

С.М. Егоров
Аспирант Российской Академии
предпринимательства

Предпосылки для развития девелоперских проектов в России

Preconditions for development of developer projects in Russia

Сегодня отечественный гостиничный бизнес в целом стремится повторить классическую схему, по которой развиваются все направления коммерческой недвижимости: разработка концепции, привлечение средств, строительство, эксплуатация или продажа. В индустрии гостеприимства эта схема пока в стадии становления, что, с одной стороны, обескураживает часть инвесторов, привыкших к большей определенности, а с другой – наличие не заполненных до сих пор ниш предоставляет широкие возможности для развития.

Today domestic hotel business as a whole aspires to repeat the classical scheme on which all directions of commercial real estate develop: concept working out, attraction of means, building, operation or sale. In the hospitality industry this scheme while in a formation stage that, on the one hand, discourages a part of the investors who have got used to большей of definiteness, and with another – presence of the niches not filled till now gives ample opportunities for development.

Девелоперский проект, инвестиции, инвестор, гостиничный бизнес, коммерческие условия.

The developer project, investments, the investor, hotel business, commercial conditions.

Говоря об индустрии гостеприимства, необходимо отметить, что это один из крупнейших и широко представленных в международном масштабе видов деловой активности, где сконцентрирован значительный капитал и есть все предпосылки для дальнейшего устойчивого развития. Сегодня в России они уже появились.

Перспектива вхождения крупных инвестиционных групп в гостиничный бизнес становится актуальной, поскольку другие секторы

коммерческой недвижимости уже достаточно хорошо освоены ведущими игроками [2].

Несмотря на то что в мировой практике гостиничный бизнес считается одним из наиболее капиталоемких и рискованных видов деятельности, привлекает внимание инвестиционного сообщества по ряду причин.

Во-первых, гостиницы – это объект коммерческой недвижимости, имеющий в перспективе более высокую ставку капитализации. Во-вторых, доходы от эксплуатации отелей могут в несколько раз превосходить аналогичные показатели по другим секторам коммерческой недвижимости. В-третьих, благодаря комплексному характеру гостиничных услуг и широкому диапазону сопутствующих бизнесов можно гибко управлять доходами, увеличивая выручку от каждого из них, т.е. максимально использовать эффект синергии [4].

По оценкам экспертов, ставки доходности в российском гостиничном бизнесе могут достигать 25–30%. Однако инвестор должен быть готов к тому, что при реализации гостиничных проектов потребуются не только большие капиталовложения, но и более высокие расходы, чем в других секторах коммерческой недвижимости, а соответственно, и более длительные сроки окупаемости. В среднем по рынку вложенные средства полностью окупаются не менее чем через пять лет с начала строительства объекта, что для многих инвесторов, привыкших работать с «быстрыми деньгами», является проблемой.

Сегодня отечественный гостиничный бизнес в целом стремится повторить классическую схему, по которой развиваются все направления коммерческой недвижимости: разработка концепции, привлечение средств, строительство, эксплуатация или продажа. В индустрии гостеприимства эта схема пока в стадии становления, что, с одной стороны, обескураживает часть инвесторов, привыкших к большей определенности, а с другой – наличие не заполненных до сих пор ниш предоставляет широкие возможности для развития. И этому есть реальные подтверждения.

Общий объем гостиничного рынка России составляет не менее 17 млн. кв. м, из которых современным требованиям соответствует не более 30%, все остальное требует комплексной реконструкции или замены. Для того чтобы восстановить доперестроечные объемы по отечественной индустрии гостеприимства, необходимо реконструировать или заново построить не менее 250 тысяч гостиничных номеров [1].

Последнее обстоятельство имеет под собой материальную основу – почти пятая часть всего номерного фонда гостиниц России не имеет необходимых удобств. В этой связи в условиях дальнейшего стабильного функционирования экономики рынок гостиничной недвижимости ожидает многократный рост.

Сегодня для большинства отечественных инвесторов вложения в гостиничный бизнес носят больше ситуационный, а иногда и политический характер, экономика проекта, как правило, на втором месте.

Времена более чем стопроцентной прибыли от строительства жилых, офисных и торговых комплексов уходят в прошлое, а работать с долгосрочными инвестициями у нас пока не научились. Этому не способствует и нынешняя кредитная политика банковского сектора, когда ставки 15% годовых сводят на нет привлекательность гостиничных инвестиций. Наиболее важный фактор опасений капитала любого происхождения связан с отсутствием привычных методов работы.

Основным препятствием на пути гостиничного бума в городах России можно назвать не столько дефицит денежных средств на реализацию проектов, сколько отсутствие механизмов их развития и управления. К примеру, в странах с развитым туристским потенциалом эта схема доведена почти до автоматизма. Центральное звено любого проекта в области гостиничной недвижимости – девелоперские компании, которые на профессиональной основе занимаются развитием проектов. Их задача – сдать объект «под ключ» и реализовать самую выгодную для инвестора схему его эксплуатации или продажи.

Инвестор предпочитает входить в проект, когда его инициатор на свои средства подготовит большую часть, а чаще всего весь пакет документации. Именно поэтому в России наблюдается стремление сосредоточить функции всех субподрядчиков, участвующих в реализации проекта, в одних руках. У нас девелопер обычно выступает в роли двуликого Януса: он и девелопер проекта, и его инвестор, поскольку в большинстве случаев действует под зонтиком материнской компании – инициатора проекта [2].

Не менее важная проблема – срок реализации так называемой предпроектной, проектной и строительной стадии создания отеля.

В России эта стадия в силу национальных особенностей обычно занимает годы. К примеру, на разработку только архитектурной концепции уходит не менее месяца. Затем она должна пройти регламентную комиссию, чтобы ее утвердили, а для этого нужно от 50 до 100 согласований в различных инстанциях. На стадии сбора пакета исходно-разрешительной документации, получения градостроительного задания, разработки ТЭО и прочего проект в области гостиничной недвижимости оказывается в зоне риска. Усугубляют ситуацию обременения и компенсационные мероприятия административных органов.

В связи с этим мало кто из потенциальных инвесторов решается участвовать в гостиничном проекте, не имея гарантий собственников земельных участков. Однако и после решения всех этих проблем вряд ли удастся спать спокойно. Не менее актуальна и кадровая проблема. Сегодня на волне популярности гостиничного бизнеса в консалтинг и девелопмент рванули несостоявшиеся преподаватели туристских вузов, журналисты, эксперты из смежных областей коммерческой недвижимости и т.п. За 2006 год о своих амбициях только в Москве заявили не менее 20 новоявленных управляющих компаний, имеющих «глубокий практический опыт» создания новых гостиничных объектов.

Не менее остро стоит эта проблематика и в практической плоскости: до сих пор весьма сложно найти квалифицированных специалистов высшего и

среднего звена. С большинством упомянутых проблем столкнулись почти все инициаторы последних громких проектов по обустройству отечественного гостиничного бизнеса. Поэтому создавать гостиницы у нас обязанность почетная и доверяется далеко не каждому, поскольку прошедший через все эти «тернии к желанным звездам» становится ассом девелопмента в области российской коммерческой недвижимости.

Тем не менее интерес к гостиничному бизнесу растет в геометрической прогрессии. Благоприятные инвестиционные перспективы отрасли базируются на долговременных объективных факторах: низкий уровень насыщения рынка качественными гостиничными услугами (даже в столице баланс спроса и предложения может быть достигнут только через пять – восемь лет), среднегодовая загрузка отелей составляет 60–80%, цены на размещение в отелях всех категорий постоянно растут, во многих субъектах РФ появились региональные программы стимулирования гостиничного бизнеса [4].

В этой связи отнюдь не случайна активизация иностранных гостиничных операторов не только в столицах. Сегодня объектами их внимания стали почти все города-миллионники, где они занимаются поиском наиболее привлекательных проектов.

Продолжается активное становление отечественных управляющих компаний. Правда, несмотря на очевидное преимущество объединения, гостиничные сети «российского производства» еще не стали массовым явлением. В нашей стране пока не сложился класс собственников, владеющих большим количеством гостиничных объектов, а рынок услуг профессионального управления не сформировался, потому что владельцы гостиниц не доверяют наемным менеджерам. Эта ситуация быстро меняется, и в ближайшее время сетевой продукт будет активно развиваться. Пока основные отличия российских гостиничных сетей от международных образцов связаны с отсутствием единого продукта в рамках имеющихся сетевых образований.

На зарубежных рынках потребители гостиничных услуг имеют стойкие ассоциации о качестве обслуживания в конкретной сети и могут формировать мнение о сервисе на основании ее торговой марки. В России этого пока нет. Отечественные управляющие компании не имеют устоявшихся стандартов, с помощью которых можно было бы эффективно тиражировать услуги гостеприимства. Надо отметить, что в нашей стране все-таки появились три-четыре стабильно развивающихся отечественных бренда. Российские операторы занимают собственную нишу, не конкурируя напрямую с международными марками. Они предлагают услуги на тех сегментах рынка, которые пока не охвачены зарубежным менеджментом [2].

Это позволяет отечественным гостиничным управленцам набираться необходимого опыта и запаса финансовой прочности для дальнейшей экспансии. Думаю, вскоре они смогут равноправно конкурировать с международными брендами, менее гибкими и хуже приспособленными к нашей действительности. Основу для расширения отечественных гостиничных сетей, возглавляемых российским менеджментом, создадут именно западные конкуренты, на базе которых будет подготовлено новое поколение отечественных управленцев.

Подводя итог, можно отметить основные тенденции, влияющие на развитие отечественной индустрии гостеприимства.

1. Несбалансированность спроса и предложения. Пока самым позитивным трендом для индустрии гостеприимства в целом можно назвать относительно невысокий рост нового предложения на рынке, что позволяет собственникам бизнеса с каждым годом увеличивать доходность своих инвестиций.

2. В ближайшей перспективе объектом инвестирования в гостиничный бизнес будет вся страна. Следует отметить, что до сих пор советская эпоха в определенном смысле остается ориентиром для развития отрасли – в 1990 году в СССР в систему массового социального туризма были вовлечены более 50 миллионов человек. Объем деловых поездок в несколько раз

превышал существующий сегодня. Можно предположить, что если экономика России продолжит сбалансированное развитие, то сегмент рынка гостиничной недвижимости ожидает трех-четыrehкратный рост. Главный фактор риска, сдерживающий активное освоение нового поля деятельности, – это масштабность задачи. Минимальные объемы строительства – не менее тысячи гостиниц по всей стране.

3. Затраты на строительство и операционную деятельность. Гостиничным инвесторам придется стать более изобретательными при строительстве новых и реконструкции действующих средств размещения в первую очередь из-за растущих затрат на строительные материалы, энергетические ресурсы и рабочую силу, а у владельцев действующего бизнеса ключевой целью в ближайшей перспективе будет грамотный контроль за энергопотреблением и другими операционными издержками.

4. Продолжение развития формата многофункциональных концепций в регионах. В ближайшей перспективе в регионах по аналогии со столицами наиболее востребованной концепцией гостиничного строительства будет многофункциональный формат. Подобный подход, доказавший свою эффективность, поможет инвесторам снизить инвестиционные риски. Гостиничный бизнес в регионах по сравнению с офисными или торговыми площадями в чистом виде имеет преимущество. Деловые или торговые комплексы, построенные там, будут в первую очередь ориентироваться на ограниченную покупательскую способность местного населения. Гостиница – это единственное предложение, адресованное потребителям из других регионов, более развитых в экономическом отношении, привыкшим к более высокому уровню комфорта и цен, чем тот, который предлагал до сих пор местный рынок.

5. Усиление экспансии иностранного менеджмента в регионы. Учитывая, что у столичных рынков ограниченные масштабы, уже сегодня заявлены многочисленные планы западных операторов о вхождении в наиболее привлекательные региональные проекты, позиционирующиеся в

среднем сегменте гостиничного рынка. Стоит отметить и появление новых для России концепций в формате отелей-кондоминиумов в южных регионах, повышенный интерес инвесторов к апарт- и бутик-отелям. Выступление Скотта Антела, главы DLA Piper по гостиничному праву в России и СНГ, было посвящено вопросам взаимоотношений управляющих компаний и инвесторов. Начинать работу необходимо с анализа экономической целесообразности проекта.

Инвестор должен задать себе вопрос: зачем я строю гостиничный комплекс? Это игрушка, чтобы польстить самолюбию, или бизнес? Выбирать гостиничного оператора надо на ранней стадии, учитывая следующие факторы: бренд и узнаваемость; готовность оператора объяснить суть своего бизнеса; открытость в регулярном предоставлении информации; работает оператор на вашу собственность или на свой головной офис; структура вознаграждения должна быть стимулирующей; понимание оператором особенностей/сложностей местного рынка.

Важный момент – условия контракта и вознаграждение. Классический вариант «3 и 10» может варьироваться в зависимости от развитости рынка, оператора и других факторов (места расположения, состояния недвижимости, роста в будущем и т.д.). Предпочтительнее следующий вариант: низкая плата за управление плюс поощрительная плата на основе валового операционного дохода (ВОД), например 2% + 6–12%.

Существуют и другие критерии качества: приоритетная величина дохода владельца; проверка качества работы по бюджету и доходу с комнаты («Рев пар»); эксклюзивность. Лучше всего выбирать такого оператора, который уже работал на местном рынке и знаком с соглашениями по управлению гостиничными комплексами. Подписывая договор об управлении, необходимо обсудить и другие его пункты: основные средства; ежемесячные встречи; одобрение бюджета; одобрение основного персонала; право продажи. Стоит также определиться с юридической и налоговой структурами и оформить меморандум о намерениях (лист условий) [4].

Благодаря ему можно сэкономить время, сохранить деньги и отношения, если все коммерческие условия будут оговорены в меморандуме о намерениях до составления соглашения по управлению гостиничным комплексом.

Следует иметь в виду, что отношения более ценны, чем контракт. Необходимо стараться не портить отношения или подавлять значение согласованных коммерческих условий. Во время действия контракта сроком 20 или более лет многое может произойти. Меняются рынки и экономические показатели, появляются новые продукты, усиливается конкуренция, меняются команды и первоначальные отношения.

Контракт и отношения тоже должны меняться в соответствии с новыми обстоятельствами. Рецепт хорошего соглашения по управлению гостиничным комплексом идентичен рецепту хорошего брака: возможность оставаться собой; общение и дополнительные взаимовыгодные стимулы.

Литература:

1. Грибовский СВ., Иванова Е.Н., Львов Д.С., Медведева О.Е. Оценка стоимости недвижимости. М.: Интерреклама, 2003. – С. 47-51.
2. Ефимов С.Л. Управление персоналом: гостиничный бизнес. Учебное пособие. М.: ТрансЛит, 2008. – С.83-85.
3. Максимов С.Н. Девелопмент: Развитие недвижимости — организация, управление, финансирование. СПб.: Питер, 2006. –С. 117.
4. Экономика и управление недвижимостью: учеб. пособие / А.В.Марченко. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – С.138.