМПАНИЯ НЕДВИЖИМОСТИ

CRE RETAIL



c | R | e **RU**