

# REAL ESTATE DEVELOPMENT

№ 1 (04)

Март 2014



## ЧТО-ТО НОВЕНЬКОЕ

Почему девелоперы неохотно берутся за новые форматы недвижимости

с. 8

## ПОКАЗАТЬ КЛАСС

Как повысить эффективность классификации жилой недвижимости

с. 26

## БЫТЬ АДВОКАТОМ БУДУЩЕГО

Интервью с главным архитектором Киева Сергеем Целовальником

с. 18

## ДОГОВОР ДОРОЖЕ ДЕНЕГ

Главные отличия контрактов ЕРС и ЕРСМ с генподрядчиком

с. 50



Организатор



+38 (044) 227-67-53  
+38 (044) 360 51 58  
info@ureclub.com

При поддержке



**Retail**Studio





УКРАИНСКИЙ  
ЦЕНТР  
СТАЛЬНОГО  
СТРОИТЕЛЬСТВА

**ИНЖЕНЕРНЫЙ ЦЕНТР УЦСС –**  
ЭТО КОМАНДА АРХИТЕКТОРОВ, ИНЖЕНЕРОВ-  
КОНСТРУКТОРОВ И ЭКСПЕРТОВ, ПРИЗВАННАЯ  
СДЕЛАТЬ СТАЛЬНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО БЫСТРЕЕ,  
ЛЕГЧЕ И ЭФФЕКТИВНЕЙ.

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ ИНЖЕНЕРНОГО ЦЕНТРА УЦСС ВКЛЮЧАЮТ:

- Разработка концепции проекта.
- Предоставление технической поддержки на всех этапах жизненного цикла проекта.
- Консультации по вопросам огнезащиты стальных конструкций, поставки материалов, стоимости услуг.

**ИНЖЕНЕРНЫЙ ЦЕНТР УЦСС**  
ПРЕДЛАГАЕТ БЕСПЛАТНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ  
НА ВСЕХ ЭТАПАХ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.



# В ПОИСКАХ ПОТЕНЦИАЛА

**В** начале марта инвестор-миллиардер Уоррен Баффет написал свое очередное письмо по итогам работы компании за минувший год. В своих посланиях он ежегодно отчитывается о прибылях и убытках, приобретениях и потерях. Кроме того, он делится с инвесторами своими соображениями по поводу текущей ситуации на рынках и иногда дает им советы. Здесь, впрочем, мы не будем рассматривать содержание его нового письма, а скажем лишь вот о чем.

Еще на заре своей профессиональной деятельности Баффет перешел в компанию Graham-Newman Corp. Бенджамина Грэма, считающегося одним из самых удачливых инвесторов и основателем подхода «value investing», описанного им в книге «Разумный инвестор» («The Intelligent Investor»). С тех пор Баффет стал непреклонным приверженцем принципов «разумного инвестирования», и судя по размерам его капитала (по данным Forbes, в марте 2014 года он составил \$58,2 млрд), до сих пор эта стратегия его не подводила.

Стратегия же эта подразумевает, что вкладывать средства в активы нужно с учетом реальной стоимости бизнеса, а не руководствуясь высоким спросом со стороны других участников рынка. Недооцененные акции в этом случае могут стать выгодной покупкой, если внутренняя их стоимость, согласно проведенному анализу, окажется выше рыночной.

Другими словами, ориентироваться стоит на реальную стоимость бизнеса и его потенциал, а не на всеобщий интерес или «модность» активов. Но что такое этот «потенциал»?

Конечно, далеко не каждый об-

ладает зоркостью Баффета или Грэма, но иногда сам поиск такого потенциала нивелируется и попросту сбрасывается со счетов. Так происходит, например, с понятием «огромный потенциал украинского рынка недвижимости». В настоящее время понятие это стало неким неопределенным клише, которым можно воспользоваться практически в любом удобном случае.

Очевидно, что участок в центре Киева или в природоохранной зоне с готовой инфраструктурой — это не потенциал, о котором так много и часто говорят. Потому что потенциал — это в широком смысле «запасные» средства, а не очевидная возможность. Это не когда быстро и четко, а когда с взглядом в будущее (и города, и страны), и с верой в проект.

В народе говорят: чтобы стать женой генерала, надо выйти замуж за лейтенанта. Потому что, во-первых, генералов априори мало, и на всех их не хватит. А во-вторых, «выращенный самостоятельно» генерал — это точно уж ваш генерал, и ничей больше. Тут и заслуга, и дивиденды, и раскрытый потенциал.

Другое дело, что в нынешних экономических условиях, к сожалению, поиск потенциала (а значит, шаг в сторону от устоявшихся бизнес-процессов) — это огромный риск, если не сказать авантюра. И пока это так, фразой «огромный потенциал украинского рынка недвижимости» можно, например, завершать интервью, или начинать свой блог. Но никак не искать его и тем более находить.



## РЕДАКЦИЯ

**Главный редактор**  
Сергей Власов  
S\_Vlasov@ureclub.com

**Заместитель главного редактора**  
Екатерина Труханина

**Журналисты**  
Наталья Кушнир  
Ирина Настыч  
Ольга Павлова  
Наталья Михайленко

**Дизайнер**  
Оксана Пушняк

**Художник-иллюстратор**  
Оксана Пушняк

## МЕНЕДЖМЕНТ

**Директор проекта**  
Ольга Соловей

**Финансовый директор**  
Анастасия Кисель

**Менеджер по реализации**  
Анна Нестуля

## ИЗДАТЕЛЬСТВО

Учредитель и издатель ООО «УКН»

Адрес издателя:  
04655, г. Киев, ул. Старокиевская, 10 Г  
Адрес редакции:  
04655, г. Киев, ул. Старокиевская, 10 Г  
Тел. (044) 227-67-53, (044) 360 51 58

## ПЕЧАТЬ

ООО «Глянец»  
Адрес: Украина, г. Киев,  
ул. Бориспольская, 9  
Тел.: (044) 451 77 41  
Тираж: 2 000 экземпляров  
Номер сдан в печать 18.03.2014

Свидетельство о государственной  
регистрации печатного СМИ  
Серии КВ № 19814-9614Р  
выдано Государственной регистрационной  
службой Украины 29 марта 2013 г.

Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов. Ответственность за достоверность и точность фактов, цитат, имен собственных и прочих данных, приведенных в материалах издания, несут авторы публикаций. Перепечатка материалов и использование их в любой форме, в том числе и в электронных СМИ, возможны только с письменного разрешения редакции.

Распространяется бесплатно по адресной базе издательства и на партнерских площадках



# СОДЕРЖАНИЕ

## №4

Март  
2014



### КОЛОНКА

Вадим Непоседов

Инфраструктурный  
вопрос

6



Дмитрий Сенниченко

Украина  
недвижимая

7



### АКТУАЛЬНО

Что-то  
новенькое

8



### ИНВЕСТОР

Юрий Витренко

Статистическая  
стабильность

14



### АРХИТЕКТОР

Сергей Целовальник

Быть адвокатом  
будущего

18



### ДЕВЕЛОПЕР

Валерий Кодецкий

Соответствовать  
ожиданиям

22



### ЭКСПЕРТИЗА

Показать  
класс

26



### МАРКЕТИНГ

С точностью  
лазера

32



### МАРКЕТИНГ

Расставить  
акценты

38



### МЕНЕДЖМЕНТ

Искусство  
управления

44



### ИНФОГРАФИКА

Договор дорожке  
денег

50



### СОБЫТИЕ

Лучшие из лучших  
Новые стратегии

52  
56

## А—Г

«АКВАРЕЛИ», ЖК — 32  
 «Аксенова и Партнеры» — 52  
 Артюхов, Михаил — 26  
 Баффет, Уоррен — 2  
 «Белая дача», аутлет — 8  
 Бердинских, Валентина — 8  
 Береза, Дмитрий — 44  
 Билоус, Максим — 52  
 Бойко, Виталий — 52  
 Ванамейкер, Джон — 32  
 Витренко, Юрий — 14  
 Владов, Даниил — 44  
 Гайдайчук, Сергей — 52  
 Галасюк, Виктор — 8  
 Гальцева, Наталья — 52  
 Гетманцев, Игорь — 38  
 Горашенко, Владимир — 52  
 Грэм, Бенджамин — 2  
 Департамент градостроительства  
 и архитектуры — 18  
 Дзюбенко, Алексей — 52  
 «Житлобудинвест» — 26  
 «Зотов и Ко», АБ — 52  
 Зотов, Виктор — 52  
 Иванов, Андрей — 14  
 «ИМПЕЛ ГРИФФИН ГРУПП» — 44  
 «Интергал-Буд» — 38

## К—М

«К.А.Н. Девелопмент» — 14  
 «Киевгорстрой» — 38  
 «Киев-сити» — 18  
 «Киевская инвестиционная группа» — 14  
 Кисиль, Владислав — 52  
 Коваленко, Сергей — 52  
 Кодецкий, Валерий — 22  
 «Комфорт Таун», ЖК — 38  
 Конфедерация Строителей  
 Украины — 56  
 Коттон, Ник — 52  
 Кравченко, Марина — 32  
 Красонь-Копаниаж, Сильвия — 52  
 Кривошеев, Максим — 52  
 «Крымский Бриз»,  
 5\* Резиденция — 52  
 Кухаренко, Дарья — 8  
 «Лико-Холдинг» — 32  
 ЛУН.ua — 26  
 Макарик, Виолетта — 52  
 Макеева, Елена — 52

«Мануфактура», ТЦ Аутлет — 8  
 Маркевич, Анна — 52  
 Меню, Доминик — 56  
 Меркулов, Михаил — 56  
 Мима, Андрей — 26

## Н—Р

Найман, Эрик — 56  
 Национальная Ассоциация Риелторов  
 (NAR) — 26  
 Непоседов, Вадим — 6  
 Нерода, Виктория — 52  
 Никонов, Игорь — 14  
 Олейник, Константин — 26  
 «ОМОКС» — 38

Осипова, Наталия — 26  
 Паерели, Катерина — 44  
 Панина, Анастасия — 32  
 «Парковый», КВЦ — 52  
 Парцхаладзе, Лев — 56  
 Перегинец, Олег — 52  
 Пиккард, Терри — 52  
 Попов, Егор — 32  
 Попруга, Анна — 38  
 «ПроминвестБанк» — 56  
 «Промышленно-строительная группа  
 «Ковальская» — 38  
 Пшеничная, Инесса — 52  
 Роуз, Дарон — 8  
 «РУСТЛЕР НЕДВИЖИМОСТЬ  
 СЕРВИС» — 44  
 Рыбачук, Михаил — 8

## С—Э

Салтер, Адриан — 52  
 Сенниченко, Дмитрий — 7  
 Теплюк, Марина — 38  
 ТММ — 32  
 «Трест «Югозаптрансстрой» — 26  
 Троян, Ольга — 8  
 Украинская Строительная  
 Ассоциация — 26  
 «Французский бульвар», ТРЦ — 52  
 «Французский квартал», ЖК — 38  
 Хмельницкий, Василий — 14  
 Целовальник, Сергей — 18  
 ЦУМ, ТЦ — 8  
 «Чайка», ЖК — 38  
 «Часопис» — 8  
 Червоноградская, Мария — 8  
 Чухрай, Максим — 56  
 Шелемех, Тарас — 44

Школьник, Максим — 26  
 Шомоди, Габор — 56  
 «ЭСТА Проперти Менеджмент» — 44  
 «ЭСТА Холдинг» — 44

## А—Е

Address.ua — 26  
 ArtBuild Hotel Group — 8  
 AYA Capital — 14  
 Bibliotech — 8  
 Bionic Hill — 8  
 BNP Paribas — 56  
 Capital Times — 56  
 CDA Real Estate — 44  
 Doble W — 52  
 DTZ Ukraine — 52  
 EASTGATE DEVELOPMENT — 52  
 Ernst&Young — 8  
 Erste Group Immorent — 56

## Ф—О

Fashion house, аутлет — 8  
 Forum Lviv, ТРЦ — 52  
 Google — 8  
 Graham-Newman Corp. — 2  
 ISTIL Group — 52  
 Jones Lang LaSalle в Украине — 7  
 Kiev E95 Outlet Centre — 8  
 KPD Conculting — 52  
 MEGANOM, ТРК — 44  
 MEP Engineering — 52  
 MK Illumination — 52  
 NAI Pickard — 52  
 Ocean Plaza, ТРЦ — 14

## Р—З

Panasonic — 52  
 PecherSKY Luxury Apartments, ЖК — 52  
 Respublika, МФК — 38  
 Senator Apartments — 8  
 SP Hall, БЦ — 52  
 UDP — 8  
 Ukrainian Real Estate Club — 52  
 UniCredit Group — 56  
 UTG — 6  
 Villa №1, Клубный дом — 52  
 Vnukovo outlet village — 8  
 Zverinetskiy, Клубный дом — 26



# 26-29 БЕРЕЗНЯ 2014



# INTER BUILD EXPO

ІНТЕРБУДЕКСПО

## МІЖНАРОДНА БУДІВЕЛЬНА ВИСТАВКА

Будівництво  
та архітектура

**EXPERT HALL**  
ЕКСПЕРТ ПАВІЛЬЙОН

Озеленення  
та ландшафтний дизайн

**GREEN HALL**  
ГРІН ПАВІЛЬЙОН

Інноваційні  
матеріали та технології

**ECO HALL**  
ЕКО ПАВІЛЬЙОН

Інтер'єр  
та кераміка

**IDEA'S HALL**  
ПАВІЛЬЙОН ІДЕЙ

Будівельна техніка  
та обладнання

**OPEN AREA**  
ВІДКРИТИЙ МАЙДАНЧИК

Місце проведення:



Генеральний організатор:



КИЇВСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ  
КОНТРАКТОВИЙ ЯРМАРОК

Тел./факс: +380 044 461 9346  
E-mail: build@kmya.kiev.ua

[www.buildexpo.kiev.ua](http://www.buildexpo.kiev.ua)

# ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ ВОПРОС

СЕКТОР ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ ПЕРЕШЕЛ В НОВУЮ ЭРУ — ЭРУ КРУПНОМАСШТАБНЫХ МЕГАМОЛЛОВ, ГЕНЕРИРУЮЩИХ ВЫСОКИЙ ЕЖЕДНЕВНЫЙ ТРАФИК ПОСЕТИТЕЛЕЙ. В ПРОШЛОМ ГОДУ В СТОЛИЦЕ ОТКРЫЛОСЬ ШЕСТЬ БОЛЬШИХ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ, В ЭТОМ ГОДУ ПЛАНИРУЕТСЯ ОТКРЫТИЕ ЕЩЁ ШЕСТИ, ТРИ ИЗ КОТОРЫХ — НЕВИДАННЫХ ДЛЯ УКРАИНЫ МАСШТАБОВ. ТАКИЕ ТРЦ ГЕНЕРИРУЮТ ПОТОК, РАВНЫЙ 1 ТЫС. ПОСЕТИТЕЛЕЙ НА 1 ТЫС. КВ.М ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ В ДЕНЬ. СООТВЕТСТВЕННО, ДЛЯ ТРЦ С ТОРГОВОЙ ПЛОЩАДЬЮ В 80 ТЫС. КВ.М ЭТА ЦИФРА СОСТАВЛЯЕТ 80 ТЫС. ЧЕЛОВЕК В ДЕНЬ. ПОТОКИ ТАКОГО РАЗМЕРА ПОЛНОСТЬЮ МЕНЯЮТ ТРАНСПОРТНУЮ И ИНФРАСТРУКТУРНУЮ КАРТУ ГОРОДА. ПРОБЛЕМА В ТОМ, ЧТО ГОРОД ЧАСТО ОКАЗЫВАЕТСЯ НЕ ГОТОВ К ТАКИМ ИЗМЕНЕНИЯМ

**Т**орговые центры первого поколения, с инвестициями до \$10 млн, были потребителями трафика и подстраивались под остановки общественного транспорта. Современные же объекты строят как небольшие города, инвестируя в них от \$100 млн. Такие комплексы сами являются генераторами потоков — и настолько больших, что теперь уже транспорт должен подстраиваться под них.

Однако в столице, как и в Украине в целом, все ещё руководствуются советским сценарием действий. При проектировании объекта будущие потоки формируются исходя из действующей и перспективной инфраструктуры: транспортных узлов, остановок общественного транспорта, дорожной и тротуарной сети. Трансформация же дорог и коммунального транспорта у нас происходит постфактум, как реакция на уже возникшую проблему: пробки, увеличение смертности на дорогах и прочее.

Но вопрос здесь даже не в самих изменениях, а в их финансировании. Неудобства, генерируемые новыми торговыми центрами — шум, световая реклама, пробки, снижение скоростных показателей транзитных потоков — и связанные с ними действия: необходимость дополнительных маршрутов и остановок общественного транспорта, тротуаров, светофоров, переходов, не являются частью бизнес-проекта. В отличие от паркинга, разметки, навигации по ТЦ и других факторов, способствующих увеличению прибыли, инфраструктура несет исключительно общественную нагрузку и,



Вадим Непоседов,  
Президент компании UTG

Источник: UTG

следовательно, не финансируется бизнесом. В результате один на один с инфраструктурной проблемой остаются муниципальные власти, бюджеты которых часто не готовы к таким тратам.

Так кто же должен думать о транзитных пассажирах, автомобилистах, жителях близлежащих районов и других людях, которые в данный момент не являются целевой аудиторией ТРЦ?

Первый, и наиболее используемый сейчас вариант ответа, — городские власти, которые вынуждены брать деньги на компенсацию генерируемых бизнесом неудобств из государственного и собственных бюджетов. Другими словами — из кошельков налогоплательщиков. Есть и второй вариант, при котором развитие транспортной системы, необходимой для нового комплекса, вполне может стать со-

циальной частью инвестиционного проекта.

Для этого ещё на этапе проектирования и создания проекта городские власти должны выявить возможные

негативные последствия. На основе этого анализа могут быть

**Для решения инфраструктурных проблем инвестор и городские власти могут действовать вместе**

сформулированы требования к компенсационным мероприятиям, которые вменяются в обязанность инвестору проекта как генератору этих негативных факторов. Все, что остается сделать муниципалитету — выделить дополнительную землю для инфраструктурных изменений и проконтролировать исполнение обязательств на этапах проектирования, строительства и эксплуатации.

Если же не платит никто — от инвестора это не требуется, а в бюджете нет денег — то платят жители, причем своим собственным здоровьем и временем, которое теряют в пробках.

Таким образом, только действуя по второму сценарию, мы сможем быстро и эффективно изменить инфраструктуру города под влиянием торговых центров нового поколения, сохранив при этом средства, здоровье и лояльное отношение столичных жителей к инвестиционным проектам.



# УКРАИНА НЕДВИЖИМАЯ

К СОЖАЛЕНИЮ, ЗА МАЛЫМ ИСКЛЮЧЕНИЕМ, УКРАИНЕ ПОКА НЕ УДАЛОСЬ РЕАЛИЗОВАТЬ СВОЙ, ВСЕМ ИЗВЕСТНЫЙ И ДОСТАТОЧНО УЖЕ ПОДНАДОбЕВШИЙ ПОТЕНЦИАЛ, В ЧАСТНОСТИ, В СЕКТОРЕ НЕДВИЖИМОСТИ. СМЕЮ СЧИТАТЬ, ЧТО ВИНУ В ЭТОМ САМИХ ДЕВЕЛОПЕРОВ НЕ ТАК МНОГО. ДОСТАТОЧНО СЛОЖНО ПОКАЗАТЬ ВЫСОКИЙ КЛАСС В ЛЮБОЙ ДИСЦИПЛИНЕ СО СВЯЗАННЫМИ РУКАМИ И НОГАМИ, ОДНАКО ТЕМ, КТО СТУЧИТСЯ — ДА ОТКРОЕТСЯ

**М**ногие собственники земли и объектов недвижимости, несмотря на прошедшую семилетку, все еще не могут перебороть в себе ощущение потенциального обладания ожидаемым «количеством нулей». Не могут забыть, как еще недавно ставки капитализации на prime assets достигали 9%. К сожалению, неготовность принять новые реалии стоимостных параметров не позволяли заняться созидательной деятельностью девелоперам-ритейлерам-банкам и собственникам

активов сразу после 2008 года. Кризис учит. Жестко, но неизбежно. Жаль созерцать шикарные участки, безвозвратно испорченные в период девелоперского бума офисами без вертикального сообщения и парковки, ТРЦ без концепции и подъездных путей, многими тысячами мертворожденных коробок коттеджей. Придется списать эти потери на амбиции безапелляционно уверенных в своей вечной правоте «новых украинцев».

Выжившие в нелегкие годы украинские инвестиционно-девелоперские компании научились работать в условиях ограниченного финансового ресурса, они стараются выстраивать взвешенные модели экспансии, начали по-настоящему ценить экспертизу и международный

**Украинские инвестиционно-девелоперские компании начали по-настоящему ценить экспертизу и международный опыт**

Источник: Jones Lang LaSalle



Дмитрий Сенниченко,  
Генеральный директор  
Jones Lang LaSalle в Украине

опыт. Для создания долгосрочных знаковых проектов недвижимости инвесторы и девелоперы должны иметь возможность выдвигать хотя бы интуитивно обоснованные тезисы про стоимость капитала, прогнозы арендных ставок в перспективе 5-10 лет, уровень инфляции и т.д. В ином случае приходится жертвовать качеством объектов.

Я надеюсь, что в конечном итоге осознание национального единства, так или иначе, победит. И те цифры, которые мы фиксируем по результатам 2013 года, останутся в прошлом: сокращение в строительстве на 14,5%, прямые иностранные инвестиции за третий квартал 2013 года на 36,5% ниже аналогичного показателя 2012 года. Украине необходима надежда, и ее может дать только проведение структурных реформ, защита прав собственности,

нахождение своей уникальной роли в глобальной цепочке создания добавленной стоимости. И рынок недвижимости, я уверен, отреагирует даже на ожидания и восходящие тренды.

Кроме традиционной, наиболее привлекательной, коммерческой недвижимости, пора создавать конкурентную среду и в жилом секторе. Меня лично радует стойкая тенденция поиска наиболее эффективного использования застоявшихся промышленных зон. Оживление этих территорий за счет внедрения нестандартных функций — ритейл-парков, лофтов, фреш-маркетов, концептуальных арт-пространств — это то, чем приятно заниматься и разработчикам концепции, и архитекторам.

Хотелось бы увидеть примеры по-настоящему комплексного, целостного подхода в градостроительстве и развитии территорий. Мне кажется, скоро, под неусыпным оком контроля общественности, должна заработать синергия частного капитала и городских властей, должен реализоваться истинно государственный подход справедливого распределения функций и ресурсов, что в конечном итоге создаст комфортную среду для проживания, работы и отдыха.

Украинцы старательны и талантливы. Чувство справедливости «True and Fair approach» внутри каждого из нас. «Украина Недвижимая» обязательно будет двигаться и прогрессировать, и единственный ключ к нашему коллективному успеху — поступать по совести, каждый на своем месте.





# ЧТО-ТО НОВЕНЬКОЕ

Наталья Кушнир

МЕДЛЕННО И ПОКА НЕУВЕРЕННО УКРАИНСКИЕ ДЕВЕЛОПЕРЫ НАЧИНАЮТ ОСВАИВАТЬ НОВЫЕ ДЛЯ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ ФОРМАТЫ. ТАКИЕ ПРОЕКТЫ, КАК БУТИК-ОТЕЛЬ И АУТЛЕТ-ЦЕНТР, ПЕРЕСТАЛИ БЫТЬ ДИКОВИНКАМИ, И ПЕРЕШЛИ В РАЗРЯД РЕАЛИЗОВАННЫХ ОБЪЕКТОВ. КОНКУРЕНЦИЯ НА РЫНКЕ УСИЛИВАЕТСЯ И СПРОС КАЧЕСТВЕННО ИЗМЕНЯЕТСЯ, ПОЭТОМУ НЕСТАНДАРТНЫЕ РЕШЕНИЯ, НОВЫЕ НИШИ И ОРИГИНАЛЬНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ — ЭТО НЕ ТОЛЬКО ШАГ К ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ РЫНКА, НО И ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ БОРЬБЫ ЗА КЛИЕНТА

## ОТЕЛЬНЫЕ ПРАВИЛА

**Р**ынок коммерческой недвижимости Украины начинает пополняться нетрадиционными для него форматами. Наибольшие возможности и самый широкий потенциал предоставляет гостиничный сегмент, который пока остается особенно стандартизированным.

Более-менее заняты только ниши традиционных 4-5-звездочных отелей, не хватает даже профессионально реализованных 2-3-звездочных объектов. Именно из-за незаполненности рынка качественными объектами в классических гостиничных форматах, по мнению **управляющего партнера компании ArtBuild Hotel Group Дарона Роуза**, локальные инвесторы не

готовы экспериментировать и строить нестандартные отели, ставя перед собой задачу минимизировать риски и вложить меньше денег в проект.

Однако, как отмечают эксперты, при тщательном изучении конъюнктуры, грамотном рекламном и маркетинговом подходе успех нестандартного проекта вполне реален. Например, по словам **маркетинг-менеджера управляющей компа-**

**нии сети Senator Apartments Валентины Бердинских**, в Киеве и регионах рынок бизнес-отелей уже насыщен, но возможности для инвестирования не ограничиваются только ими. «Ориентируясь на опыт западных стран, видим нарастающую популярность эко-отелей, высокий спрос на дизайн-отели, привлечение дополнительного потока гостей с помощью уникальной идеи, концепции – так называемые тематические или арт-отели», – говорит специалист.

О тонкостях реализации и управления неформатными проектами Валентина Бердинских знает по собственному опыту: Senator Apartments – сеть апарт-отелей (или Extended Stay), формата, находящегося на стыке жилой и гостиничной недвижимости. По ее словам, сезонность у таких отелей менее заметна, чем у обычных гостиниц, поскольку немного сглаживается за счет долгосрочных клиентов. Постоянная средняя загрузка на объектах Senator Apartments – 70% (при этом, по данным компании STR Global, по результатам 9 месяцев 2013 года заполняемость гостиничных номеров Киева составила 49,8% – *ред.*). «Средняя окупаемость таких проектов 8-9 лет. За счет оборудования кухни и установки дополнительного оснащения, а также увеличенной площади номеров, инвестиции апартаментов немного выше, чем в стандартных гостиничных номерах», – рассказывает Валентина Бердинских.

«В Украине сейчас вообще отсутствует формат Extended Stay под международным брендом, несмотря на то, что он близок к тому, к чему привыкли люди: снимать квартиры со всеми удобствами и экономить на стоимости проживания по сравнению с классическими отелями. К тому же, они будут получать круглосуточный сервис и безопасность, чего не хватает в аренде квартир или апартаментов», – отмечает Дарон Роуз. По его словам, сейчас ArtBuild Hotel Group как раз работает над подобным проектом. Согласно исследованиям рынка, такой формат будет востребован в крупных городах, куда едут работать или отдыхать: Киеве, Донецке, Днепропет-

ровске, Харькове, Одессе и Львове.

Крайне плохо развиты в Украине сегменты эко- и этно-отелей (отличными примерами таких гостиниц являются ледяные отели в Скандинавии и Канаде, а также tree-house hotels по всему миру). Хотя во Львове, например, уместными и даже очень популярными являются арт-отели, что доказывает, что при небольших инвестициях и креативном подходе можно привлечь достаточное количество гостей и в нетрадиционные форматы.

## Украина еще не создает инновационные для мирового рынка проекты сама, но активно следует мировым трендам

Впрочем, никакой креатив не сможет помочь там, где высокой степенью встает традиционная украинская проблема в виде бюрократии и морально устаревших, а оттого негибких строительных норм. Если проект будет выходить за рамки «дозволенного», на его согласование уйдет столько времени и денег, что и без того невысокая окупаемость станет еще менее привлекательной. «Именно из-за сложности проведения по государственным строительным нормам новых проектов, – делится опытом Дарон Роуз, – неудачу потерпела попытка создания первых в Украине рор-уп отелей под Евро-2012». Хотя те же капсульные отели все активнее появляются не

только в странах дальнего зарубежья, но и в соседней России.

### ВСЛЕД ЗА GOOGLE

**Н**а фоне достаточно консервативного отельного сегмента офисный выглядит вполне продвинутым. Во многом благодаря бурному развитию сектора IT, что требует принципиально иного подхода к рабочему месту. Таким арендаторам не нужны статусные офисы в центре города, за которые нужно еще и платить по высшему разряду. Для них важны такие факторы, как информационная инфраструктура объекта (магистраль, центры обработки данных, телекоммуникации), удобные парковки, хорошая транспортная доступность и даже необычность. С тех пор, как мир увидел офис Google, рынок начал меняться.

«Отечественные девелоперы уже столкнулись со всеми вызовами мирового рынка, в том числе и с необходимостью создавать на территории нашей страны коммерческую недвижимость будущего. Это нормально, что Украина еще не создает инновационные для мирового рынка проекты сама, но активно следует мировым трендам», – отмечает **Дарья Кухаренко, директор по маркетингу, направление коммерческой недвижимости компании UDP**. Сама компания реализует под Киевом первый в Украине инновационный технопарк Bionic Hill. (На данном этапе на площадке проведен весь цикл подготовительных работ, включая обустройство пробных свай. Строительство первой очереди планируется начать этой весной). И хотя проект не позиционируется как объект коммерческой недвижимости, в его состав войдут, в частности, и офисные площади. Уже в 2015 г. планируется открытие трех бизнес-центров малоэтажной застройки общей площадью более 45 тыс. кв. м. Основными арендаторами инновационных офисов ожидаемо станут, прежде всего, компании, работающие в сфере информационных

технологий. Как сообщил **первый вице-президент инновационного парка Bionic Hill Виктор Галасюк**, запланированный объем инвестиций в весь проект — около \$ 1 млрд. Окупаемость проекта — свыше 15 лет. Все эти инвестиции и усилия, как ожидается, должны обеспечить проекту получение международного сертификата LEED (американская рейтинговая система, разработанная в 1993 г.). Со временем предполагается расширить проект за пределы Киева. «Bionic Hill является частью Национального проекта «Технополис», который предусматривает создание инновационной инфраструктуры по всей Украине. При подготовке технико-экономического обоснования проекта (которое было утверждено впоследствии правительством Украины), международная аудиторская компания Ernst&Young определила пять городов, где подобные проекты будут востребованы. Помимо Киева, технопарки могут быть созданы в Харькове, Львове, Донецке и Днепропетровске», — рассказывает Виктор Галасюк. Пока такой перспективой заинтересовалась только компания UDP: возможно, в других городах также найдутся инвесторы, но браться за реализацию таких долгосрочных и масштабных проектов готовы не так много компаний.

## В Украине сейчас вообще отсутствует формат Extended Stay

Самым же успешным и набирающим популярность становится формат коворкинг-центров, таких как «Часопис» или BiblioTech. Лидером в освоении этого формата в Украи-

не стал Киев, где открыто несколько подобных объектов, но крупные города, такие как Одесса, Львов, Харьков или Днепропетровск, тоже не отстают от тренда. Поясняя актуальность формата коворкинга, **арт-директор BiblioTech smart cafe Михаил Рыбачук** замечает, что «есть масса профессий, которым тесно и скучно сидеть в офисе, в кафе они не хотят каждые 10 минут отвечать официанту, что кофе больше не желают, а дома их уже очень достали коты и дети. Коворкинг — возможность поработать в месте, где ты сам распоряжаешься своим временем, где вокруг тебя сидят такие же люди, где стены и атмосфера помогают тебе не просто работать, а творить».

Вполне логично предположить, что подобный формат в скором времени может стать масштабнее, распространить «творческое пространство» до размеров целых бизнес-центров, и тогда пускай самым инновационным, но все же не таким креативным офисным зданиям придется считаться с еще одним конкурентом. «Думаю, что в Киеве такая возможность есть. В регионах — не знаю. Все зависит от спроса, который продолжает оставаться стабильным. Думаю, что в городах-миллионниках такая идея вполне осуществима», — считает Михаил Рыбачук.

### ТОРГОВЫЙ РЯД

**И**зменения претерпевает и торговый сегмент. Впервые, ТРЦ становятся все качественней, профессиональней и больше по размеру. Вторых, на рынок постепенно выходят новые форматы. В западных странах давно поняли, что большие крытые ТЦ не так привлекательны психологически, как формат lifestyle, представляющий собой некую стилизацию деревни с отдельно стоящими небольшими домиками. В Москве с августа 2012 и по сей день открыты 3 аутлет центра — «Белая дача», Fashion house и Vnukovo outlet village. В Украине пока есть только один объект такого формата — ТЦ Аутлет «Мануфактура» под Киевом. Несколько

### СПРАВКА

## Словарь девелопера

**Автодеревня** — площадка, на которой размещено несколько крупных монобрендовых автосалонов, обычно принадлежащих одному владельцу.

**Апарт-отели** или **Extended Stay отели** — профессиональные отельные объекты, объединяющие в себе черты классического отеля и съемной квартиры: к гостиничному сервису прилагаются апартаменты увеличенной площади, оснащенные кухонным оборудованием и предназначенные для длительного, в т.ч. семейного проживания.

**Рор-уп отель** — мобильный формат отеля, имеющий простую конструкцию, что позволяет за неделю переоборудовать под него практически любое подходящее помещение и за соизмеримые сроки демонтировать оборудование.

**Коворкинг** (coworking, в переводе с английского — «совместная работа») — оборудованное всем необходимым для работы пространство, сдаваемое в аренду любому желающему на необходимый срок. В коворкинг-центре свободные и независимые люди, в основном фрилансеры (программисты, переводчики, дизайнеры), используют общее пространство для своей деятельности.

Источники: [www.constructorus.ru](http://www.constructorus.ru),  
[www.copdoc.ru](http://www.copdoc.ru), [www.tranio.ru](http://www.tranio.ru),  
D. Real Estate Development



других подобных проектов, таких как Kiev E95 Outlet Centre, были отложены или заморожены на разных стадиях реализации.

Тем не менее, как считает **Ольга Троян, управляющий директор ТЦ Аутлет «Мануфактура»**, если такие форматы отлично работают в Европе, то их адаптация и развитие в Украине — это только вопрос времени. По ее словам, аутлет-городки выгодны и для покупателей, и для ритейлеров. Для первых — это возможность купить брендовую одежду и обувь со значительными скидками и заодно интересно провести время с семьей и друзьями вдали от городской суеты. Для вторых — это потенциальный источник увеличения товарооборота и оборачиваемости коллекций даже во времена экономической нестабильности, а также шанс повысить конкурентоспособность бренда. «Для многих брендов этот канал дистрибуции сегодня является достаточно перспективным и прибыльным за счет высоких продаж из расчета на 1 кв.м торговой площади и низких затрат на аренду по сравнению с качественными городскими торговыми центрами», — говорит Ольга Троян. Однако реализация аутлет-проектов в Украине также сопряжена с некоторыми трудностями.

Во-первых, в стране мало материнских компаний известных брендов, большинство ритейлеров работают по франшизе, поэтому количество и ассортимент товара несколько ограничены. Во-вторых, ритейлеры еще только учатся использовать новый для себя формат аутлета и приспосабливать под него управление остатками и ассортиментом, пересматривать маркетинговую и ценовую политику. В-третьих, в формате аутлета только начинают разбираться сами украинские потребители, которые пока не всегда понимают, какой бренд и с какой скидкой может быть тут представлен. И в-четвертых, при ввозе любого импортного товара ритейлер несет затраты на таможенные пошлины, НДС и логистику, поэтому цены в Украине отличаются от европейских на 20%. «С другой стороны, не надо ехать в Европу, ведь это также затраты, в том

числе временные», — говорит Ольга Троян. В качестве подтверждения перспективности этого формата она рассказывает о планах по расширению «Мануфактуры» за счет строительства второй очереди из 48 магазинов.

В целом интерес к торговой недвижимости велик, но работать девелоперы и инвесторы предпочитают с классическими форматами ТЦ, поскольку во многих регионах Украины по-прежнему не хватает качественных торговых площадей. «Прежде чем экспериментировать с «неформатом», необходимо как минимум обеспечить жителей городов комфортными ТРЦ для шоппинга и для отдыха, созданными с учетом международных стандартов», — подчеркивает Дарья Кухаренко.

## Интерес к торговой недвижимости ВЕЛИК, но работать девелоперы и инвесторы предпочитают с классическими форматами

Нужно отметить, что и консультанты не часто сталкиваются с необычными проектами. «Если под неформатными подразумевать «проекты с нестандартным типом недвижимости» (например, «цивилизованный рынок», «автодеревня», концерт-арена), то их доля в бизнес-портфеле Jones Lang LaSalle в Украине незначительна», — рассказывает **начальник отдела стратегического консалтинга компании Jones Lang LaSalle в Украине Мария**

**Червоноградская**. В 2011 г. компания проводила анализ целесообразности строительства концерт-холла на Столичном шоссе, а также работала над концепцией реконструкции ЦУМа в г. Киеве. Последний позиционируется как новый для Украины формат универмага, хотя новым его можно назвать лишь условно.

### СДЕРЖИВАЮЩИЕ ФАКТОРЫ

Среди причин невысокой активности застройщиков в деле освоения новых форматов эксперты выделяют недостаточную насыщенность рынка традиционными объектами, сложности в согласовании проектов с органами власти и низкий спрос клиентов на «неформат». «Девелоперы мыслят прагматично, исходя из оптимального соотношения рисков к доходности от реализации проектов, где рынок коммерческой недвижимости Украины пока остается фундаментально ненасыщенным, и стандартные концепции будут и далее пользоваться популярностью. Отсутствие опыта, риски, сопряженные с поиском будущих арендаторов и с управлением, низкая ликвидность (отсутствие примеров инвестиционных продаж) — вот основные причины неразвитости «нестандартных проектов», — поясняет Мария Червоноградская.

Понять инвесторов можно — в стране, где ставки по кредитам очень высоки, а доходность коммерческих объектов снизилась в среднем до 7% в год, риск выглядит малооправданным. И все же, изменения на рынке неизбежны: ужесточение конкуренции и повышение требовательности арендаторов и покупателей означают необходимость искать новые, еще не протоптанные другими девелоперами пути. Любой неопробованный украинским рынком формат недвижимости — это не только возможные риски, но и потенциальный прорыв, который может обернуться сокращением сроков окупаемости, увеличением числа арендаторов и привлечением иностранных инвестиций.

Головні  
події: **12-17** травня

**CANactions 2014**  
INTERNATIONAL ARCHITECTURAL FESTIVAL

**СПРАВЖНЄ**

# AUTHENTICITY



ЛЕКЦІЇ ВІДОМИХ  
ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ



МІЖНАРОДНИЙ ВОРКШОП



ПРЕЗЕНТАЦІЇ  
МОЛОДИХ АРХІТЕКТОРІВ



КОНКУРС ПРОЕКТІВ МОЛОДИХ  
АРХІТЕКТОРІВ УКРАЇНИ



ВІДКРИТИЙ  
МІЖНАРОДНИЙ



КОНФЕРЕНЦІЯ



МАЙСТЕР-КЛАСИ



ЧЕТВЕРГИ



ВИСТАВКА



ФІЛЬМИ

організатор: партнери:



генеральний  
партнер  
воркшопу:



інтернет медіапартнери:



медіапартнери:



# СТАТИСТИЧЕСКАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ

Наталья Кушнир

НЕСМОТЯ НА СЛОЖНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА, ПОЛНОЕ ОТСУТСТВИЕ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ И ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ, ПО ИТОГАМ 2013 ГОДА ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОТРАСЛИ ОСТАВАЛИСЬ СТАБИЛЬНЫМИ. О ТОМ, КАКИЕ ПРОЦЕССЫ И МЕХАНИЗМЫ В ТАКОЙ СИТУАЦИИ ПРЕВАЛИРУЮТ НА РЫНКЕ, ПОЧЕМУ ЗАВЫШЕННЫЕ ОЖИДАНИЯ ДЕВЕЛОПЕРОВ ПО-ПРЕЖНЕМУ ОПРАВДАНЫ, И КАК ПРОИСХОДИТ КОНСОЛИДАЦИЯ РЫНКА ПО-УКРАИНСКИ, В ИНТЕРВЬЮ D. REAL ESTATE DEVELOPMENT РАССКАЗАЛ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ AYA CAPITAL ЮРИЙ ВИТРЕНКО



Юрий Витренко,  
Генеральный директор  
AYA Capital

Источник: AYA Capital

## КАКИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ СДЕЛКИ НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ 2013 ГОДА ВЫ МОГЛИ БЫ ОТМЕТИТЬ?

Из значимых — продажу «Новой линии», хотя здесь речь идет скорее о ритейлере, а не о конкретном объекте. Были и другие сделки по торговой недвижимости, рынок продолжал строительную и инвестиционную деятельность.

**В торговую  
недвижимость  
вкладываются  
большие,  
и даже  
экономически  
неоправданно  
большие  
деньги**

## ЧЕМ ВЫ ОБЪЯСНЯЕТЕ ТО ОБСТОЯТЕЛЬСТВО, ЧТО ОСНОВНЫЕ СДЕЛКИ НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ В 2013 ГОДУ ПРОИСХОДИЛИ ИМЕННО В ТОРГОВОМ СЕГМЕНТЕ?

Сегодня он наиболее привлекателен, это подтверждает и объем

строящейся торговой недвижимости. С одной стороны, в силу особенностей украинского рынка, где основные инвесторы в недвижимость — не профессионалы, а люди со специфическим источником происхождения капитала и со специфическими же инвестиционными задачами, в этот сегмент вкладываются большие, и даже экономически неоправданно большие деньги. С другой, торговая недвижимость показывала себя хорошо с точки зрения операционной деятельности, ведь ритейл — очень динамичный бизнес, где эффективность и качество ТЦ видны сразу.

## ЧЕМ В ЦЕЛОМ ХАРАКТЕРИЗУЕТСЯ РЫНОК НЕДВИЖИМОСТИ СЕЙЧАС?

Рынок более-менее стабилизировался на уровне операционных показателей, например, в жилье продажи есть, цены относительно стабильные, кризисных явлений по сравнению с предыдущими годами нет.

В офисах цены тоже достаточно стабильны, в ритейле они даже кое-где растут. Впрочем, здесь ситуация тонкая: ритейлеры много не зарабатывают, у них не увеличиваются продажи с квадратного метра, поэтому они не могут платить больше, хотя мы знаем, что у многих арендодателей заложено увеличение арендной платы. Не исключено, что в ближайшее время ритейлеры будут требовать снижения стоимости аренды, что существенно скажется на всем сегменте торговой недвижимости.



## В КАКОМ КОНТЕКСТЕ ВЫ УПОТРЕБЛЯЕТЕ ТЕРМИН «СТАБИЛЬНОСТЬ»?

Исключительно в статистическом, без какой-либо эмоциональной коннотации: цены не поднялись и не снизились. Естественно, стабильно высокие цены на недвижимость для ее собственника лучше, чем низкие. Но недвижимость — инвестиционный продукт, доходность необходимо рассматривать в сравнении со стоимостью капитала, которая сегодня очень высока. Т.е. если бы девелопер понимал, что он может привлечь кредитное финансирование под 5-6% либо продать объект с доходностью 6-8%, как это было до кризиса и как это до сих пор происходит в других странах, тогда недвижимость была бы очень привлекательным сегментом. Проблема в том, что кредиты стоят 20-25% в гривне, а зарубежные инвесторы требуют уровень доходности на уровне 15%, которого недвижимость не обеспечивает. Хотя арендные ставки в коммерческой недвижимости и цены на жилье достаточно высокие.

## ВЫ СЧИТАЕТЕ, ОНИ ЗАВЫШЕНЫ?

Для потребителя — да. Ведь бизнес и ритейл тоже страдают от экономического спада в Украине, у них не настолько хорошая ситуация, чтобы они платили высокие ставки. А доходы населения недостаточны для покупки жилья по текущим ценам. Если бы в Киеве жилье стоило как, например, в Харькове, где качественные квартиры можно купить по \$1 тыс. за кв. м, то его бы больше и покупали.

Если бы офисы стоили как в странах Восточной Европы, где за \$20/кв.м можно снять действительно правильный класс А, то многие компании переехали бы в них. То же самое с торговой недвижимостью: многие ритейлеры развивались бы, если бы арендные ставки были другими. При этом я не призываю девелоперов снижать цены, у них есть своя затратная часть, в первую очередь, стоимость капитала: если девелопер привлекает деньги под 25% годовых, он не может позволить себе снизить цены.

## ЖЕЛАНИЕ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ПРОДАТЬ ОБЪЕКТ ПО ЗАВЫШЕННОЙ ЦЕНЕ — ТРАДИЦИОННАЯ ПРОБЛЕМА УКРАИНСКОГО РЫНКА. НЕУЖЕЛИ НИЧЕГО НЕ МЕНЯЕТСЯ?

К сожалению, нет. Могу подтвердить это, исходя из личного опыта. Мы общаемся с рядом собственников торговых центров, которые теоретически могли бы их продать, если бы не завышенные ожидания. Хотя с экономической точки зрения эти ожидания оправданы.

## На протяжении последних 5 лет украинские банки играют в игру extend and pretend

Объясню схематично: если вы продаете объект с 20 млн арендной доходности за 200 млн, тогда покупатель получает 10% доходов годовых. Это очень низкая ставка для украинского рынка с учетом всех рисков. Но если вы, предположим, чиновник или бизнесмен с непонятным источником дохода, и не можете эффективно разместить свой капитал на Западе, то 10% годовых превращаются в хороший доход. В итоге, зачастую, владельцы отказываются продавать свои объекты, ведь их устраивает доходность, несмотря на необходимость заниматься непрофильным бизнесом. Дополнительный фактор — украинские банки, которые в отличие от, например, американских, на протяжении последних пяти лет играют в игру extend and pretend: вместо того, чтобы активно банкротить проблемных заемщиков, они реструктуризируют, прощают и обеща-

### СПРАВКА

## AYA Capital

Компания AYA Capital была основана 25 августа 2003. Компания имеет значительный опыт в организации привлечения долгового и акционерного капитала, а также обширную базу локальных и международных инвесторов, что позволяет эффективно предоставлять такие услуги, как продажа и покупка бизнеса, выпуск и размещение облигаций, привлечение двусторонних кредитов иностранных банков, а также реструктуризация облигаций и двусторонних кредитов украинских и иностранных банков.

В сфере недвижимости к портфелю сделок компании можно отнести ряд таких M&A сделок, как продажа иностранному инвестору значительной доли в ведущем торговом центре, а также продажу и покупку нескольких гостиниц в Европе.

Помимо портфеля сделок непосредственно компании AYA Capital, менеджмент имеет опыт организации сделок в сфере недвижимости, приобретенный в рамках управления зарубежным фондом частных инвестиций. Среди них можно выделить относительно крупные сделки по приобретению девелоперских проектов в торговой, складской и жилой недвижимости в Украине.

ют. Отчасти я понимаю банки, потому что если они начнут кого-то банкротить, то у них через коррумпированные украинские суды просто отнимут все залого, и многие уже так и сделали. Так что в этом смысле возможности банков ограничены.

### ПОЛУЧАЕТСЯ, ЛОЯЛЬНОСТЬ БАНКОВ К ПРОБЛЕМНЫМ ЗАЕМЩИКАМ — ВЫНУЖДЕННАЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ВЫЖИВАНИЯ?

В большинстве случаев — да. Им очень сложно настоять на том, чтобы тот или иной объект был изъят и продан.

**КАК-ТО ВЫ ОТМЕТИЛИ, ЧТО СУЩЕСТВУЮТ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ РАСХОЖДЕНИЯ В ПОДХОДАХ К ОЦЕНКЕ ПРОЕКТА СО СТОРОНЫ ИНВЕТОРА И ДЕВЕЛОПЕРА, ЧТО МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К ПРЕВРАЩЕНИЮ РЫНКА ДЕВЕЛОПМЕНТА В «РЫНОК ЛИМОНОВ». МОЖЕТЕ ЛИ ПОЯСНИТЬ, ЧТО ВЫ ИМЕЛИ В ВИДУ?**

Термин «рынок лимонов» используется в экономической литературе для того, чтобы показать важность обладания симметричной информацией обеими сторонами сделки. У нас ведь главная проблема для зарубежного инвестора — это понять: «кидают» тебя или не «кидают». Речь о том, что инвестор не знает, «кинет» ли его девелопер или продавец, тогда как продавец хорошо осведомлен о чистоте своих намерений. В этом смысле рынок Украины не очень изменился, уровень недоверия и неэффективности остается высоким. Единственное, что поскольку новых инвесторов нет, то и «кидать» особо некого.

### ПО ЭТОЙ ПРИЧИНЕ СТАНОВИТСЯ ВСЕ СЛОЖНЕЕ ПРИВЛЕЧЬ ИНВЕТОРА В СТРОЯЩИЙСЯ, А НЕ ГОТОВЫЙ ПРОЕКТ?

Так во всем мире: готовый объект, по крайней мере, не несет рисков того, что он будет не достроен. Но в Украине специфика в сочетании высокого уровня коррупции с непред-

сказуемостью власти, поэтому очень немногие могут быть уверены в завершении строительства объекта в срок и в рамках бюджета. Как показывает практика, олигархи и власть предрасполагающие любого уровня могут быть подвержены политическим рискам.

### КТО ИЗ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕТОРОВ ЕЩЕ ПРОДОЛЖАЕТ ПРИСМАТРИВАТЬСЯ К УКРАИНЕ И КАКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ВЫ БЫ ИМ ДАЛИ?

Сейчас в Украине практически нет ни иностранных, ни российских девелоперов, разве что кое-кто заканчивает свои старые, незнакомые проекты.

## В Киеве нет ни одного бизнес-центра, соответствующего всем критериям класса А, с точки зрения западного инвестора

Среди оставшихся крупных игроков — только украинские группы. На рынке происходит концентрация, например, Игорь Никонов с компанией «К.А.Н. Девелопмент» становится одним из лидеров рынка или Василий Хмельницкий и Андрей Иванов с «Киевской инвестиционной группой». Кроме того, именно подобные компании превращаются в профессионалов — они строят не «для себя», а опираясь на четкие экономические критерии.

Что касается иностранных инвесторов, то я бы им сейчас не советовал вкладывать деньги в украин-

скую недвижимость: экономическая ситуация не самая хорошая, и нет предпосылок для ее улучшения. Скорее, мы ожидаем ее ухудшения, что затронет все сегменты рынка недвижимости. Так, ВВП в 2014 г. будет находиться примерно на уровне 0%, если будут предвыборные выплаты, они коснутся той части электората, которая мало влияет на покупки в торговых центрах, аренду офисов и приобретение квартир. Зато средний класс, который является двигателем экономического развития, будет очень сильно депрессировать: когда люди находятся в состоянии перманентного желания свержения власти, они не будут думать о крупных покупках.

Кроме того, рынок совершен, но не цивилизован, нет институтов, которые бы защищали собственность, особенно иностранных бизнес-партнеров. Естественно, декларации «новой» власти о том, что создадут в Украине «европейские» условия для бизнеса, воодушевляют многих инвесторов. Но большинство из них все же предпочтет дождаться реальных результатов.

### ПО КАКИМ КРИТЕРИЯМ ИНВЕТОР МОЖЕТ ОПРЕДЕЛИТЬ, ЧТО ОБЪЕКТ БУДЕТ УСПЕШНЫМ?

Во-первых, обычные технические условия, такие как качество отделочных материалов и ремонта, количество лифтов, соблюдение норм противопожарной безопасности. Во-вторых, рыночные условия: объект должен быть успешным не только сегодня, но и не превратиться в морально устаревший вскоре после покупки. Например, иностранные инвесторы предпочитают, чтобы офисный центр имел прямоугольную форму, считая вычурные планировки менее эффективными. Могу со всей ответственностью заявить, что в Киеве сейчас нет ни одного бизнес-центра, который бы соответствовал всем критериям класса А, с точки зрения западного инвестора. В торговом сегменте при определенных условиях таким критериям может соответствовать разве что ТРЦ Ocean Plaza и некоторые строящиеся объекты.

## КОМПАНИЯ АУА CAPITAL ОКАЗЫВАЕТ, В ЧАСТНОСТИ, УСЛУГИ В СФЕРЕ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ. НАСКОЛЬКО РАЗВИТ ЭТОТ РЫНОК В УКРАИНЕ СЕГОДНЯ И КАКОВЫ ЕГО ГЛАВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ?

На рынке есть несколько сделок, находящихся в работе. В частности, у нас есть крупный торговый центр в Киеве и сеть региональных ТЦ, которые их собственники хотят продать. В целом рынок украинского девелопмента консолидируется, но не за счет покупки-продажи компаний. Связано это с тем, что пока украинские девелоперы не являются профессиональными, пока нет команд необходимого уровня, налаженных связей, бренд-неймов. На Западе покупка девелопера — это либо приобретение портфеля, либо покупка бренда. В Украине пока есть только один девелопер, чей успех и популярность на рынке остаются неизменными именно благодаря бренду — это «Киевгорстрой». Остальные, даже такие крупные и успешные компании, как UDP или

«К.А.Н. Девелопмент» — это имя их владельцев, их личные связи в бизнесе и политике. Есть и экономические факторы, влияющие на целесообразность слияния и поглощения. Так, если одному собственнику принадлежит сеть торговых центров, он может более эффективно ими управлять и диктовать условия арендаторам, поскольку его переговорная позиция будет более сильной. Крупные ритейлеры хотят присутствовать в разных ТЦ по всей территории Украины, поэтому им было бы удобно, если бы на рынке был один крупный сетевой владелец ТЦ, с которым можно быстро договориться и выйти во все регионы. Но такого пока нет, и нет даже таких тенденций.

### ПОЛИТИКА СЕЙЧАС КАК НИКОГДА ВЛИЯЕТ НА ЭКОНОМИКУ. ПОЗВОЛЯЕТ ЛИ СИТУАЦИЯ ДЕЛАТЬ КАКИЕ-ТО ПРОГНОЗЫ НА ТЕКУЩИЙ ГОД?

Начиная с декабря, значительная часть страны каким-либо образом принимает участие в событиях на Майдане,

а это отвлекает от экономики. Иностранные компании, присутствующие на рынке Украины, ощутили неопределенность: они рассчитывали на подписание соглашения с ЕС и, соответственно, надеялись на более справедливые суды, изменение ситуации с «рынком лимонов» и появление новых инвесторов, которым можно будет что-то продать. Потом началась революция, проходившая с переменной активностью и успехом. Теперь революция как бы победила, но до подписания и имплементации Договора об Ассоциации с ЕС, реализации программы МВФ, перевыборов Президента и парламента, принятия новой Конституции, и даже вступления в НАТО (с учетом уже реальной угрозы военной интервенции РФ) рынок не будет уверен в том, что Украина действительно стала на путь развития цивилизованных стран, как Польша, например. Поэтому сейчас рынок ждет, и когда закончится это ожидание, предсказать крайне сложно, как и сделать хотя бы более-менее обоснованные прогнозы.

## Услуги для Вашего бизнеса:



Клининг



Техническое обслуживание объектов



Борьба с вредителями



Кейтеринг. Организация столовых



Услуги прачечной



Аутстаффинг



IT аутсорсинг



Флит - менеджмент



Промышленный альпинизм



Тепловизия помещений



Независимый аудит объектов



Услуги полиграфии

(044) 459-32-62

[www.griffin.ua](http://www.griffin.ua)



# БЫТЬ АДВОКАТОМ БУДУЩЕГО

Сергей Власов

С УВЕЛИЧЕНИЕМ МАСШТАБОВ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ ПРОЕКТОВ И ПОСТЕПЕННЫМ НАСЫЩЕНИЕМ РЫНКА НОВЫМИ ОБЪЕКТАМИ ВСЕ БОЛЕЕ ОСТРО ВСТАЕТ ВОПРОС О РОЛИ ЧАСТНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТА В ОБЩЕМ РАЗВИТИИ ГОРОДА. И РЕЧЬ ЗДЕСЬ ИДЕТ НЕ ТОЛЬКО О ВНЕШНЕМ ОБЛИКЕ ЗДАНИЙ. НА ПЕРВЫЙ ПЛАН ВЫХОДЯТ ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ВОПРОСЫ, СОТРУДНИЧЕСТВО ДЕВЕЛОПЕРОВ, ИНВЕСТИТОРОВ И ГОРОДСКИХ ВЛАСТЕЙ, И РОЛЬ ТАКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В КОМПЛЕКСНОМ РАЗВИТИИ МЕГАПОЛИСОВ. СВОИМ МНЕНИЕМ ПО ЭТИМ ВОПРОСАМ С D. REAL ESTATE DEVELOPMENT ПОДЕЛИЛСЯ ГЛАВНЫЙ АРХИТЕКТОР ГОРОДА КИЕВА СЕРГЕЙ ЦЕЛОВАЛЬНИК.



Источник: Департамент градостроительства и архитектуры г. Киева

Сергей Целовальник,  
Главный архитектор г. Киева

ВЫ ХАРАКТЕРИЗУЕТЕ НЕКОТОРЫЕ ОБЪЕКТЫ В КИЕВЕ КАК «СЛУЧАИ, КОГДА РУКОЙ АРХИТЕКТОРА ВОДИЛ ИНВЕСТИТОР». ПРЕОБЛАДАЮТ ЛИ ТАКИЕ ОБЪЕКТЫ СРЕДИ НОВЫХ ЗДАНИЙ, ИЛИ ВСЕ-ТАКИ СОВРЕМЕННЫЙ ДЕВЕЛОПЕР СТАЛ БОЛЕЕ ОТВЕТСТВЕННЫМ?

Эти слова я могу повторить снова, и со мной согласится, пожалуй, любой житель Киева, хоть немного интересующийся архитектурой или градостроительством.

Я бы применил несовершенную форму глагола: становится... Не все и не сразу. Шестой год мы живем и работаем в условиях всемирного экономического кризиса. В этот период исказились известные составляющие проектно-строительного процесса в том смысле, что сбалансированный паритет его участников — заказчика (инвестора, девелопера), проектировщика и подрядчика, призванный являть миру достойные произведения архитектуры, отвечающие триаде Витрувия: «польза, прочность, красота», нарушен в ту или иную сторону. Например, заказчик хочет больше «пользы» — на единице площади (участке городской территории) нарушается пропорция. Больше можно получить лишь за счет «прочности» или «красоты». Поскольку инвесторы (в основном, но не все!) в эти годы заботились именно о «пользе», то мы повсеместно имеем «искаженную» архитектуру.

Другими словами, мы наблюдаем «перегиб» в чрезмерной полезности. Не знаю как в прочности, но уж в «красивости» точно недобираем.

**В условиях кризиса речь не идет о принципиальности: архитектор вынужден быть более лояльным**

Ответ на этот вопрос простой. Те немногие девелоперы, которые понимают триаду Витрувия и, главное, понимают, что архитектор (тот, который сводит в гармонию эти три составляющие) не может без ущерба для красоты разрешить задачу получения сверхприбыли для инвестора, приходят к выводу: строить и продавать нужно не «метр квадратный жилья», а «метр квадратный среды обитания».

Увы, многие строящиеся в настоящее время объекты запроектованы алчностью инвесторов.

Редко, но встречаются удачные сочетания, когда инвестор дает архитектору возможность выполнить проект красиво, не нанося при этом ущерб экономической составляющей проекта.

В условиях кризиса речь уже не идет о принципиальности: архитектор вынужден быть более лояльным; получив заказ, даже вдвое дешевле, чем в прежние времена, он вынужден сказать — «я постараюсь». Идет четко выраженная деформация профессии. Многие архитектурные мастерские сократили свой штат, или же вообще закрылись. И это — беда.

И пока ни экономических, ни культурных, ни философских оснований для изменения в лучшую сторону я не вижу. Хотя, конечно, все мы надеемся, что придет время, и будет рассвет нашей профессии.

**В ОДНОМ ИЗ ИНТЕРВЬЮ ВЫ УКАЗАЛИ, ЧТО ТРЕБУЕТЕ ВЫПОЛНЕНИЯ «ПРИНЦИПА НАСТОЯЩИХ ДЕВЕЛОПЕРОВ» — ПРОДАВАТЬ НЕ КВАДРАТНЫЙ МЕТР ЖИЛЬЯ, А КВАДРАТНЫЙ МЕТР СРЕДЫ ОБИТАНИЯ. КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ В КИЕВЕ ДЕВЕЛОПЕРЫ ПРИДЕРЖИВАЮТСЯ ТАКОГО ПРАВИЛА ИЛИ НЕТ?**

Несомненно, некоторые девелоперы пытаются уйти от продажи квадратного метра и перейти к продаже метра среды. Бизнес начинает думать иначе, взгляд на вещи становится шире. Девелопер не просто варварски использует участок для получения прибыли, а задумывается над его будущим. Над тем, как люди будут там жить после завершения строительства и как в перспективе будут потреблять эту среду.

Такая тенденция начала проявляться около 4-5 лет назад. Причем, к этому процессу необходимо относиться отчасти философски: никто никогда ничего не сделает по команде. Особенно в бизнесе. Когда девелоперы стали сами понимать, что им выгоднее продать — стали происходить качественные изменения. Оказалось, даже на не самой выгодной площадке можно устроить феномен — реализовать такую ори-

гинальную жилую среду, что прибыль с объекта выходила если не сопоставимая с центральными районами, то, во всяком случае, гораздо выше, чем у стандартных новостроек. Люди ведь тоже голосуют деньгами.

Этот процесс не зависит от того, есть ли главный архитектор в городе или нет, хороший он или плохой. Главное — чтобы он не уродовал город сознательно. И чтобы руководители города и страны мыслили гуманистически. Понимали, что все чиновники, все, кто связан с градостроительством — адвокаты будущего. Мы не должны позволить испортить его.

**ОДНИМ ИЗ ПРОЕКТОВ «НА БУДУЩЕЕ» ЯВЛЯЕТСЯ ИДЕЯ «КИЕВ-СИТИ». НА КАКОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ НАХОДИТСЯ ДАННЫЙ ПРОЕКТ, И КАКИМ ВЫ ЕГО ВИДИТЕ?**

Работа над данным проектом идет уже порядка трех лет. Могу сказать, что всё, что я говорил выше об экономических и кризисных тенденциях, имеет непосредственное отношение и к этому вопросу. Сегодняшнее положение дел не способствует улучшению инвестиционного климата, привлечению западного или восточного капитала. Да, с проектом знакомятся, но на этом все заканчивается.

## Город Киев не может развиваться вне отношений с областью

«Киев-сити» — это же не новый в мировой практике проект. Подобных проектов в мире достаточно много: Барселона, Доклендс (особая экономическая зона в Лондоне — ред.), Ля Дефанс (современный деловой и жилой квартал в ближнем

пригороде Парижа, считается самым большим деловым центром Европы — ред.). Всё это — проекты, которые показали эффект, в разы превышающий экономический уровень в среднем по своей стране на момент начала их реализации.

Поэтому на идею создания «Киев-сити» мы откликнулись с энтузиазмом, сразу же нашли для него площадку — 11-й микрорайон Позняков Западных. Мы — архитекторы и проектировщики, в силу наших возможностей, делаем все, что можно просчитать, проанализировать. Но на сегодняшний день на этой площадке идет совершенно иная жизнь, нежели развитие «Киев-сити». Здесь уже запланированы новые жилые комплексы, построены коттеджи.

И мы хорошо понимаем, что и площадка, и наши старания — это не главное в развитии данного проекта. Главное — найти профессионального девелопера.

**КОГО ВЫ МОГЛИ БЫ НАЗВАТЬ ТАКОВЫМ?**

Это не чистый застройщик, инвестор или заказчик. В моем понимании девелопер — это специфический человек, у которого есть голова и опыт. Возможно, у него нет собственных финансовых средств для проекта такого масштаба. Отчасти — это авантюрист, у которого работает голова. Он сможет наладить работу с муниципалитетом, который только и ждет подобного сотрудничества. Он сможет убедить инвесторов в успехе такого проекта. Он свяжет всех собственников на площадке заинтересованностью участвовать в общей идее.

**СРЕДИ ЛОКАЛЬНЫХ ДЕВЕЛОПЕРОВ ЗАИНТЕРЕСОВАВШИХСЯ НЕ НАШЛОСЬ?**

Локальные игроки пока не проявляют особого интереса к проекту. Их бизнес построен на совершенно иных стратегиях, на устойчивых процессах, четко приносящих прибыль. Здесь же речь идет о проекте, ради которого необходимо будет отойти от зарабо-

танной схемы, задуматься не только о деньгах, но и о городе. И такие чувства и мысли у девелоперов, наверное, есть, но в общей обстановке они не берут верх.

Кроме того, тема создания «Киев-сити» пока не интересна еще и потому, что эти земли — так называемые brownfields (инвестиционный проект, осуществляемый на локациях, которая ранее использовалась для промышленных целей, например, территория старого завода — ред.).

По ним существуют отягощения — здесь расположено порядка 200 частных домов. Их владельцы имеют законные права на недвижимость, у некоторых есть отводы на земельные участки, на которых крупные компании уже планируют строить жилые комплексы. Тут нужно выкупать, навязывать свое. Девелоперам это не интересно — у них есть свои площадки, полученные разными способами. А зачем бизнесмену дополнительные сложности?

К тому же, «Киев-сити» планируется реализовать на левом берегу Киева, пока считающемся не достаточно перспективным для развития бизнес-центров...

**ЭТО КАК РАЗ ОЧЕНЬ ВАЖНО, ЧТО ДАННАЯ ПЛОЩАДКА НАХОДИТСЯ НА ЛЕВОМ БЕРЕГУ. ПОЧЕМУ НАМ ВАЖНО ИМЕТЬ ТОЧКИ ПРИЛОЖЕНИЯ ТРУДА ЗДЕСЬ?**

Потому что у нас огромный дисбаланс между рабочими местами и местами проживания. На левом берегу в столице расположены спальные районы, а работают все на правом: у нас только 18% мест приложения труда в Деснянском, Днепровском и Дарницком районах, и около 340 тыс. человек каждое утро и вечер в пробках на мостах. Чем больше рабочих мест на левом берегу — тем лучше: горожане смогут выбрать, где им работать. Да, здесь можно построить очередной жилой микрорайон — но каковы перспективы такого проекта?

Мы — архитекторы и градостроители — верим в данный проект

и будем продолжать его развивать, продвигать данную площадку любыми доступными способами.

Главное — удерживать ее от застройки жильем, выгодным для инвестора, но бесперспективным в целом для города.

### КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ РАЗВИТИЕ КИЕВА В ДАЛЬНЕЙШЕМ?

В первую очередь, город Киев не может развиваться вне отношений с областью. Я не говорю о расширении границ — все это условные линии. Сегодня существует экономическая необходимость взаимодействия столицы и городов-спутников. Весь мир живет так — вокруг крупных городов располагаются мелкие, и они развиваются в симбиозе.

## Некоторые девелоперы уже переходят от продажи квадратного метра к продаже метра среды

Это нормальная международная практика. Десять районов, примыкающих к Киеву, развивают свои генеральные планы с учетом увеличения населения, но никто эти планы не показывает киевским градостроителям. А тот факт, что в столицу из этих районов каждое утро приезжают свыше четверти миллиона людей — как будто бы не существует. Почему бы не сделать так, чтобы в городах-спутниках и районных центрах развивалось то производство, ради которого их жители едут в столицу? При этом меморандумы о совместном

развитии у нас есть, но они остаются лишь на бумаге.

### РАССКАЖИТЕ, НА КАКОМ ЭТАПЕ НАХОДИТСЯ НОВЫЙ ГЕНПЛАН КИЕВА?

Для того, чтобы генплан был принят, за него должна проголосовать сессия Киевсовета. Чтобы это произошло, нужно, как минимум, чтобы сессия Киевсовета собралась. Кроме того, необходимо чтобы сам генеральный план был завершен, и чтобы он прошел государственную экспертизу проектов.

Департамент архитектуры и градостроительства Киева — как заказчики генплана, и муниципальный Институт генерального плана — как его разработчики приложили максимум усилий, чтобы на выходе получить качественный документ. Мы выдвинули перед проектировщиками высокие требования и стандарты. Именно поэтому работы не проходили так быстро, как некоторым бы хотелось.

В процессе формирования философии нового генплана нашей специальной рабочей группой, состоящей из порядка 30-ти профессионалов, было рассмотрено огромное количество замечаний и предложений от жителей Киева, организаций, общественных групп, обсуждение велось также и в интернет-пространстве. Все инициативы были проанализированы и внесены в проект генплана.

Кроме того, впервые в истории Киева на градостроительном совете проект генерального плана рассматривался пораздельно. К обсуждению разных аспектов подключались эксперты. Вместе с депутатским корпусом сформировали экспертную комиссию, которая отклоняла или принимала те или иные предложения. Все правки и замечания были переданы разработчику.

Планировалось, что утверждение генплана состоится в 2014 году. В случае его принятия могу сказать, что это не самый плохой план. В него заложено много полезного, правильных идей, направлений. Мы утвердили несколько векторов развития, и при надлежащем финансировании и со-



## ПРОЕКТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ «КИЕВ-СИТИ». ВИД СО СТОРОНЫ АКВАТОРИИ ДНЕПРА



блюдении этих векторов город будет развиваться гармонично, конечно, в зависимости от финансирования и реализации идей генплана.

### КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ ВОЗМОЖНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО ЧАСТНЫХ ДЕВЕЛОПЕРОВ И ГОРОДСКИХ ВЛАСТЕЙ? КАКУЮ РОЛЬ МОГУТ СЫГРАТЬ ДЕВЕЛОПЕРЫ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЭТОГО ГАРМОНИЧНОГО РАЗВИТИЯ?

Сотрудничать необходимо, и определенные механизмы для этого уже складываются.

Например, в городе есть участки, которые находятся в окружении промышленных объектов, и просто построить среди них жилой дом или группу домов невозможно — вокруг санитарная зона. Совместные действия девелопера и города здесь могут заключаться в договоренности по переносу производства, согласованию мнений всех заинтересованных в редевелопменте сторон. На примере меньших площадок важным направлением сотрудни-

чества становится инвестирование в инфраструктуру. На сегодняшний день девелоперы берут на себя определенную финансовую нагрузку на обеспечение социальной и транспортной инфраструктуры, но она несоизмерима с реальными затратами, которые должен понести город для развития этой инфраструктуры.

## Чем больше рабочих мест на левом берегу Киева — тем лучше

К такому «сотрудничеству» мы не готовы. Мы ставим вопрос — кто и

как должен вложить инвестиции в сбалансированное развитие? Очевидно, что это должен сделать и инвестор (девелопер), и город. При этом инвестор должен оплатить не те транспортные расчеты, которые он представляет нам (зачастую сильно упрощенные), а составленные профессионалами. К настоящему времени подобных транспортных узлов запроектировано более 15-ти.

Это направление деятельности дает возможность сотрудничать честно и понимать, что нельзя, вложив копейки в социальную часть проекта, получить от города все — коммуникации, развязку, дорогу. Так не будет. Даже если такой порядок где-то прописан, то в реальных условиях он не применим. Возможно, так было бы в идеальном городе — где есть утвержденный генплан, а под него выделено финансирование в полном объеме. В обратном случае у нас будут появляться все новые и новые районы без инфраструктуры, с теми же проблемами, что и у прежних.

# СООТВЕТСТВОВАТЬ ОЖИДАНИЯМ

Ольга Павлова

НЕСМОТЯ НА ВЛИЯНИЕ МНОГИХ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ, АКТИВНОСТЬ ПЕРВИЧНОГО РЫНКА ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В УКРАИНЕ НЕУКЛОННО ВОЗРАСТАЕТ. ВМЕСТЕ С ТЕМ, РЫНОК СТАВИТ ПЕРЕД ЕГО УЧАСТНИКАМИ ВСЕ НОВЫЕ ВОПРОСЫ: РАЗВИТИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ, ПОИСКА НОВЫХ КАНАЛОВ ПРОДАЖ, ЧЕТКОЙ КЛАССИФИКАЦИИ СТРОЯЩИХСЯ ОБЪЕКТОВ И ОПЕРАТИВНОГО ВЫСТРАИВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ В УСЛОВИЯХ ВОЗРАСТАЮЩЕЙ КОНКУРЕНЦИИ. НА ЭТИ И ДРУГИЕ АКТУАЛЬНЫЕ ДЛЯ ОТРАСЛИ ТЕМЫ СВОИМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ МНЕНИЕМ В ИНТЕРВЬЮ D. REAL ESTATE DEVELOPMENT ПОДЕЛИЛСЯ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ИНВЕСТИЦИОННО-ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ UDP ВАЛЕРИЙ КОДЕЦКИЙ



Источник: UDP

Валерий Кодецкий,  
Генеральный директор ин-  
вестиционно-девелоперской  
компания UDP

ЖИЛУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ ВСЕ ЧАЩЕ СТАЛИ НАЗЫВАТЬ В ЧИСЛЕ САМЫХ ПЕРСПЕКТИВНЫХ СЕГМЕНТОВ ОТРАСЛИ. С ЧЕМ ЭТО, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, МОЖЕТ БЫТЬ СВЯЗАНО?

Сегменты жилой и коммерческой недвижимости, в частности, торговой, по своей сути разные направления девелопмента. Отличаются они друг от друга как раз не силою инвестиционной привлекательности, а разными ожиданиями и мотивами целевых аудиторий.

**Тенденция к  
обесце-  
ниванию  
старого  
жилого  
фонда  
будет  
продолжаться**

Привлекательными, с точки зрения инвестиций, являются оба сегмента, и наша компания активно развивает проекты в этих направлениях недви-

мости. Но также нужно отметить и то, что более короткий период окупаемости инвестиций в сферу жилой недвижимости способствует тому, что в это направление недвижимости сегодня инвестируют больше.

ЭКСПЕРТЫ ОТМЕЧАЮТ, ЧТО В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ СПРОС В СЕГМЕНТЕ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ СИЛЬНЕЕ ВСЕГО ПРИРАСТАЛ ЗА СЧЕТ РАССРОЧКИ, НО ДАННЫЙ ФАКТОР УЖЕ НЕ СМОЖЕТ УВЕЛИЧИВАТЬ КОЛИЧЕСТВО ПРОДАЖ ТЕМИ ЖЕ ТЕМПАМИ. КАК, В СВЯЗИ С ЭТИМ, ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ ПЕРСПЕКТИВЫ ДАННОГО СЕГМЕНТА?

Безусловно, в среднесрочной перспективе рассрочка от девелопера будет одним из стимуляторов спроса, в том числе, и по причине недоступности ипотеки. Поэтому для того, чтобы увеличить и строительство и продажи, нужно создать условия для появления на рынке доступных ипотечных продуктов. Совместно с программами рассрочки ипотечные продукты увеличат конкуренцию на рынке, что неминуемо приведет к формированию доступного предложения для покупателей.

В то же время проекты, которые успешны по своей концепции и предложению на рынке, имеют устойчивый реальный спрос и сегодня. Если у компании-девелопера уже сформирована репутация надежного застройщика, как показывает практика, такие проекты востребованы.

В ОТЛИЧИЕ ОТ ЭКОНОМ-КЛАССА, В СЕГМЕНТЕ «БИЗНЕС» И ПРОЦЕСС И ОТНОШЕНИЕ К ПОКУПКЕ ЖИЛЬЯ ЗНАЧИТЕЛЬНО ОТЛИЧАЮТСЯ. ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ЕСТЬ ЛИ ПОТЕНЦИАЛ НА РЫНКЕ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ ПРОЕКТОВ В ДАННОМ КЛАССЕ?

За последние годы в данном сегменте значительно увеличилось количество предложений. Большая часть новых проектов — это объекты, которые из-за финансовых трудностей были приостановлены в 2008-2009 годах. Но спрос начал расти, соответственно, рынок предложений стал активен.

**ИЗМЕНИЛСЯ ЛИ ПОРТРЕТ ПОКУПАТЕЛЯ В ЭТОМ КЛАССЕ?**

Относительно портрета покупателя, здесь я полностью поддерживаю мнения экспертов, которые прогнозируют неизменность в этом вопросе.

## В средне-срочной перспективе рассрочка от девелопера будет одним из стимуляторов спроса

Скорее всего, изменятся цели приобретения жилой недвижимости в целом, и недвижимости бизнес-класса в частности. Неуклонно будет расти доля сделок с целью «инвестирования». Можно сказать, что это стало трендом с конца 2013 г.

НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ КОМПАНИЯ UDP РАЗВИВАЕТ ПРОЕКТЫ СРАЗУ В НЕСКОЛЬКИХ КЛАССАХ НЕДВИЖИМОСТИ. КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, АКТУАЛЬНА ЛИ В ЦЕЛОМ СУЩЕСТВУЮЩАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ ЖК? В ЧЕМ ЕЕ СЛАБЫЕ И СИЛЬНЫЕ МЕСТА?

Напрашивается встречный вопрос. Вам, как покупателю новой квартиры, что дает понимание, к какому классу относится объект, в котором сделали приобретение? В моральном плане, пожалуй, некое ощущение гордости и удовлетворение амбиций. А с практической точки зрения, класс объекта, действительно, остается всего лишь маркетинговой фишкой.

**МОГУТ ЛИ ЗАСТРОЙЩИКИ ОТКАЗАТЬСЯ ОТ МАРКЕТИНГОВОГО ПОДХОДА К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ КЛАССИФИКАЦИИ, И ЧТО МОЖЕТ ИХ ПОДТОЛКНУТЬ К ТАКОМУ РЕШЕНИЮ?**

Почему в классификации присутствует только маркетинг? Потому что на сегодняшний день нет единой классификации объектов жилой недвижимости, утвержденной на законодательном уровне. Никто не может четко проконтролировать, соответствует тот либо иной объект заявленному классу.

Очень актуальным, по моему мнению, остается вопрос повышения уровня знаний со стороны покупателя. Если можно так сказать, культуры приобретения недвижимости. Начиная с понимания строительных характеристик до юридических вопросов.

**ВОПРОС, ТЕСНО СВЯЗАННЫЙ С ЖИЛОЙ ЗАСТРОЙКОЙ. КАКИМ ОБРАЗОМ МОЖЕТ БЫТЬ РЕШЕНА ПРОБЛЕМА РАЗВИТИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ В РАЙОНАХ ВОЗВЕДЕНИЯ НОВЫХ ЖК?**

Решение этого вопроса, я считаю, лежит в двух плоскостях.

Первая плоскость — это ответственность компании-девелопера, которая реализует проект. На примере нашей компании могу сказать, что такая ответственность легла в основу

СПРАВКА

## UDP

Девелоперская Компания UDP осуществляет свою деятельность на рынке Украины с 2002 года. За это время было создано и успешно реализовано 9 крупных проектов недвижимости общей площадью более 3 млн кв.м. Земельный актив компании составляет более 1 млн. кв.м.

Проекты компании UDP — это уникальное, инновационное жилье, бизнес-центры, развлекательные комплексы, торговые центры, которые отвечают требованиям современности.

Миссия компании — преобразовывать и развивать город, предлагая комфортное пространство для жизни, работы и отдыха. Градообразующий аспект лег в основу всех задумок и проектов компании.

Проекты UDP: в Киеве — жилой квартал «Новопечерские Липки», ЖК «Паркове місто», ЖК «Бульвар Фонтанов», многофункциональный ЖК «RiverStone», ТРЦ «Ocean Plaza», в Одессе — клубная резиденция Maristella, в Симферополе — ТРЦ MEGANOM. Компания также представлена на рынке Российской Федерации в лице жилого комплекса «Комфорт Парк» в городе Калуга.

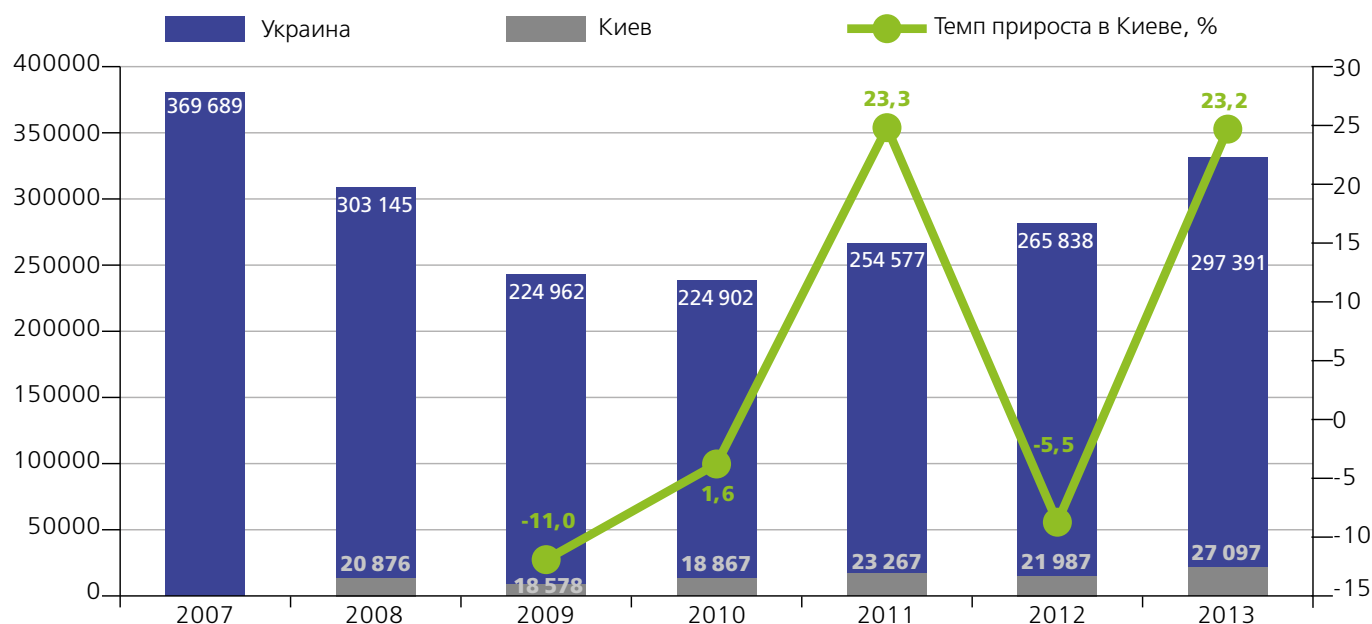
Основные показатели:

- \$620 млн инвестиций
- 710 тыс. кв.м жилья сдано в эксплуатацию
- 230 тыс. кв.м площадь объектов коммерческой недвижимости
- 632 квартиры построены раньше запланированного срока
- 1 700 сотрудников

По итогам 2013 года общий объем сданных в эксплуатацию площадей UDP вплотную приблизился к отметке в 1 тыс. кв.м. За 2013 год сдано 68 тыс. кв.м, сегодня активно ведется строительство ещё 433 тыс. кв.м. Более 80% объектов компании UDP вводятся в эксплуатацию раньше срока.



КОЛИЧЕСТВО ДОГОВОРОВ КУПЛИ-ПРОДАЖИ И ДИНАМИКА ИХ ИЗМЕНЕНИЯ В КИЕВЕ И УКРАИНЕ ЗА 2008-2013 ГГ.



Источники: Министерство юстиции Украины, UTG

стратегии развития нашей компании. Поскольку мы позиционируем себя как градообразующая компания, решение инфраструктурного вопроса одно из первоочередных в любом нашем проекте.

## Актуальным остается вопрос повышения знаний со стороны покупателя

И решаем мы его не только внутри комплексов, но и в близлежащих районах. Это целый спектр вопросов: от инженерии и расширения дорог, до благоустройства тротуаров и ремонта асфальтового покрытия и т.д. Фактически зона комфорта, которая присутствует в наших проектах, автоматически переносится и на прилегающую территорию.

Вторая плоскость — тесное взаимодействие со стороны городских властей с девелоперами и инвесторами. В руках городских властей лежит механизм макроуровня градостроительства, а в руках девелоперов — механизм микроуровня. Эти два механизма необходимо объединять, чтобы вопросы решались эффективно и качественно.

### КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ ТАКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ?

Очень важно, чтобы в основе такого сотрудничества было не только разрешительное регулирование, но и продуктивный диалог. Инструментами для такого двухстороннего общения могут быть разные профессиональные и отраслевые организации.

Чего можно ожидать от колебания курса валют в плане изменения цены на квадратный метр в ближайшей перспективе? Многие застройщики уже сейчас поспешили объявить, что у них «курс у.е. не изменится», используя этот момент как маркетинговый ход.

Хаотичные последствия в действиях застройщиков можно наблюдать и по сей день. Аналитики рынка не могут даже определить основные тенденции ценообразования. Поэтому потенциальному клиенту я бы рекомендовал

смотреть на поведение компаний-лидеров.

## Проекты надежных застройщиков могут стать «швейцарским банком» для инвестора

Тех, кто демонстрирует постоянство в принятии и реализации своей ценовой политики, нужно рассматривать как более надежных девелоперов.

К ВОПРОСУ О ЦЕНООБРАЗОВАНИИ. МНОГИЕ ЭКСПЕРТЫ ГОВОРЯТ О ТОМ, ЧТО ЦЕНЫ НА КВАДРАТНЫЕ МЕТРЫ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В СТОЛИЦЕ



## ВООБЩЕ ЗНАЧИТЕЛЬНО ЗАВЫШЕНЫ. КАКОВО ВАШЕ МНЕНИЕ?

Я не считаю, что цены завышены. Это также подтверждает устойчивый спрос на наши проекты со стороны покупателей. В конечном итоге, все условия формирует рынок.

## ЧАСТО ГОВОРЯТ О ТОМ, ЧТО В УКРАИНЕ ПО-ПРЕЖНЕМУ ДОСТАТОЧНО СЛОЖНО НАЙТИ СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ. КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ СИТУАЦИЮ В ДАННОЙ СФЕРЕ И КАКОВ ПОДХОД К ПОИСКУ СПЕЦИАЛИСТОВ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

Да, профессиональных кадров не так уж и много. Зачастую их приходится «растить» и формировать уже внутри компании. В этом есть и свой плюс, в итоге получается слаженная команда профессионалов. Мы искренне заинтересованы, чтобы на рынке были молодые и перспективные кадры, выпускники профильных ВУЗов, которых мы готовы поддержать перспективой развития и роста в компании.

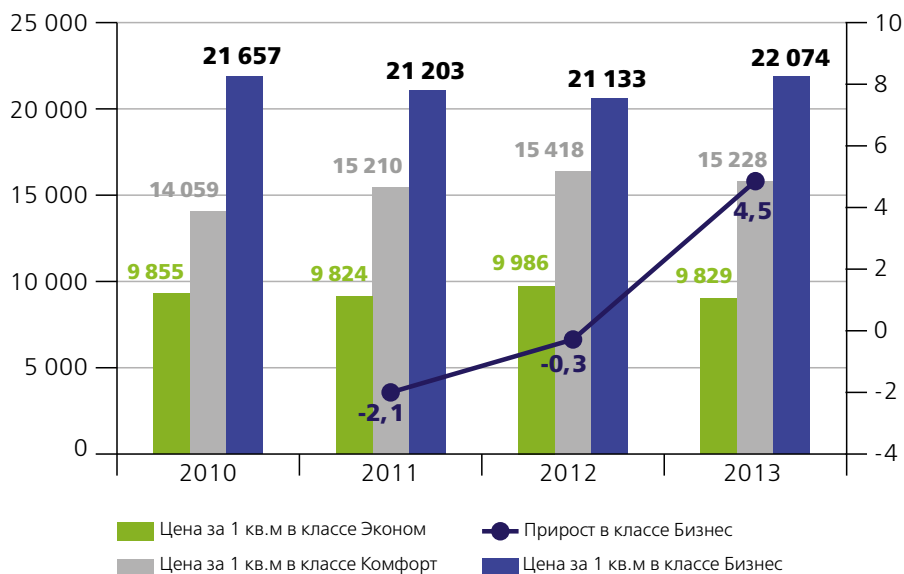
## ПЛАНИРУЕТ ЛИ КОМПАНИЯ UDP РАЗВИВАТЬ ПРОЕКТЫ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В РЕГИОНАХ?

У нас уже есть проекты в регионах. К примеру, клубная резиденция «Маристелла» в Одессе. Дальнейшее расширение в регионы возможно, но все будет зависеть от ситуации в стране.

## КАКОВ ВАШ РЕЦЕПТ УСПЕШНОГО ДЕВЕЛОПЕРСКОГО ПРОЕКТА?

Рецепт успешного проекта, по моему мнению, достаточно прост: такой проект должен полностью соответствовать современным ожиданиям и требованиям потенциальных покупателей, быть в тренде рынка. Люди сейчас хотят покупать уже не просто квадратные метры, а комфортные условия жизни. А это и инфраструктура, и благоприятная среда для жизни. К примеру, в наших проектах много внимания всегда уделяется зеленым зонам,

## СРЕДНИЕ ЦЕНЫ ПРЕДЛОЖЕНИЯ КВАРТИР ПО КЛАССАМ НА ПЕРВИЧНОМ РЫНКЕ (ГРН/КВ.М)



Источники: Министерство юстиции Украины, УТГ

детским площадкам и спортивным комплексам.

## КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ РЫНОК НЕДВИЖИМОСТИ УКРАИНЫ В 2014-2015 ГОДАХ?

В 2014 году рынок ожидают перемены: скорее всего, видоизменится ТОП-5 строительных компаний.

# В 2014 году может видоизменится ТОП-5 строительных компаний

Недавний опыт 2008 года показал: основными игроками рынка останутся те компании, которые смогут

принять стратегически правильные решения для своего бизнеса и обеспечить реализацию всех своих обязательств перед клиентами, несмотря на спад экономики. Именно такие компании понесут минимальные потери. Это, как правило, компании с репутацией надежного застройщика, которая сформирована реальными результатами работы.

Если говорить об объемах строительства, то в количественных показателях они станут ниже по сравнению с предыдущим годом.

Тенденция к обесцениванию старого жилого фонда будет продолжаться. Цена на новые квадратные метры недвижимости не будет показывать интенсивного роста. Прогнозируемое увеличение может составить не более 5%. При этом инвестиционная привлекательность первичной недвижимости будет оставаться актуальной. В связи с нестабильной ситуацией в стране, после определенного оттока банковских депозитов, у населения сейчас достаточно большое количество денег на руках. А проекты надежных застройщиков могут послужить своего рода надежным «швейцарским банком» для инвестора. Это будет касаться, конечно же, не всех проектов, а только тех, которые являются успешными.



# ПОКАЗАТЬ КЛАСС

Наталия Михайленко, Сергей Власов

ДЕЙСТВУЮЩАЯ В УКРАИНЕ КЛАССИФИКАЦИЯ ЖИЛЬЯ РАЗРАБОТАНА В 2006 ГОДУ УКРАИНСКОЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ АССОЦИАЦИЕЙ (УСА). ЭТА КЛАССИФИКАЦИЯ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ НОРМАТИВНЫМ ДОКУМЕНТОМ И НОСИТ ЛИШЬ РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ ДЛЯ ДЕВЕЛОПЕРОВ ХАРАКТЕР. D. REAL ESTATE DEVELOPMENT РЕШИЛ УЗНАТЬ У ЭКСПЕРТОВ, НАСКОЛЬКО АКТУАЛЬНА ДАННАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ, И КАК ИГРОКИ РЫНКА МОГЛИ БЫ СДЕЛАТЬ ЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ ЕЩЕ ЭФФЕКТИВНЕЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ

## ВРЕМЯ НЕ ЖДЕТ

**К**лассификация, по сути, это принятые однажды правила игры, которые должны работать на благо рынка достаточно долгий промежуток времени без изменений. Причины тому две. Во-первых, частая смена правил — это вообще не самый лучший выбор для бизнеса, а во-вторых, сам процесс

разработки и обновления классификации — это весьма трудоемкий процесс, требующий, к тому же, трудностей жимого консолидированного подхода самих участников отрасли. Но, на фоне постоянно развивающегося рынка недвижимости, у экспертов, все же, не могли не появляться отдельные вопросы к актуальности тех или иных критериев классификатора.

**Наталия Осипова, руко-**

**водитель департамента маркетинга и продаж компании «Житлобудинвест» (Клубный дом Zverinetskiy)** считает, что определенной доработки требует, например, зональность, прописанная в классификации. «Сейчас во второй зоне Киева (включает весь Печерск, Подол, Лукьяновку и историческую местность столицы Татарку — ред.) есть места, которые по своей ценности для

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ЖИЛЬЯ «СОЦИАЛЬНОГО» КЛАССА



покупателя во многом превосходят первую зону».

Вопросы, связанные с локализацией, отмечает и **Константин Олейник, старший аналитик Департамента стратегического консалтинга компании UTG**. «Для Киева можно дискутировать об улицах, входящих в первую (высшую) зону, куда не попадают некоторые улицы исторической части Подола и большей части Печерска, но могут иметь не меньшую ценность для жителей (а, соответственно, и стоимость, и классность), чем близость к Крещатику», — говорит эксперт.

Кроме того, по мнению специалиста, архитектура города может эволюционировать в динамике, видоизменяя и перемещая деловую часть города и отделяя ее от исторической. «Поэтому критерий месторасположения можно было бы сделать более универсальным, привязав зоны, во-первых, к CBD и исторической части города (что будет справедливым для всех городов (с детализацией для городов-миллионников). А во-вторых, привязав их к районам, прилегающим к деловой и исторической части города, и к районам, отдаленным от них», — делится мнением старший аналитик Департамента стратегического консалтинга компании UTG.

К вопросам географическим Наталия Осипова добавляет, что актуализировать необходимо еще и факторы, касающиеся оборудования, материалов. «Например, в классификаторе образца 2006 года не упоминаются специальные места

для внешних блоков климатического оборудования, хотя сегодня в классе «бизнес» и выше их наличие должно учитываться. Также можно выявить гораздо больше определяющих факторов в остеклении, которое в премиальных классах недвижимости покупатель желает видеть панорамным и энергосберегающим» — отмечает Наталия Осипова.

По мнению **Михаила Артюхова, директора по продажам «Трест «Югозаптрансстрой»**, данная классификация является больше актуальной в части критериев, по которым определяется класс жилья, и в меньшей степени — в части наполнения этих критериев. «Очень простой пример, — говорит эксперт, — сегодня не всякий кирпичный дом — это бизнес-класс и далеко не любые апартаменты большой площади — это «премиум». Увы, в Украине нет согласованной и принятой игроками рынка

процедуры пересмотра классификации, что необходимо было бы делать регулярно, к примеру, раз в два года».

Среди достоинств классификатора Константин Олейник называет возможность аргументированно разделять жилье на классы, основываясь на 90-х характеристиках, сгруппированных в 7 основных критериев. Высокую степень детализации и четкость требований отмечает и Наталия Осипова.

Еще одной из слабых сторон классификатора эксперты называют показатель отнесения к классам, основанный на стоимости жилья. «Валюты, — как подчеркивает старший аналитик Департамента стратегического консалтинга компании UTG, — могут подвергаться инфляции, переходить от одной главенствующей в стране к другой и т.д.».

## ИГРА В АССОЦИАЦИИ

Учитывая, что существующая классификация носит, по большей части, рекомендательный характер, и никакой ответственности за нарушение тех или иных ее нормативов девелоперы, конечно, не несут, к определению класса зачастую подходят с точки зрения маркетинга.

Сама возможность такого подхода заключается в достаточно широком диапазоне отдельных классов. Более других от этого «страдают», пожалуй, жилые комплексы, в которых

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ЖИЛЬЯ КЛАССА «ЭКОНОМ»





цена квадратного метра заметно выше, чем в среднем по классу «эконом», а позиционировать себя как бизнес-класс они не хотят или не могут. При этом здесь задействованы не только процессы, продиктованные денежным интересом (очевидно, что присвоение объекту класса выше реального позволяет повысить цену на квартиры), но и качественные факторы.

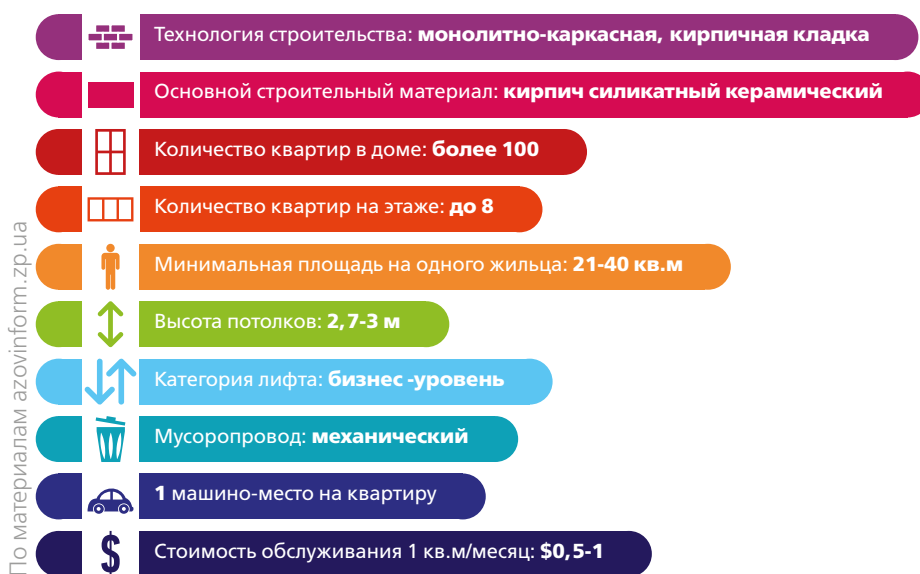
Для примера, можно вспомнить классификацию гостиниц и сравнить отели, например, в Египте и в странах Европы. В теории — имеем достаточно четкую градацию «по звездам», на практике — пятизвездочные отели в первом случае, и трехзвездочные во втором иногда можно приравнять к твердой «четверке».

Немаловажными становятся здесь чистые ассоциации — в самом слове «эконом-класс», в причастности к нему, многие потребители и девелоперы видят не самые приятные коннотации.

Как отмечает **Андрей Мима, коммерческий директор поисковика недвижимости ЛУН**, «принятые классы — «эконом» и «бизнес» — не дают возможности четко разделить существующие и строящиеся комплексы. Любой, кто построил не самый простой, типовый дом, уже не считает его «экономом». Ему приходится решать дилемму — либо определять ЖК как эконом-, либо как бизнес-класс (и, возможно, разочаровать некоторых покупателей завышенным позиционированием). Кроме того, и человек, купивший квартиру за приличную сумму денег (от 60 до 100 тыс. у.е.), не хочет считать, что он приобрел «эконом», ведь его покупка — это не самый дешевый дом».

Отдельно можно остановиться на важности класса жилья для покупателя как такового во время поиска подходящего варианта новой квартиры. Андрей Мима приводит следующие цифры: «Посетители нашего поисковика ищут жилье по классу и по цене за квадратный метр примерно в равном количестве — 50 на 50 процентов. Из тех, кто ищет по классу — 77% ищут «эконом», 16% — «бизнес», 7% — «элит».

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ЖИЛЬЯ «БИЗНЕС» КЛАССА



## БОЛЬШЕ — ЛУЧШЕ

Возможно, решением для жилых комплексов, оказавшихся по определению «между двумя классами», стала бы возможность увеличения не столько количества отдельных критериев, сколько количества классов жилья. Например, в Европе эксперты насчитывают 9 классов. Один только бизнес-класс делится на три категории по стоимости: высшую, среднюю и низкую. Также есть градация и для элитных домов: de luxe, luxe и premium (классы А, А-, В). Такая детализация могла бы помочь сделать определение класса новостроек более понятным и честным и по отношению к покупателям.

По мнению руководителя департамента маркетинга и продаж компании «Житлобудинвест», итоговые правила определения ЖК к тому или иному классу — это тоже одна из слабых сторон существующей классификации. Как считает эксперт, необходимо предусмотреть допустимый процент несоответствия или же выделять большее количество классов жилой недвижимости. «Мы должны признать, что сегодня в Украине едва ли найдется комплекс, полностью соответствующий классам «бизнес», «премиум» или «де-люкс»

в рамках классификации даже 2006 года. С другой стороны, необходимость полного соответствия всем определяющим факторам остается спорной и для покупателей жилья того или иного класса», — считает Наталия Осипова.

Таким образом, недостаточное для современного рынка недвижимости количество определенных классов может стать негативным явлением как для покупателей, так и для застройщиков.

Андрей Мима, коммерческий директор поисковика недвижимости ЛУН, говорит о том, что «по этим причинам, например, в Москве уже есть и промежуточный класс (который и у нас уже начинает зарождаться) — комфорт-класс. Это еще не «бизнес», но уже и не «эконом».

## В РУКАХ МАРКЕТИНГА

Впрочем, исключать меркантильный интерес из процесса самоопределения никак нельзя. И такое явление, в отличие от действительно качественных отличий, остается для рынка откровенно негативным фактором.

Как отмечает **Максим Школьник, управляющий директор портала поиска недвижимости**

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ЖИЛЬЯ «ПРЕМИУМ» КЛАССА



**Address.ua**, «на сегодняшний день большинство застройщиков используют псевдо-классификацию в своих собственных маркетинговых целях. Каждый сам себя оценивает и заявляет об этом рынке. Если бы была стандартизированная классификация ЖК, на которую бы согласилось большинство операторов рынка, она бы выделила качество их продукта и добавила бы стоимости недвижимости».

В этих условиях эксперты рынка уже задумываются о возможных рычагах влияния на данный процесс и возможность изменить складывающуюся ситуацию.

Без законодательного утверждения, считает Наталия Осипова, любая, даже самая обширная и точная, классификация будет существовать только на бумаге. «Пока правила не станут едиными для всех, девелоперы продолжают классифицировать свои ЖК, исходя из маркетинговой стратегии и ценовой политики», — считает руководитель департамента маркетинга и продаж компании «Житлобудинвест».

В том, что определение класса зачастую становится инструментом маркетинга, директор по продажам «Трест «Югозаптрансстрой» не видит ничего плохого: «Многие девелоперы при проектировании специально «подтягиваются» под

определенный класс жилья. Хотел бы подчеркнуть, что компании, которые ориентированы на качество продукта, они же ориентированы и на классификацию, — говорит эксперт. — Другой вопрос, что нет четкой общей, прозрачной и понятной участникам рынка классификации. Каждый застройщик в борьбе за покупателя старается выделиться, он вкладывает что-то свое в понимание классификации и убеждает в этом покупателя».

Среди рисков, которые несет в себе необязательность классификации, эксперты называют отсутствие честных правил конкурентной борьбы среди девелоперов, а также дополнительные затруднения в выборе, и риски быть обманутыми у покупателей.

«Пока у каждого застройщика свое представление о классности и качестве, при покупке недвижимости потребителю нужно разбираться с нуля — из чего построен дом, какие использованы материалы, соответствуют ли метражи их потребностям и т.п., — замечает Максим Школьник. — Отчасти, в Украине нет классификации ЖК и по той причине, что у нас низкая культура строительства. А в мутной воде легче рыбку поймать. Но для системных застройщиков и для потребителей классификация ЖК — это только плюс».

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Эксперты полагают, что введение и использование единой, всеобщей и строго соблюдаемой классификации повлияет, во-первых, на качество объектов и их соответствие качественным параметрам. Во-вторых, как отмечает Наталия Осипова, вкладывая деньги в более качественные материалы и технологии, не экономя на отделке зон общего пользования, выбирая дорогую инженерию, девелопер будет иметь дополнительную защиту от соседей-конкурентов с более экономными решениями в строительстве. «Единые правила игры, касаются ли они классификации или законодательства в целом, будут способствовать большей инвестиционной привлекательности строительной отрасли Украины. И естественно, введение подобной классификации выгодно покупателям, которые смогут узнать реальный, а не маркетинговый класс интересующего их ЖК», — подчеркивает руководитель департамента маркетинга и продаж компании «Житлобудинвест».

Такого же мнения придерживается и Константин Олейник. «Наличие классификации несет исключительно положительную нагрузку как для конечных потребителей — покупателей квартир, так и девелоперов проектов», — говорит эксперт.

Конечно, прозрачную и общепринятую классификацию с большим энтузиазмом воспримут те застройщики, которые уже давно при проектировании жилого комплекса учитывают требования покупателей к материалам, инженерии, системам охраны и контроля доступа. Соответствие желаемой классификации станет дополнительным подтверждением заявленной стоимости.

Отсутствие же контроля над позиционированием, по мнению экспертов, создает дополнительные сложности девелоперам, которые в стремлении соответствовать заявленному классу применяют более дорогие материалы и технологии, уделяют повышенное внимание местам общего пользования, при-

домовой территории. В то же время, Наталия Осипова подчеркивает, что «прозрачный механизм осуществления такого контроля, который будет способствовать развитию отрасли, а не станет дополнительным препятствием в деятельности девелоперов — это предмет отдельной дискуссии».

Вопрос контроля над соблюдением правил классификации затрагивает и Михаил Артюхов: «На мой взгляд, второй стороной медали классификации есть проблема аудита или экспертизы. Скажите, кто сегодня может быть авторитетным и признанным экспертом, который уполномочен присваивать класс жилью в соответствии с некой классификацией? Таких на рынке не знаю».

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Возвращаясь к вопросам, которые мы поставили в начале статьи, можно отметить, что, несмотря на необходимость в некоторой актуализации классификации, разработанной УСА в 2006 году, ее комплексность и основательность, все же, нельзя не признать.

Среди способов повышения ее эффективности (помимо актуализации) можно, в итоге, выделить три основных направления. Первое — очевидная необходимость взаимодействия в этой сфере игроков рынка недвижимости и представителей власти — как видим, мнения о необходимости законодательных инициатив в данном направлении у экспертов совпадают. Второе — разработка новых (промежуточных ли, дополнительных ли) классов. Такую необходимость диктует само развитие рынка, и повлиять на это вряд ли сможет отдельный эксперт или чиновник.

И третье, пожалуй, самое сложное, — признание основными игроками рынка. По словам Максима Школьника, «существующая классификация не является де-факто стандартом в индустрии. Классификация чего-то да стоит только тогда, когда она является признанной и используемой большинством участников рынка. Тогда это можно назвать стандартом

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ЖИЛЬЯ КЛАССА «ДЕ-ЛЮКС»



в отрасли. А на сегодняшний день та классификация, которая существует, — недостаточно авторитетна».

«Пока что не понятен как механизм создания этой классификации, так и алгоритм внедрения ее в жизнь. И еще более сложный вопрос — это принятие классификации всеми участниками рынка. А ведь именно это могло бы сделать наш строительный рынок более цивилизованным, а значит — повысить доверие клиентов. К примеру, в США Национальная Ассоциация Риелторов (NAR) пересматривает Кодекс Чести каждый год, и главное — все члены сообщества в своей ежедневной деятельности его придерживаются. Поэтому им и доверяют», — заключает Михаил Артюхов.

Способствовать внедрению авторитетной и эффективной классификации, по мнению Максима Школьника, могло бы присутствие на рынке крупнейших консультантов по жилью, которые, как он отмечает, на украинском рынке практически не представлены. «Поэтому единственный способ принять и ввести в системное использование подобную классификацию — это, по сути, подписание такого документа крупнейшими застройщиками. На мой взгляд, для украинского рынка это единственный способ, как это могло бы сработать. Возможно, к подготов-

ке этой классификации можно было бы подключить тех консультантов, которые пытаются работать на рынке жилой недвижимости Украины».

В результате, по мнению Максима Школьника, крупнейшие застройщики и консультанты приняли бы одну общую классификацию и использовали бы ее для своих жилых комплексов. «Де-факто, через некоторое время они выработали бы привычку оценивать комплексы в рамках принятой классификации», — резюмирует эксперт. Как считает Михаил Артюхов, классификация должна быть простой и понятной для всех участников рынка, при этом ее необходимо перманентно пропагандировать и популяризировать. «Возможно, более четкая классификация, которая принимается всеми игроками рынка, могла бы ускорить принятие решения покупателями, повлиять на цену и сделать более честной конкуренцию. В итоге, выиграли бы все: и покупатели, и застройщики», — подводит итог эксперт.

Ваши мнения, комментарии и предложения по данной теме Вы можете присылать на электронный адрес редакции [red@ureclub.com](mailto:red@ureclub.com). По согласованию с авторами писем их комментарии могут быть включены в будущие материалы D. Real Estate Development





# С ТОЧНОСТЬЮ ЛАЗЕРА

Ольга Павлова

ТЕХНОЛОГИИ, ПРИХОДЯЩИЕ НА ПОМОЩЬ СОВРЕМЕННОМУ МАРКЕТОЛОГУ, НЕПРЕРЫВНО РАЗВИВАЮТСЯ, СТАНОВЯСЬ ВСЕ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМИ И ТОНКО НАСТРАИВАЕМЫМИ. ОДНОЙ ИЗ ТАКИХ ТЕХНОЛОГИЙ, БЕЗУСЛОВНО, ЯВЛЯЕТСЯ И ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ РЕКЛАМНЫХ СООБЩЕНИЙ, ПОМОГАЮЩАЯ «ВЫЛАВЛИВАТЬ» ЦЕЛЕВЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ В ИНТЕРНЕТЕ, ЗНАЯ ВСЕ БОЛЬШЕ ПРО ИХ ИНТЕРЕСЫ И ЗАПРОСЫ. D. REAL ESTATE DEVELOPMENT ПОПЫТАЛСЯ РАЗОБРАТЬСЯ, НА ЧЕМ БАЗИРУЕТСЯ ТАКАЯ «ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ», ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ ТАРГЕТИНГ ОТ РЕТАРГЕТИНГА, А ТАКЖЕ В ТОМ, КАКИЕ РЕАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДАННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДОСТУПНЫ ДЛЯ МАРКЕТОЛОГОВ УЖЕ СЕГОДНЯ

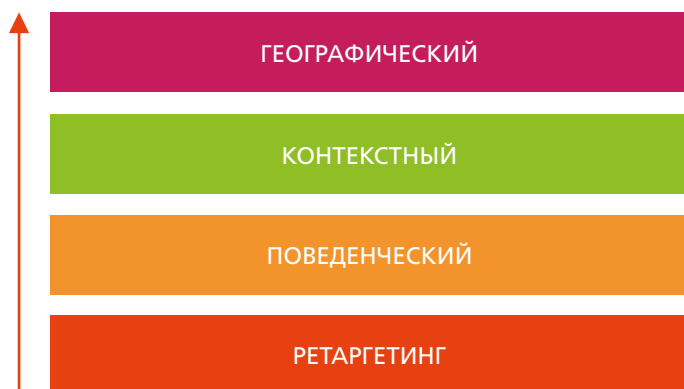
**Р**еклама в интернете уже давно перестала быть уделом лишь «продвинутых» маркетологов. Сегодня без этого канала невозможно представить себе ни одну рекламную кампанию.

«Наружная реклама теперь часто выступает источником лишь первичной информации о компании и продукте. Увидев рекламу на борде,

в метро либо прессе, потенциальный покупатель всё равно пойдет за подробностями в интернет, — отмечает **Марина Кравченко, руководитель отдела маркетинга ЖК «АКВАРЕЛИ»**. — Именно за счет этого интернет-реклама стремительно опережает наружную. Инструменты рекламы в сети позволяют точно влиять на целевую аудиторию, продолжать коммуникации

с пользователем и после того, как он покинул сайт рекламодателя, получать конкретные, актуальные данные о количестве и качестве посетителей, которые совершили запланированные рекламной кампанией действия, дают возможность быстрого реагирования при отклонении от запланированного результата». Конечно, интернет-реклама в сфере недвижимости не может

## ТАРГЕТИНГОВЫЙ БИГ-МАК



Система проверяет, посещал ли пользователь сайт ранее, и интересовался ли какой-либо новостройкой. Если ретаргетинг не применим, система проверяет, есть ли данные про более ранние запросы пользователя в интернете касательно недвижимости. В случае невозможности определить их, реклама определяется по контексту самой страницы. При полном отсутствии данных, единственным ограничением, которое можно применить, становится географическое положение пользователя. Если не определяется и география — система демонстрирует любую рекламу случайным образом.

Источник: ЛУН.ua

заместить наружную рекламу полностью (так как она отвечает, по словам маркетолога, за поддержание имиджа компании и обеспечивает узнаваемость бренда, чего нельзя достичь только присутствием в сети). Зато она обладает двумя качествами, которые пока недостижимы традиционными медиа — это измеримость и таргетируемость. И эти два качества, правильно используемые на существенном объеме интернет-аудитории, дают поистине потрясающую эффективность.

### ИЗМЕРИМОСТЬ

**Б**лагодаря постоянно развивающимся системам интернет-аналитики (о которых в разрезе недвижимости мы писали в прошлом номере), маркетологи получают возможность измерить эффект от каждой вложенной гривны. Таким образом, легендарная фраза изобретателя супермаркетов Джона Ванамейкера «Я знаю, что половина моего рекламного бюджета тратится впустую, но не знаю, какая именно половина», возможно, частично теряет свою актуальность. Маркетолог получает возможность обнаружить неэффективные рекламные сообщения или площадки, и перераспределить бюджет в пользу эффективных.

### ТАРГЕТИРУЕМОСТЬ

**П**редставьте, что вы идете по городу и видите на билборде обращение к вам по имени с предложением сервиса, в котором вы действительно нуждаетесь в данное время. Например, срочный ремонт. И реклама «угадала» и ваше имя, и необходимый вам сервис, то эффект от нее будет несоизмеримо выше, чем от других.

**Чем меньше регион — тем больше экономия от географического таргетинга**

Что же произошло? Мы с вами стали свидетелями рекламного таргетинга, а именно подстройки рекламного сообщения под его адресата. В интер-

нете технологии таргетинга развиваются уже несколько десятилетий и сегодня достигли поистине феноменальных результатов.

«На сегодняшний день таргетинг в интернет-рекламе является обязательным условием и одним из основных инструментов для повышения эффективности рекламной кампании. Учитывая немалые размеры интернет-аудитории, мы в принципе отказались от нецелевой рекламы, что, как показывает аналитика, увеличивает конверсию и при этом минимизирует затраты», — комментирует Марина Кравченко.

А начиналось все с географического таргетинга. Его суть — показывать баннер на сайте не всем посетителям, а только тем, которые относятся к нужной стране или городу. Это позволило локальным компаниям рекламироваться на национальных сайтах. К примеру, если ваши клиенты живут в Киеве, а киевская аудитория составляет 60% от всеукраинской, то таргетинг «на Киев» позволит вам сэкономить 40% бюджета, который в противном случае был бы потрачен на показ рекламы людям из других городов. Чем меньше регион — тем больше экономия от географического таргетинга.

«Интернет — это гибкий инструмент с возможностью оперативного доступа к статистике на любом этапе рекламной кампании, а значит, у маркетологов появляется возможность параллельно проводить ее настройку и адаптацию в соответствии с текущими задачами. В результате применения таргетинга в интернет-рекламе мы добиваемся повышения CTR (CTR или click-through rate — показатель, определяющийся как отношение числа кликов на баннер или рекламное объявление к числу показов, и измеряющийся в процентах — D.) и снижения цены за привлечение посетителя», — объясняет **Анастасия Панина, руководитель отдела рекламы компании «Лико-Холдинг».**

Например, приводит эксперт данные из рекламной кампании в сети Facebook, если аудитория кампании будет состоять из жителей Украины в возрасте от 25 до 50 лет, охват составит примерно 3 млн человек. Рекоменду-

мая цена за клик в этом случае — \$0,25. Во втором варианте возьмем аудиторию, состоящую из жителей Киева, 25-30 лет, директоров, владельцев малого и среднего бизнеса. Охват при этом сократится примерно до 28 тыс. человек, а рекомендуемая цена за клик — до \$0,15.

«Во втором случае, при более четком запросе, мы получаем охват аудитории в 100 раз меньше, но за счет увеличения CTR стоимость контакта (перехода) получается дешевле на 67%», — говорит Анастасия Панина.

С ростом количества сайтов в интернете, появляется также контекстный таргетинг. Он позволяет в автоматическом режиме показывать рекламу только на тех сайтах или страницах, где содержание сайта совпадает с темой рекламы (другими словами, где контекст, в котором показывается реклама, ей соответствует). Также контекстный таргетинг используют все поисковые системы, которые показывают вам контекстную рекламу в зависимости от заданного поискового запроса.

Такая технология позволила рекламодателям «поймать» своих потенциальных клиентов в тот момент, когда восприимчивость клиента к рекламируемому продукту очень высока. Сравните: предложить скидку на квартиру человеку, который находится на сайте по недвижимости, да еще и в разделе «новостройки», либо на сайте, к примеру, про корм для домашних животных. Эффективность подтверждают и измерения: контекстные рекламные сообщения имеют более высокий показатель кликабельности.

Чем более тонко настроена рекламная система, чем более точно она обучена понимать контекст страницы, тем более качественно она может таргетировать рекламное сообщение. Как отмечает **Андрей Мима, коммерческий директор поисковика недвижимости ЛУН**, «если система знает, что пользователь находится не просто на сайте с тематикой «недвижимость», а в разделе новостроек, да еще, к примеру, на левом берегу Киева, то точность возможного попадания становится очень высока». Такими качествами обладают

лишь тематические рекламные системы, у которых экспертиза в какой-то теме более глубока, чем у остальных. «При разработке своей рекламной сети для застройщиков, мы старались учесть все тонкости, которые присущи покупателям на рынке новостроек. Наша система записывает поведение пользователя у нас в поисковике, сохраняет его поисковые запросы и формирует вектор его интересов», — говорит Андрей Мима.

## Особенно эффективно использовать ремаркетинг при работе с товарами длительного выбора

### ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ТАРГЕТИНГ

**П**оследние несколько лет большие поисковики активно используют технологию поведенческого таргетинга. Они запоминают все ваши поисковые запросы, все посещенные сайты и страницы и строят ваш профиль интересов. К примеру, они могут знать, что вы часто посещаете сайты финансовых новостей, автомобильные сайты, порталы поиска объектов недвижимости. В дальнейшем, при посещении любого другого сайта (возможно, совершенно иной направленности и тематики), система показывает рекламу, исходя из вашего профиля, а не случайным образом. В результате, выигрывают все стороны: рекламодатель получает контакт с заинтересованным клиентом, рекламная площадка — более высокий CTR, а посетитель — рекламу, которая соответствует его сфере интересов.

Интересной разновидностью поведенческого таргетинга является ремаркетинг (или ремаркетинг). Частица

ре- здесь обозначает повторный контакт. Суть ретаргетинга в том, что вы, как рекламодатель, можете пометить каждого пользователя, который уже был на вашем сайте, и в дальнейшем показывать вашу рекламу только им.

«С одной стороны, это приводит к нулевому показателю «охвата новой аудитории», так как все посетители уже были у вас. С другой, это позволяет напомнить о себе с помощью специального предложения или акции», — поясняет Андрей Мима. Особенно эффективно, по словам эксперта, использовать ремаркетинг при работе с товарами длительного выбора, такими как электроника, автомобили и, собственно, недвижимость.

«Мы используем одновременно и географический, и контекстный, и поведенческий таргетинг, а также ретаргетинг. Причем, все это происходит автоматически, вам не нужно ничего настраивать. Это позволяет показывать рекламу застройщиков тем, кто максимально в ней заинтересован. В результате, мы сохраняем низкую цену перехода при самом высоком качестве», — говорит коммерческий директор поисковика недвижимости ЛУН.

Как отмечает **Егор Попов, менеджер по связям с общественностью компании ТММ**, «покупка жилья — это долгий процесс анализа большого количества объектов на рынке от разных застройщиков как в офлайне, так и в интернете. Рекламодатель, использующий ретаргетинг, наряду с остальными каналами коммуникации, имеет больше шансов привлечь внимание будущего покупателя к своему объекту, постоянно напоминая ему о себе в процессе выбора жилья».

### ЛОЖКА ДЕГТЯ

**К**азалось бы, с точки зрения маркетинга все инструменты таргетинга носят исключительно положительный характер. Но так уж ли он положителен и приемлем для потребителя? И не может ли подобный подход (в частности, появление контекстной рекламы того или иного ЖК везде, где только можно, сразу после нескольких тематических запросов в по-

## ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕТАРГЕТИНГА



Источник: ЛУН.ua

исковиках) вызвать негативное отношение потенциального покупателя?

Анастасия Панина считает, что такой риск, если говорить о технологии интернет-таргетинга в разрезе недвижимости, на порядок меньше, чем если бы речь шла, к примеру, о товарах широкого потребления. «Одно дело, если человек интересуется мультиваркой: в течение нескольких дней он рассматривает варианты, делает выбор и совершает покупку, а потом еще какое-то время его навязчиво преследует реклама этих же мультиварок. И совсем другое, если он интересуется инвестированием крупной суммы денег в жилье, решение о выборе которого основательно взвешивается и принимается не сразу. Когда идет поиск и детальное изучение вариантов, вовремя попавшее на глаза объявление будет рассмотрено скорее как информация, нежели как навязчивая реклама», — говорит эксперт.

Егор Попов, комментируя данный вопрос, отмечает, что «часть рекламодателей занимается спекуляцией на рынке интернет-рекламы, привлекая покупателей заведомо ложной и низкой ценой. Этому способствует несовершенство законодательной базы онлайн-рекламы, и как следствие, падение доверия покупателей, если реклама в интернете выступает единственным каналом коммуникации. Проще говоря,

если застройщик ориентируется исключительно на интернет-рекламу, ему будет тяжело убедить покупателей в своей надежности, особенно, если у него в портфеле отсутствуют другие построенные объекты».

**Если система знает о прошлых запросах клиента, то точность попадания становится очень высока**

Впрочем, маркетологи не могут не признать, что в последнее время интернет-реклама становится всё

более навязчивой, многие жалуются на информационный перегруз, а сами рекламные сообщения часто неправдивы. Руководитель отдела маркетинга ЖК «АКВАРЕЛИ» подчеркивает, что в этой ситуации для рекламодателей задачей номер один становится предоставлять более качественный контент, понижать конкурентную среду, поисковые запросы и потребности покупателя, а также проводить постоянный аудит рекламных площадок по качественным и количественным показателям. «Важно доверить продвижение квалифицированному специалисту, а также регулярно контролировать и анализировать результаты работы. В противном случае это грозит как минимум бесцельно потраченным бюджетом, а как максимум — недовольными и раздраженными пользователями», — говорит Марина Кравченко.

Кроме того, негативным фактором для компании может стать относительная свобода действий по отношению к ее информации со стороны конкурентов. Например, как поясняет Анастасия Панина, «информация о пользователях, проявивших симпатию к компании или товару путем отметки «лайк» на странице в социальной сети, может быть использована компанией-конкурентом в собственных целях — для таргетинга своей рекламной кампании на данную аудиторию».

## ИТОГ

**Н**о, несмотря на специфические нюансы работы с контекстной рекламой, нельзя не признать: в отличие от любой наружной или телевизионной рекламы, которые можно сравнить по эффекту (и стоимости!) с атомной бомбой, интернет-реклама больше похожа на мощный, но очень точный лазер. При правильной настройке и использовании, она позволяет доносить рекламное сообщение до людей с совершенно четко выраженными характеристиками. В результате — эффект растет, а стоимость падает, что не может не оценить любой профессиональный маркетолог.





оператор відеобордів №1

# **ДОСИТЬ ХОВАТИСЯ! ЗАЯВИ ПРО СЕБЕ**

**НІТЕСН — нове життя  
кожної рекламної кампанії**

м. Київ, Ямська, 28  
тел.: +380 44 502 31 00

adv@dhta.com.ua  
**www.videobords.ua**



# РАССТАВИТЬ АКЦЕНТЫ

Наталия Михайленко

**ДЛЯ УСПЕШНЫХ ПРОДАЖ КВАРТИР ПРИНЦИПИАЛЬНО ВАЖНЫМ ДЛЯ ДЕВЕЛОПЕРА ЯВЛЯЕТСЯ ВЫБОР РЕКЛАМНОЙ СТРАТЕГИИ: ЧТО СТОИТ ПРОДВИГАТЬ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ — БРЕНД ДЕВЕЛОПЕРА ИЛИ ОТДЕЛЬНЫЙ БРЕНД ЖК? D. REAL ESTATE DEVELOPMENT РЕШИЛ ВЫЯСНИТЬ, КАКОЙ ПУТЬ ВЫБИРАЮТ УКРАИНСКИЕ ДЕВЕЛОПЕРЫ И ЧЕМ ОБЪЯСНЯЕТСЯ ИХ ВЫБОР?**

**Н**а сегодняшний день рынок первичной жилой недвижимости — одна из самых динамично развивающихся отраслей экономики Украины. Неудивительно, что это порождает высокий уровень конкуренции: борьба идет буквально за каждого клиента — потенциального инвестора.

Красочные билборды по всему городу, около трети всей рекламы в

метрополитене, в газетах, журналах, интернете: информация о скидках, акциях, привлекательных условиях рассрочке или доступных ценах — те или иные маркетинговые приемы используют все девелоперы.

Однако одни из них предпочитают рекламировать свою компанию как бренд, под которым реализуются проекты, а другие делают выбор в пользу продвижения отдельного жилого комплекса.

## УЗНАВАЕМОСТЬ И ДОВЕРИЕ

**У** каждой из этих стратегий есть свои преимущества и недостатки. И своя целевая аудитория. Например, рекламировать только бренд компании-застройщика могут себе позволить немногие — компании с давней историей, хорошей репутацией и... большим количеством однотипных проектов эконом-класса. Здесь глав-

## Марина Теплюк, руководитель отдела маркетинга и рекла- мы компании «Интергал-Буд»

Методы продвижения предлагаемых на рынке объектов зависят от сегмента, в котором они позиционируются. Но, невзирая на класс жилого комплекса, его качественные составляющие и рекламную кампанию, покупатель всегда должен быть уверен в застройщике, которому он доверяет свои деньги.

Многие отечественные девелоперы, разрабатывая маркетинговую стратегию, акцентируют внимание клиентов на своих проектах, забывая при этом информировать покупателей о самой компании, ее ценностях, репутации стоящих за ней людей и ответственности за взятые на себя обязательства. Для опытных застройщиков такая реклама как правило не требует значительных вложений. Достаточно быть открытым для потенциальных клиентов, выкладывая максимум информации, в том числе и разрешительной, на сайтах своих объектов, тем самым вселяя в людей уверенность в правильности своего выбора. Не работая над продвижением своего бренда, девелопер жертвует количественными показателями продаж в долгосрочной перспективе.

ное — не уникальность, а качество, надежность и соблюдение сроков.

**Начальник отдела маркетинга и рекламы Ассоциации «Промышленно-строительная группа «Ковальская» Игорь Гетманцев** так определяет основные преимущества данной тактики: «Во-первых, узнаваемость бренда застройщика автоматически распространяется на все объекты в портфеле компании. Во-вторых, легко продвигать ЖК с типовыми характеристиками, в основном эконом-класса. Наконец, ниже совокупные затраты на рекламу, и вполне можно обойтись одним отделом продаж на все бренды». При этом, отмечает Игорь Гетманцев, при таком способе продвижения труднее продавать объекты с уникальными отличиями и преимуществами и, как следствие, более дорогие.

Яркий пример действенности такого пути продвижения — безусловный лидер столичного строительного рынка как по масштабам работ, так и по степени доверия — «Киевгорстрой». Холдинг почти не позиционирует отдельные проекты, а работает по принципу «супермаркета недвижимости»: любой желающий может зайти на сайт застройщика или приехать в единый для всех новостроек офис продаж, ознакомиться с перечнем строящихся или уже сданных в эксплуатацию объектов, преимущественно эконом-класса, узнать цены и выбрать то, что больше подходит.

При этом, продвижение холдинга осуществляется лишь в нескольких направлениях. Во-первых, это участие в государственных и муниципальных программах строительства доступного жилья. Во-вторых — наружная реклама на билбордах, где девелопер как раз на надежности и делает акцент.

По мнению **руководителя отдела маркетинга и рекламы компании «Интергал-Буд» Марины Теплюк**, только комплексное использование маркетинговых инструментов может оказать существенный прирост в темпах продаж. Наружная реклама эффективна для привлечения внимания потенциальных клиентов,

в то же время интернет и печатные СМИ позволяют получить подробную информацию о компании и интересующем объекте, после чего покупатель принимает решение о целесообразности посещения отдела продаж.

Что же, стратегия продвижения бренда компании и ставка на надежность дают свои результаты. «Киевгорстрой» строит преимущественно однотипные 23-25-этажные высотки эконом-класса, в лучшем случае, с подземным паркингом. За редким исключением, ни архитектурной уникальностью, ни обособленностью территории эти комплексы похвастаться не могут. Но, несмотря на это, квартиры холдинга раскупают, не успевают стартовать продажи. А они стартуют еще на «стадии котлована».

## Покупателю важно КТО строит объект

Исключением из этого правила стал ЖК «Французский квартал» на Печерске. Комплекс позиционируется отдельно, но стратегия его продвижения — в стиле «Киевгорстроя». Сочетание желтого и синего цветов, простая, хоть и изящная графика в наружной рекламе, соответствующая сдержанной элегантности комплекса — все это в сознании потребителя моментально ассоциируется с холдингом. Собственный отдел продаж у «Французского квартала» тоже есть, а вот сайт в интернете — общий с остальными комплексами застройщика.

Впрочем, есть у этого ЖК и еще одно отличие от большинства проектов «Киевгорстроя» — это комплекс бизнес-класса.



## УЗНАВАЕМОСТЬ И УНИКАЛЬНОСТЬ

**Д**ля успешной реализации масштабных проектов, а также проектов выше типичного эконом-класса, одной только надежности застройщика недостаточно. Хотя этот фактор по-прежнему играет ключевую роль.

«Исследования, которые мы проводили еще в далекие кризисные годы, свидетельствуют, что доверие к компании играет одну из основных ролей», — рассказывает **директор по маркетингу и продажам группы компаний KAN Development Анна Попруга**.

Именно поэтому здесь предпочитают системный подход: компания параллельно продвигает бренд девелопера и каждый отдельный проект. За счет этого растет и доверие, и интерес к застройщику. В результате, потенциальные инвесторы начинают интересоваться тем или иным жилым комплексом еще до начала кампании по продвижению — как только проект анонсирован на сайте девелопера.

Позиционирование каждого отдельно взятого объекта, в данном случае, — неременное условие. Причем, в KAN Development делают акцент на уникальности не только того или иного комплекса, но и уникальности предложения: в каждом из сегментов компания находит то, чего не предлагают конкуренты, прорабатывает характеристики — и потенциальный покупатель получает не только качественный, но и привлекательный и запоминающийся продукт.

Яркий пример тому — жилой комплекс «Комфорт Таун». «Это предложение для достаточно широкой аудитории. Здесь объединились уникальная инфраструктура, интересная архитектура, а также многие другие атрибуты объекта бизнес-класса. Но при этом он более доступен за счет значительного количества однокомнатных квартир и наличия большого выбора планировочных решений», — говорит Анна Попруга. Примерно то же можно сказать и о новом проекте компании — МФК «Respublika».

Этот комплекс позиционируют как доступное жилье для активных людей, по характеристикам близкое к эконом-классу, но предоставляющее значительно больше преимуществ за счет масштаба, инфраструктуры и архитектуры.

Впрочем, KAN Development — не единственная компания на украинском рынке, выбирающая комплексный подход к продвижению. В той или иной степени, этот путь предпочитают большинство девелоперов, акцентируя внимание покупателей одновременно на надежности застройщика и индивидуальных преимуществах проекта.

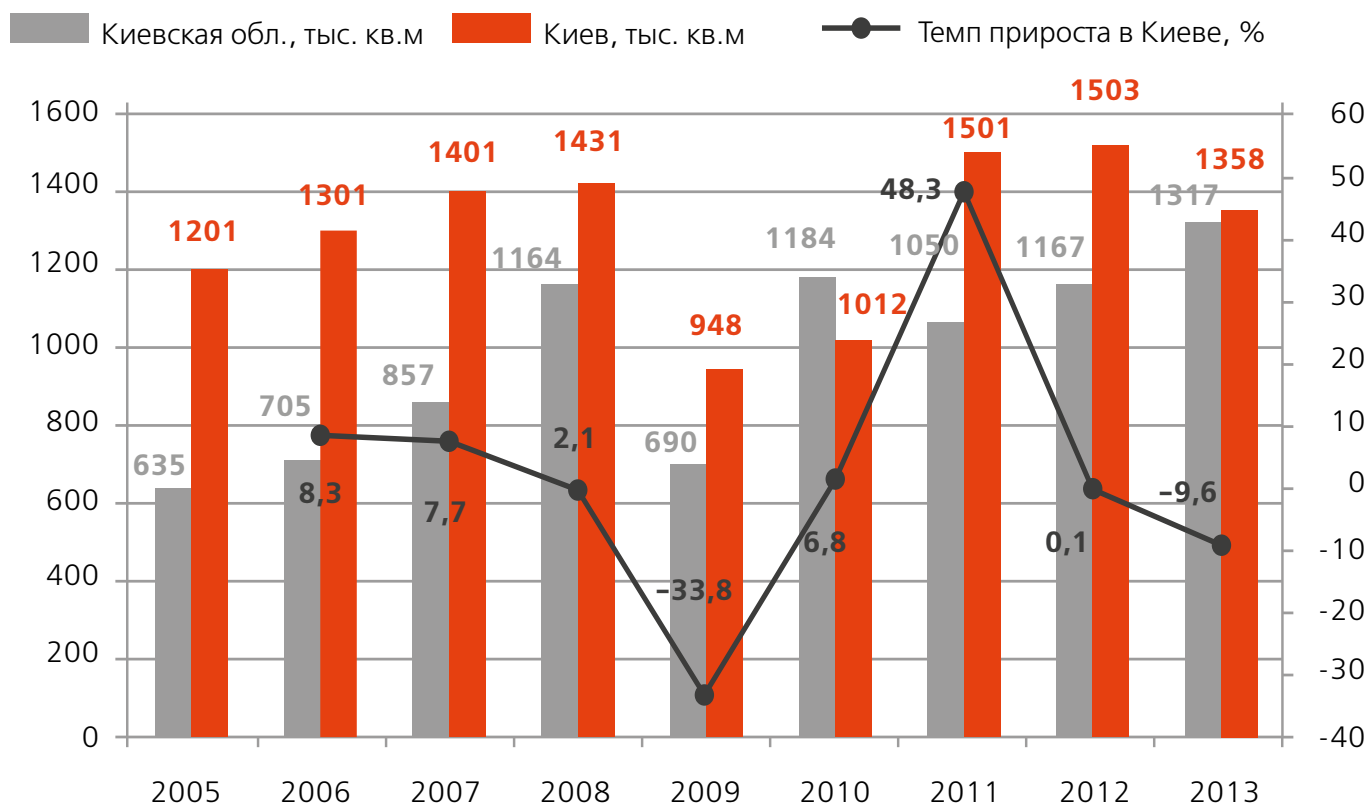
## Стоимость квадратного метра можно увеличить, в том числе, за счет легенды

При таком подходе, рассказывает Игорь Гетманцев, во-первых, выше узнаваемость комплекса — даже на этапе котлована в сознании потребителя можно создать целостную картинку «оазиса в городе», во-вторых, стоимость квадратного метра можно увеличить только за счет легенды. Ну, и, наконец, получают более качественные рекламные материалы, что также способствует

### Игорь Гетманцев, начальник отдела маркетинга и рекламы Ассоциации «Промышленно-строительная группа «Ковальская»

На украинском рынке преобладает подход брендинга недвижимости, так как в сознании нашего потребителя квартира — продукт штучный, длительного предварительного выбора, и он охотнее переплачивает за красивую легенду. Даже массовые застройщики называют целые микрорайоны и продают как комплекс. Каналы продвижения при этом выбираются в соответствии с концепцией каждого проекта. Так, наша компания осуществляет продвижение проектов по всем рекламным каналам. Но существует разница в их целевой аудитории. К примеру, «элитный» глянец больше подходит для статусных, дорогих объектов. Для эконом-класса больше подойдет обычная рекламная газета. То же самое происходит в интернет-рекламе: осуществляется разделение по типам сайтов. Борды, в свою очередь, в зависимости от места расположения и целевой аудитории, делят на имиджевые и более простые информационные.

## ОБЪЕМЫ ПРИНЯТОГО В ЭКСПЛУАТАЦИЮ ЖИЛЬЯ В КИЕВЕ И КИЕВСКОЙ ОБЛАСТИ В ДИНАМИКЕ 2005-2013 ГОДОВ



Источники: Госстат Украины, UTG

повышению цены.

Большое значение имеет правильное позиционирование продвигаемого объекта. Важно дать понять клиенту, что он покупает не только голые квадратные метры, а и сопутствующую инфраструктуру, дополнительные сервисы. «Жилой комплекс, в составе которого будут: детский сад, торговые и развлекательные объекты, места для общественного отдыха и прочее — значительно повышает лояльность покупателя и увеличивает его интерес ко всем объектам застройщика», — рассказывает Марина Теплюк.

Охват рекламных каналов зависит и от масштабности проекта — чем крупнее проект, тем больше задействовано каналов. «Реклама объекта в несколько тысяч квартир рассчитана на широкую аудиторию. В таком случае используются телевидение, наружная реклама, радио, интернет. Аудитория дорогих объ-

ектов — меньше, потому здесь мы отдаем предпочтение адресной рекламе — массовые каналы использовать нецелесообразно, — объясняет Анна Попруга.

## Узнаваемость бренда застройщика автоматически распространяется на все объекты в портфеле компании

### ШТУЧНЫЙ ПРОДУКТ

Случаев, когда компания отдает предпочтение продвижению конкретного жилого комплекса, не продвигая при этом отдельно девелопера, немного. И в большинстве случаев выбор такой стратегии продиктован экономией.

Многочисленные примеры можно найти в пригороде Киева, где жилые комплексы строятся небольшими компаниями, лишь недавно появившимися на рынке. Рекламный бюджет большинства из них ограничен, и предпочтение, конечно, отдается бренду отдельно взятого ЖК: обратить внимание потенциальных покупателей на преимущества строящегося объекта видится более эффективным, нежели реклама начинающего девелопера.

«Мелкие застройщики не работают над собственным брендом — это дорого. При ограниченном бюджете предпочтение отдается рекламе ЖК.

Но увидев рекламу, покупатель начинает искать информацию о компании. И если не находит ее, вероятность покупки снижается», — поясняет Анна Попруга.

Потому, рано или поздно, без продвижения девелопера не обходится и здесь: стоит застройщику успешно реализовать хотя бы один проект — это становится отправной точкой его рекламной кампании. Например, в компании «ОМОКС», которая является застройщиком и девелопером одного из крупнейших в Киевской области жилых комплексов «Чайка» — целесообразным считают одновременное продвижение бренда застройщика и ЖК. Бренд ЖК позиционируется посредством создания визуального ряда через наружную рекламу и интернет. «Но покупателям важно знать, кто это строит», — говорят в отделе маркетинга и рекламы девелопера. Потому позиционированию застройщика уделяют не меньше внимания, но уже при по-

мощи других маркетинговых каналов — телевидения и участия в разнообразных программах и номинациях.

## При ограниченном бюджете предпочтение отдается рекламе отдельного объекта

Итак, выбор стратегии продвижения для большинства девелоперов определяется, главным образом,

имеющимися возможностями и поставленными целями. Позиционировать жилой комплекс отдельно девелоперам с хорошей репутацией имеет смысл, если он уникален, а концепция позволяет уже на начальных этапах строительства создать привлекательный имидж, одновременно с этим увеличив стоимость квадратного метра. Выбор в пользу продвижения бренда отдельного комплекса делают и начинающие девелоперы. При массовом же строительстве однотипных жилых домов в спальных районах главным фактором выступает формирование имиджа надежного и последовательного девелопера.

Впрочем, во всех случаях цель у девелопера одна — увеличение количества продаж. И если выбранная им маркетинговая стратегия позволяет этой цели достичь, это и будет лучшим доказательством правильности выбранной модели.



mk  
ILLUMINATION

МК Іллюмінацій Україна 04080 Київ • Константиновська 73  
Tel: +38 044 5017142 • Fax: +38 044 5017146  
www.mk-illumination.ua

МК ILLUMINATION — международная компания, предлагающая уникальную продукцию лучшего качества для реализации самых невероятных идей и концепций декоративного освещения. Новогоднее оформление фасадов и праздничная иллюминация — это ключевое направление деятельности компании, эксклюзивный дизайн и качество, которое она гарантирует.

«МК» производит светодиодные гирлянды и световые конструкции и осуществляет продажи через свои дочерние компании на 23 международных рынках, которые управляются независимо, но стратегически поддерживаются штаб-квартирой в Инсбруке (Австрия). Такая структурная организация позволяет нам всегда учитывать местные условия и предвидеть направленность развития региона.









# ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ

Ирина Настыч

БЫВАЕТ ТАК, ЧТО ПРИ ПРОЧИХ РАВНЫХ, ДВА УСЛОВНО ИДЕНТИЧНЫХ КОММЕРЧЕСКИХ ОБЪЕКТА МОГУТ СУЩЕСТВЕННО ОТЛИЧАТЬСЯ ПО УРОВНЮ ПОСЕЩАЕМОСТИ, ЗАПОЛНЯЕМОСТИ И ПРИБЫЛЬНОСТИ. ЧЕМ МОЖЕТ БЫТЬ ОБУСЛОВЛЕНО ТАКОЕ, ПОРОЙ СУЩЕСТВЕННОЕ, ОТЛИЧИЕ? ЭКСПЕРТЫ ПОЛАГАЮТ, ЧТО ВО ВСЕМ «ВИНОВАТА» МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ. D. REAL ESTATE DEVELOPMENT ПОСТАРАЛСЯ УЗНАТЬ, КАК НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ ИЗМЕРЯЮТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ НА КОММЕРЧЕСКИХ ОБЪЕКТАХ, И В ЧЕМ ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ОТЛИЧИЯ ДВУХ ОСНОВНЫХ МОДЕЛЕЙ — РАБОТЫ АУТСОРСИНГОВОЙ И ВНУТРЕННЕЙ СЛУЖБ УПРАВЛЕНИЯ

## КТО ЭФФЕКТИВНЕЕ

**С**реди экспертов нет единого мнения, какой вариант управления — аутсорсинговая управляющая компания (УК) или внутренняя структура — наиболее оптимален и максимально результативен. Поэтому каждый собственник коммерческой недвижимости рано

или поздно оказывается перед выбором — внешняя УК или собственное внутреннее подразделение. Главный критерий выбора между первой и второй моделью управления — ее эффективность. А поскольку на кону стоит прибыльность бизнеса, правильный выбор нужно сделать с первой попытки. На что ориентироваться, как не ошибиться? Эксперты рынка по-

делились с нашими читателями своим опытом и наблюдениями.

«Вопрос выбора между внутренней службой управления и сторонней компанией напрямую зависит от стратегии собственника, — рассказывает **генеральный директор CDA Real Estate Даниил Владов**. — Если он не хочет самостоятельно заниматься управлением и для него недви-

## СХЕМА ФОРМИРОВАНИЯ КР



Источник: [www.logisticsbureau.com](http://www.logisticsbureau.com)

жимость — просто вложение, а не операционный бизнес, необходимым решением станет компания, которая полностью возьмет на себя ответственность за управление активами».

Стратегия — это тот фактор, который при выборе модели управления все эксперты отрасли называют ключевым. Именно от нее зависит, в какую сторону двигаться и как расставлять приоритеты. «Как правило, выбор модели управления зависит от двух факторов: специализации и стратегии инвестора, а также степени развития рынка услуг управления объектами недвижимости, — комментирует **директор департамента управления активами компании «ЭСТА Холдинг» Дмитрий Береза**. — В первом случае, профильные инвесторы, например, девелоперские компании или специализированные фонды в сфере недвижимости, используют имеющийся опыт и создают внутреннюю структуру для управления объектами. Таким образом, замыкается цепочка создания стоимости недвижимости. А вот инвестиционные фонды или частные инвесторы, наоборот, не являясь специалистами в сфере

недвижимости, зачастую, привлекают аутсорсинговые компании».

## Модернизация непрофильных процессов клиента позволяет оптимизировать затраты собственника на 15-20%

По мнению эксперта, с насыщением рынка значение профессиональных компаний, управляющих объектами недвижимости, увеличивается. Это связано с тем, что такая компания

не только положительно влияет на имидж объекта среди арендаторов, но и позволяет собственнику существенно оптимизировать расходы и увеличить доходность любого объекта.

Еще один важный момент — масштабы бизнеса. По мнению **генерального директора «РУСТЛЕР НЕДВИЖИМОСТЬ СЕРВИС» Тараса Шелемеха**, как управлять своей недвижимостью, решает каждый собственник индивидуально в зависимости от своих возможностей и целей, а также масштабов бизнеса. «Возьмем такой пример: если у человека есть одна-две машины, то создавать для их обслуживания свое СТО будет накладно, технологически сложно и, в конце концов, невыгодно, — поясняет эксперт. — Но если машин, например, 100, то своя СТО может быть вполне разумным решением». Кроме количества объектов, которыми необходимо управлять, важную роль при принятии решения играет фактор непрофильности управления недвижимостью. «Например, если страховая компания вкладывает средства в объекты недвижимости, то ей есть смысл прибегнуть к услугам профессиональной управляющей компании», — говорит Тарас Шелемех.

Действительно, некоторые непрофильные функции собственнику проще передать в аутсорсинг, чтобы сосредоточиться на более приоритетных задачах. «Я думаю, что многие эксперты поддержат меня в том, что передача одной аутсорсинговой компании непрофильных функций по управлению и обслуживанию здания для собственников коммерческой недвижимости является наиболее эффективной, целесообразной и экономически выгодной схемой управления, — комментирует **директор по развитию и маркетингу «ИМПЕЛ ГРИФФИН ГРУПП» Катерина Паерели**. — К непрофильным функциям можно отнести: профессиональную уборку помещений, борьбу с вредителями (дезинфекцию и дезинсекцию), обслуживание и эксплуатацию инженерных систем здания, кейтеринг, прачечную, такелажные и ремонтно-строительные работы».

## ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

**У** каждой из существующих систем есть объективно и субъективно сильные и слабые места, которые нельзя игнорировать, даже если выбор в пользу какой-то из представленных моделей управления уже сделан. В случае с созданием внутреннего подразделения, нужно взвешенно подойти к подбору специалистов, продумать мотивационную модель, чтобы подразделение не выбрало пассивную модель деятельности, а работало на результат. При учете этих факторов, можно создать действительно эффективную команду.

«Внутренняя управляющая структура дает больше гибкости в решении нестандартных задач, чем аутсорсинг, — делится наблюдениями Даниил Владов. — Это касается, например, юридических вопросов или рисков, связанных с изменениями на рынке.

## Стратегия — это тот фактор, который при выборе модели управления все эксперты отрасли называют ключевым

Собственнику приходится решать их самостоятельно, даже в тех случаях, когда у него работает профессиональная управляющая компания на аутсорсинге. Каждый раз, когда владелец видит в отчетах своих

объектов минусовые показатели, у него возникает желание вмешаться в работу управляющей компании. Поэтому для нашего рынка и украинского собственника оптимальным решением становится внутренняя служба с возможностью привлечения внешних консультантов».

Если же предпочтение отдается внешней управляющей компании, нужно определить, какие функции будут переданы на аутсорсинг, четко прописать стратегию, разработать схему KPI, чтобы по истечению контрольного срока можно было определить, достигнуты ли цели, удовлетворяет ли результат. «При работе с централизованным аутсорсером серьезно повышается скорость реакции при решении ряда вопросов, т.к. один партнер — это один канал коммуникаций, один бюджет. Крупная компания-аутсорсер может инвестировать средства в модернизацию всех непрофильных процессов клиента и эффективно оптимизировать затраты в рамках одного проекта по всем процессам. Это позволит целиком отвечать за результат и оптимизировать затраты собственника на 15-20%», — считает Катерина Паерели.

Выбирая аутсорсинговую компанию, необходимо обязательно изучить портфель проектов, при возможности переговорить с ее клиентами, поинтересоваться результатами такого сотрудничества. Безусловно, предпочтение желателен отдавать компаниям с многолетним опытом и безупречной репутацией. «Управляя многими объектами, УК обладает огромным опытом решения возникающих вопросов и проблем, так как все они достаточно типичные в отношении недвижимости в конкретной стране», — комментирует Тарас Шелемех.

Компания с позитивным имиджем будет работать эффективнее, чтобы сохранить свою репутацию. Как поясняет генеральный директор «РУСТЛЕР НЕДВИЖИМОСТЬ СЕРВИС», внешняя УК работает проактивно, так как она постоянно должна заботиться о своей репутации в глазах клиентов, в отличие от внутренней команды собственника, которая иногда может вести

достаточно пассивную деятельность по управлению объектами.

## ИЗМЕРЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

**В**прочем, не зависимо от того, какая модель управления была выбрана, собственник бизнеса должен видеть конечный результат. Это даст возможность при необходимости подкорректировать действия управляющей единицы либо же сменить схему управления.

## Внутренняя управляющая структура дает больше гибкости в решении нестандартных задач

В таком случае стоит сказать несколько слов о том, как же измеряется эффективность УК на коммерческом объекте. На сегодняшний день наиболее популярным способом оценки любого предприятия или подразделения остается использование ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, или KPI).

Данный метод можно считать универсальным, поскольку ключевые показатели разрабатываются под каждую компанию индивидуально, в зависимости от стратегических целей и применяемых бизнес-моделей.

Главное условие: показатели должны напрямую быть связаны с поставленной целью. Управляющие компании формируют показатели в соответствии со стратегией управляемого объекта, а также исходя из

целей, которые ставит клиент.

«Безусловно, мы используем систему KPI в своей работе. В связи с загрузкой операционных менеджеров наша система состоит не более чем из 5-ти показателей. Если у клиента есть своя система, мы в нее интегрируемся, — делится опытом Катерина Паерели. — В основном мы используем «запавшую» систему KPI (демонстрирующую результаты работы компании после завершения определенного периода — ред.). Основные показатели, по которым оценивается эффективность работы на объекте: охрана труда, скорость реакции на рекламации, улучшения и нововведения, обучение персонала, динамика экономических показателей».

Если говорить о внутренней службе управления, то здесь показателем пример Группы ЭСТА, использующих практику комбинированного взаимодействия управляющей компании «ЭСТА Холдинг» (в частности — Департамента управления активами), и компании «ЭСТА Проперти Менеджмент» (ЭПМ), обслуживающей объекты.

«Эффективность работы оценивается посредством системы KPI, которая включает и количественные, и качественные показатели выполнения поставленных задач, — уточняет Дмитрий Береза. — Цели и задачи для оценки определяются, исходя из текущих бизнес-задач компании и клиента, а также принятой рыночной практики. Например, привлечение арендаторов на объект — одна из задач Департамента управления активами компании «ЭСТА Холдинг». А за создание наиболее комфортных условий на объекте для арендаторов и посетителей отвечает «ЭСТА Проперти Менеджмент». Так как основной задачей ЭПМ является управление и эксплуатация функционирующих офисных помещений, то критериями оценки эффективности работы компании, как правило, выступают: качество операционного управления, технического обслуживания объекта, работа с арендаторами и посетителями».

О комбинированном способе оценки эффективности рассказали и в CDA Real Estate. «Эффективность ра-

боты на объекте оценивается в разных департаментах по-разному, — поясняет Даниил Владов. — Например, для технического департамента основой эффективности является собственный бюджет и возможность полного возмещения операционных затрат у арендаторов.

## KPI разрабатывается под каждую компанию индивидуально, в зависимости от стратегических целей и применяемых бизнес-моделей

Коммерческий департамент и департамент аренды собственники оценивают больше по таким показателям, как уровень вакантности и средняя ставка аренды. Причем средняя ставка оценивается как в разрезе всего ТРЦ, так и отдельно якорей и галерей. Очень важна ротация и то, насколько правильно она организована, чтобы в момент замены арендатора не потерять доход».

Как видим, в классическом варианте измерения эффективности все достаточно просто. Но управление объектом — не всегда линейное уравнение, и на практике в него вмешиваются многие дополнительные переменные и неизвестные. Именно по этой причине в дело включаются технические средства и аналитика.

Как отмечает **Дарья Кухаренко, директор по маркетингу, направление коммерческой недвижимости компании UDP**, «на объекте (в нашем случае торгово-развлекательном комплексе) мы используем счетчики потока посетителей. Кроме того, для нас важны актуальные исследования. Так, в мае 2013 консалтинговая компания UTG провела исследование рынка коммерческой недвижимости Симферополя, где расположен наш объект ТРК MEGANOM. Исследование отразило реальное состояние ритейла на полуострове.

### ВЫБОР КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

**Б**езусловно, любая система KPI включает в себя множество количественных показателей, поддающихся измерению. Впрочем, число таких показателей не должно быть слишком велико, иначе трудно будет определить приоритеты.

«Ведущие экономисты, ТОП-менеджеры и психологи рекомендуют использовать не более 10-ти показателей в любых видах систем, — комментирует Катерина Паерели. — Соответственно каждый руководитель вправе сам решать, что включать в KPI. От того, какие показатели включены, и будет зависеть, сможет ли увеличение показателей (продаж, посещаемости в ТЦ, заполняемости офисного центра, NOI и т.п.) стать критерием измерения эффективности управляющей компании на объекте».

Как бы там ни было, но в том, что увеличение посещаемости (если речь идет о ТРЦ) или заполняемости (БЦ), а также NOI — это одни из главных критериев, все специалисты солидарны.

«Безусловно, отдавая объект в управление, владелец рассчитывает на профессионализм управляющей компании в достижении главной цели любого бизнеса — прибыльной работы объекта и увеличении его доходности. Поэтому такие показатели, как заполняемость и чистая операционная прибыль являются ключевыми в оценке работы управляющей компании,



— утверждает Тарас Шелемех. — Посещаемость ТЦ зависит от эффективности маркетинговой работы, поэтому если маркетинг входит в обязанности управляющего, то данный критерий также становится важным показателем эффективности его работы».

Также одним из критериев эффективности ТРК является готовность всемирно известных брендов открывать в нем свои магазины. «Для нас показательным стало, например, сотрудничество с компанией Inditex, что для управляющей компании очень серьезное достижение», — отмечает Дарья Кухаренко.

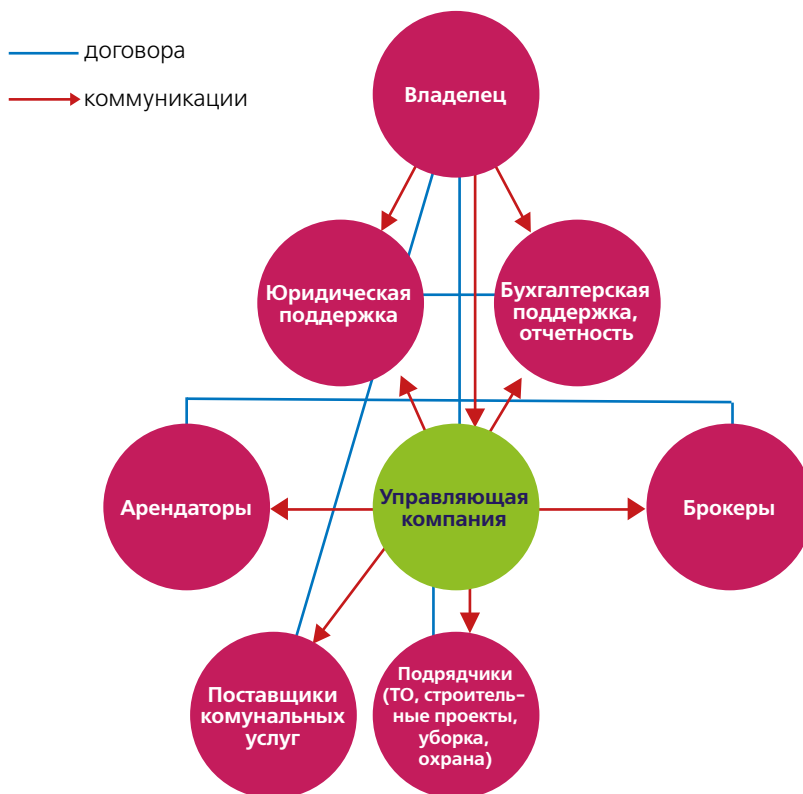
Однако нужно понимать, что перечисленные показатели — далеко не единственные, на которые стоит ориентироваться. Многое зависит от целей, а также задач, которые стоят перед управляющей компанией.

Так, по мнению Дмитрия Березы, необходимо четко разделять понятия Property и Facility Management. «Для компании, которая полностью осуществляет Property Management, вышеперечисленные показатели являются критериями эффективности управления объектом.

## В КРИ рекомен- дуется использовать не более 10-ТИ различных показателей

При этом только на них опираться недостаточно, — как утверждает эксперт. — Важно учитывать концепцию объекта, состояние рынка недвижимости и экономики в целом, уровень конкуренции, расположение

### ВАРИАНТ СХЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ



Источник: «РУСПЛЕР НЕДВИЖИМОСТЬ СЕРВИС»

объекта и прочие факторы».

Еще один важный момент, который необходимо учитывать при оценке эффективности — рыночная среда, в которой функционирует объект.

«Объем продаж, целевой поток, минимальная вакантность и чистый операционный доход — основные «киты» успешности любого ТРЦ, и именно по этим данным собственники объектов оценивают действия управляющей компании. Однако следует понимать, что в текущих рыночных условиях постоянно увеличивать эти показатели невозможно, — так как инфляция влияет на управленческие расходы, ставки аренды корректируются, а большой поток в ТРЦ не всегда оказывается целевым, — комментирует Даниил Владов. — Поэтому, считаю, что для объективной оценки эффективности необходимо анализировать всю совокупность факторов, влияющих на рынок недвижимости, сравнивать объект с конкурентами, оценивать действия управляющей компании как в отдельном случае, так и стратегию в целом.

Очень часто понижение некоторых показателей сегодня, дает возможность обеспечить конкурентоспособность объекта завтра».

Только совокупность всех показателей позволяет отразить наиболее полную и объективную картину. «Искусственно» увеличенный показатель чистой прибыли без привязки к имиджевой составляющей, общей концепции объекта, внешним факторам, может в итоге оказаться «мыльным пузырем», готовым лопнуть от малейшего порыва ветра.

Как видим, не только единой системы оценки эффективности, но и единого рецепта успешного управления, к сожалению, не существует. В противном случае, мы стали бы свидетелями массового перехода всех игроков рынка недвижимости на одну из двух систем — наиболее эффективную. Пока же в современной мировой практике обе модели управления сосуществуют практически на равных, однако споры о преимуществах и недостатках каждой из моделей не утихают.

# ДОГОВОР ДОРОЖЕ ДЕНЕГ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПОДРЯДЧИК, КАК ПРАВИЛО, ПРЕДОСТАВЛЯЕТ 4 ВИДА УСЛУГ – ПРОЕКТИРОВАНИЕ (ENGINEERING), ПОСТАВКИ (PROCUREMENT), СТРОИТЕЛЬСТВО (CONSTRUCTION) И УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВОМ (CONSTRUCTION MANAGEMENT). В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УСЛУГ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ПОДРЯДЧИКОМ ЗАКАЗЧИКУ ПО ОГОВОРЕННЫМ УСЛОВИЯМ, В МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРАКТИКЕ ТИПЫ КОНТРАКТОВ ПОДРАЗДЕЛЯЮТСЯ НА EPC (ENGINEERING PROCUREMENT CONSTRUCTION) И EPCM (ENGINEERING PROCUREMENT CONSTRUCTION MANAGEMENT). D. REAL ESTATE DEVELOPMENT ПРИВОДИТ ИНФОГРАФИКУ, ДЕМОНИСТРИРУЮЩУЮ ЗНАЧИМЫЕ ОТЛИЧИЯ ДВУХ ЭТИХ ТИПОВ КОНТРАКТОВ

## ОТЛИЧИЕ №1: КОНТРАКТЫ НА ПОСТАВКУ

ЕРС-подрядчик выбирает поставщиков без участия заказчика, ведет все переговоры и заключает все договора с поставщиками оборудования и локальными поставщиками



ЕРСМ-подрядчик консультирует заказчика при ведении переговоров и заключении договоров с поставщиками. Поставщики выбираются по согласованию с ЕРСМ-подрядчиком

**В ОТЛИЧИЕ ОТ ЕРС-КОНТРАКТА, ПРИ КОТОРОМ ГАРАНТИИ ПРЕДОСТАВЛЯЮТСЯ ЕРС-ПОДРЯДЧИКУ ОТ ПОСТАВЩИКОВ, ПРИ ЕРСМ-КОНТРАКТЕ ГАРАНТИИ ПРЕДОСТАВЛЯЮТСЯ НЕПОСРЕДСТВЕННО ЗАКАЗЧИКУ**

## ОТЛИЧИЕ №2: СООТВЕТСТВИЕ КОНТРАКТУ

В ЕРС контракте проект максимально соответствует результату – изменения представляют значительную трудность: договор заключен исключительно между заказчиком и ЕРС-подрядчиком



В ЕРСМ-модели заказчику легче изменять спецификации проекта: он может вести переговоры с поставщиками в любое время, т.к. проект зависит от большого числа контрактов

**В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ЕРС-ПОДРЯДЧИК ОБХОДИТСЯ СОБСТВЕННИКУ ВСЕ ДОРОЖЕ. ЭТО СВЯЗАНО С ТЕМ, ЧТО ЕРС-ПОДРЯДЧИК БЕРЕТ НА СЕБЯ ОСНОВНЫЕ РИСКИ. ТАКИМ ОБРАЗОМ, ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ЕРС-ПОДХОДА В СРЕДНЕМ СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА НА 10-20% ВЫШЕ, ЧЕМ ПРИ РАБОТЕ С ЕРСМ-ПОДРЯДЧИКОМ**

## ОТЛИЧИЕ №3: СТРАХОВАНИЕ И РАЗРЕШЕНИЯ

На ЕРС-подрядчике (иногда субподрядчиках) лежит исключительная ответственность за безопасность строительства, как и получение различных разрешений (за исключением случаев, в которых законодательство требует участия заказчика)



ЕРСМ-подрядчик лишь мониторит безопасность строительства, но ответственность за безопасность лежит на заказчике и субподрядчиках. Разрешения выдаются напрямую заказчику при содействии ЕРСМ-подрядчика

**\*ЕРС-ПОДРЯДЧИК ИНИЦИИРУЕТ И ОПЛАЧИВАЕТ ВСЕ ТЕКУЩИЕ ИЗДЕРЖКИ, ТОГДА КАК ЕРСМ-ПОДРЯДЧИК ЛИШЬ КОНТРОЛИРУЕТ И УПРАВЛЯЕТ ИЗДЕРЖКАМИ (В РАМКАХ ОГОВОРЕННЫХ ПРЕДЕЛОВ), КОТОРЫЕ ИНИЦИИРУЕТ ЗАКАЗЧИК. ПРИ ТАКОМ ТИПЕ КОНТРАКТА ОБЫЧНО ЗАКАЗЧИК СОЗДАЕТ ФОНД ТЕКУЩИХ ИЗДЕРЖЕК**

## ОТЛИЧИЕ №4: ДЕФИЦИТ И ПРОФИЦИТ

В случае с ЕРС-подрядчиком, риски изменения стоимости проекта являются результатом его деятельности. В поле ответственности ЕРС-подрядчика находится любой перерасход средств, зато любой недорасход перечисляется на его счет – без начислений заказчику



В случае ЕРСМ-контракта риски изменения стоимости проекта являются результатом деятельности заказчика. Перерасход средств возмещается заказчиком, зато любой недорасход средств остается у него

## ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

ЕРС-подрядчик обычно получает финансирование путем перечисления основной предоплаты от заказчика, остаток начисляется безотзывным аккредитивом



ЕРСМ-подрядчик лишь оказывает содействие заказчику в переговорах по финансированию. Само финансирование может осуществляться от заказчика поставщику или подрядчику комбинированием различных способов оплаты

## ПРЕИМУЩЕСТВА

### ЕРС:

- ➔ один договор под «ключ» (договор с фиксированной ценой и одним подрядчиком);
- ➔ «безучастный» подход к проекту (вся ответственность и полномочия по управлению субподрядчиками возложены на ЕРС-подрядчика);
- ➔ минимальные кадровые потребности;
- ➔ минимальные правовые риски;
- ➔ лучший вариант для четко прописанного проекта



### ЕРСМ:

- ➔ меньшие капитальные затраты за счет исключения гарантийных обязательств и рисков генподрядчика;
- ➔ вовлеченность каждого сотрудника;
- ➔ больший контроль над процессом (проект управляется и контролируется заказчиком, в ЕРСМ модели у него более активная роль, по сравнению с ЕРС контрактом);
- ➔ минимизация юридических затрат и уменьшение документооборота;
- ➔ финансовая гибкость;
- ➔ лучший вариант для менее определенного проекта с возможными изменениями в объемах поставок

## СУДЕБНЫЕ ИЗДЕРЖКИ

При ЕРС-контракте для заказчика судебные издержки ниже. Заказчик ведет переговоры только по одному договору на поставку оборудования — с ЕРС-подрядчиком. ЕРС-подрядчик должен вести переговоры с поставщиками. Издержки ЕРС-подрядчика выше по причине большего числа контрактов. Если имеет место судебное разбирательство, заказчик должен предъявить иск ЕРС-подрядчику, который в свою очередь предъявляет иск поставщику (обычно процесс занимает больше времени, чем при ЕРСМ-модели)

При ЕРСМ-контракте для заказчика судебные издержки выше, так как заказчик ведет переговоры с несколькими поставщиками/подрядчиками, а ЕРСМ-подрядчик лишь оказывает содействие заказчику в ведении переговоров. В случае судебного разбирательства заказчик предъявляет иск поставщику (обычно процесс занимает меньше времени, чем при ЕРС-модели)

При ЕРС-модели административные издержки заказчика меньше. Численность персонала, требуемого для мониторинга проекта, минимальная

При ЕРСМ-модели издержки заказчика выше. Существенно больше сотрудников, осуществляющих мониторинг и реализацию проекта. Некоторые из них зачастую становятся операционным персоналом по завершению проекта

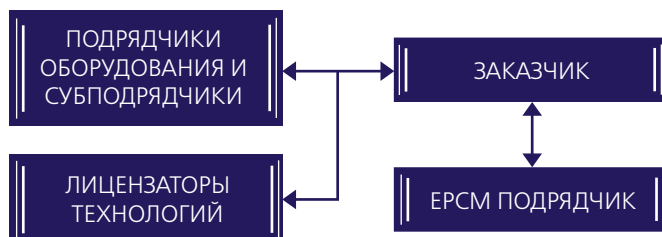
## АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ИЗДЕРЖКИ

## СХЕМЫ

### ЕРС МОДЕЛЬ



### ЕРСМ МОДЕЛЬ



ПО МАТЕРИАЛАМ ПОРТАЛОВ [WWW.PLEXUSCONSULTANTS.WORDPRESS.COM](http://WWW.PLEXUSCONSULTANTS.WORDPRESS.COM) И [WWW.SATELLITE-CMG.COM](http://WWW.SATELLITE-CMG.COM)

# ЛУЧШИЕ ИЗ ЛУЧШИХ

14 ФЕВРАЛЯ В РАМКАХ ПРЕМИИ THE UKRAINIAN PROPERTY AWARDS 2013 БЫЛИ НАЗВАНЫ ЛУЧШИЕ ОБЪЕКТЫ 2013 ГОДА В СЕГМЕНТАХ ЖИЛОЙ, ГОСТИНИЧНОЙ, ТОРГОВОЙ И ОФИСНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ. КРОМЕ ТОГО, ЭКСПЕРТНОЕ ЖЮРИ И ИГРОКИ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ ОПРЕДЕЛИЛИ ПОБЕДИТЕЛЕЙ В НОМИНАЦИЯХ «ЛУЧШАЯ КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ», «ПРОЕКТ ГОДА» И «ДЕВЕЛОПЕР ГОДА». ТАКЖЕ ПРЕМИЯ БЫЛА ВРУЧЕНА В НОМИНАЦИИ «ИННОВАТОР ГОДА»



Сергей Целовальник, Главный архитектор Киева, член жюри премии



Максим Кривошеев и Адриан Салтер, MEP Engineering

## ПОБЕДИТЕЛИ THE UKRAINIAN PROPERTY AWARDS 2013

«Лучший торговый центр»

• ТРЦ «Французский бульвар», Харьков

«Лучший гостиничный проект»

• 5\* Резиденция «Крымский Бриз», АР Крым, Ялта

«Лучший жилой комплекс» («эконом-класс»)

• ЖК «Комфорт Таун» (3-я очередь), Киев

«Лучший жилой комплекс» («бизнес-класс»)

• Villa №1, Киев

«Лучший жилой комплекс» («премиум-класс»)

• PecherSKY Luxury Apartments, Киев



Виолетта Макарик, ISTIL Group



Терри Пиккард, NAI Pickard, член жюри премии



Представители MK Illumination, компании-партнера премии

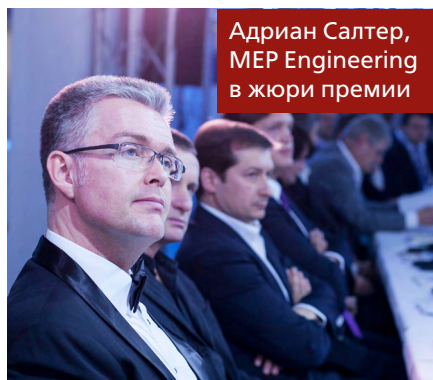




Тарас Шелемех, Rustler Property Management и Олег Перегинец (представитель победителя в номинации «Лучший жилой комплекс бизнес-класса» Villa №1, Киев)



Жюри премии The Ukrainian Property Awards 2013



Адриан Салтер, MEP Engineering в жюри премии



Инесса Пшеничная, «Киевский Бриз» («Лучший гостиничный объект»)

«Лучший бизнес-центр» (класс В)	• SP Hall, Киев
«Проект года»	• ТРЦ Forum Lviv, Львов
«Инноватор года»	• КВЦ «Парковый», Киев
«Лучшая консалтинговая компания»	• Jones Lang LaSalle в Украине
«Девелопер года»	• «К.А.Н. Девелопмент»



Дмитрий Сенниченко, Jones Lang LaSalle в Украине («Лучшая консалтинговая компания»)



Алексей Дзюбенко, ТРЦ «Французский бульвар» («Лучший торговый центр») и Анна Маркевич, МК Illumination



Гости церемонии награждения



Сергей Коваленко, SP Hall («Лучший бизнес-центр») и Сильвия Красонь-Копаниаж, Impel Griffin





Максим Билоус, EASTGATE DEVELOPMENT



Президент Ukrainian Real Estate Club  
Сергей Гайдайчук



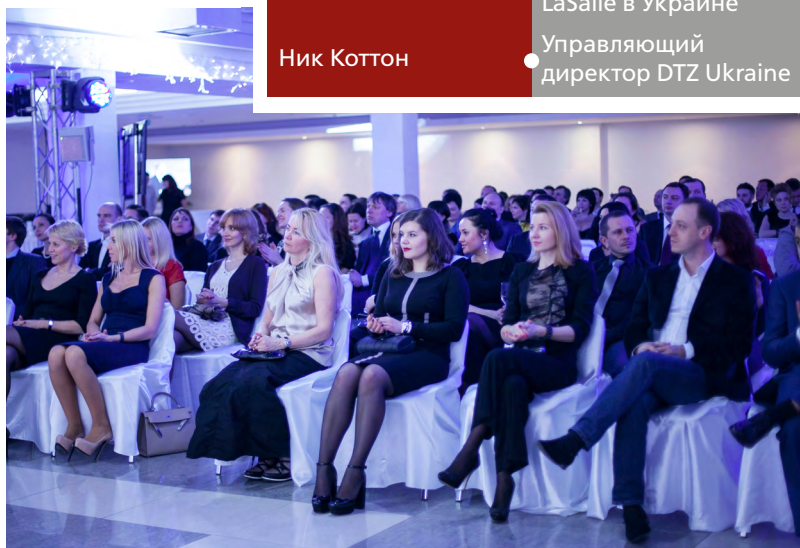
Представители  
компании  
Panasonic



Голосование закончено. Скоро начнется  
подсчет голосов

## ЧЛЕНЫ ЖЮРИ THE UKRAINIAN PROPERTY AWARDS 2013

Адриан Салтер	● Генеральный директор MEP Engineering
Виктор Зотов	● Главный архитектор АБ «Зотов и Ко»
Виталий Бойко	● Управляющий партнер UTG
Дмитрий Сенниченко	● Генеральный директор Jones Lang LaSalle в Украине
Ник Коттон	● Управляющий директор DTZ Ukraine



Гости мероприятия: в ожидании объявления победителей





Елена Макеева, «Аксенова и  
Партнеры» (компания-партнер  
URE Club)



Виктория Нерода, КВЦ  
«Парковый» («Инноватор  
года»), Владислав Кисиль,  
KPD Consulting (компания-  
партнер URE Club)



Владимир Горащенко, Doble W, член  
Наблюдательного совета URE Club

#### ЧЛЕНЫ ЖЮРИ THE UKRAINIAN PROPERTY AWARDS 2013

Ольга Сокол	● Генеральный директор Chapman Taylor
Радомир Цуркан	● Управляющий партнер CB Richard Ellis
Сергей Целовальник	● Главный архитектор г. Киева
Терри Пиккард	● Глава совета директоров NAI Pickard



Наталья Гальцева,  
MK Illumination



Гости премии



# НОВЫЕ СТРАТЕГИИ

10 ДЕКАБРЯ 2013 ГОДА URE CLUB ПРОВЕЛ САММИТ, ПОСВЯЩЕННЫЙ НОВЫМ СТРАТЕГИЯМ НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ И ИНВЕСТИЦИЙ УКРАИНЫ И ВЛИЯНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В СТРАНЕ НА РАЗВИТИЕ ОТРАСЛИ THE UREC REAL ESTATE SUMMIT 2013. СПИКЕРАМИ САММИТА СТАЛИ ЭКСПЕРТЫ ДЕВЕЛОПЕРСКОГО, ИНВЕСТИЦИОННОГО И ЮРИДИЧЕСКОГО СЕКТОРОВ, А ТАКЖЕ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ



Спикеры первой сессии саммита. Выступление Льва Парцхаладзе, Конфедерация Строителей Украины



Спикер саммита Габор Шомоди, UniCredit Group



Доминик Меню, BNP Paribas



Спикер второй сессии The UREC Real Estate Summit 2013  
Эрик Найман, Capital Times

Участники The UREC Real Estate Summit 2013



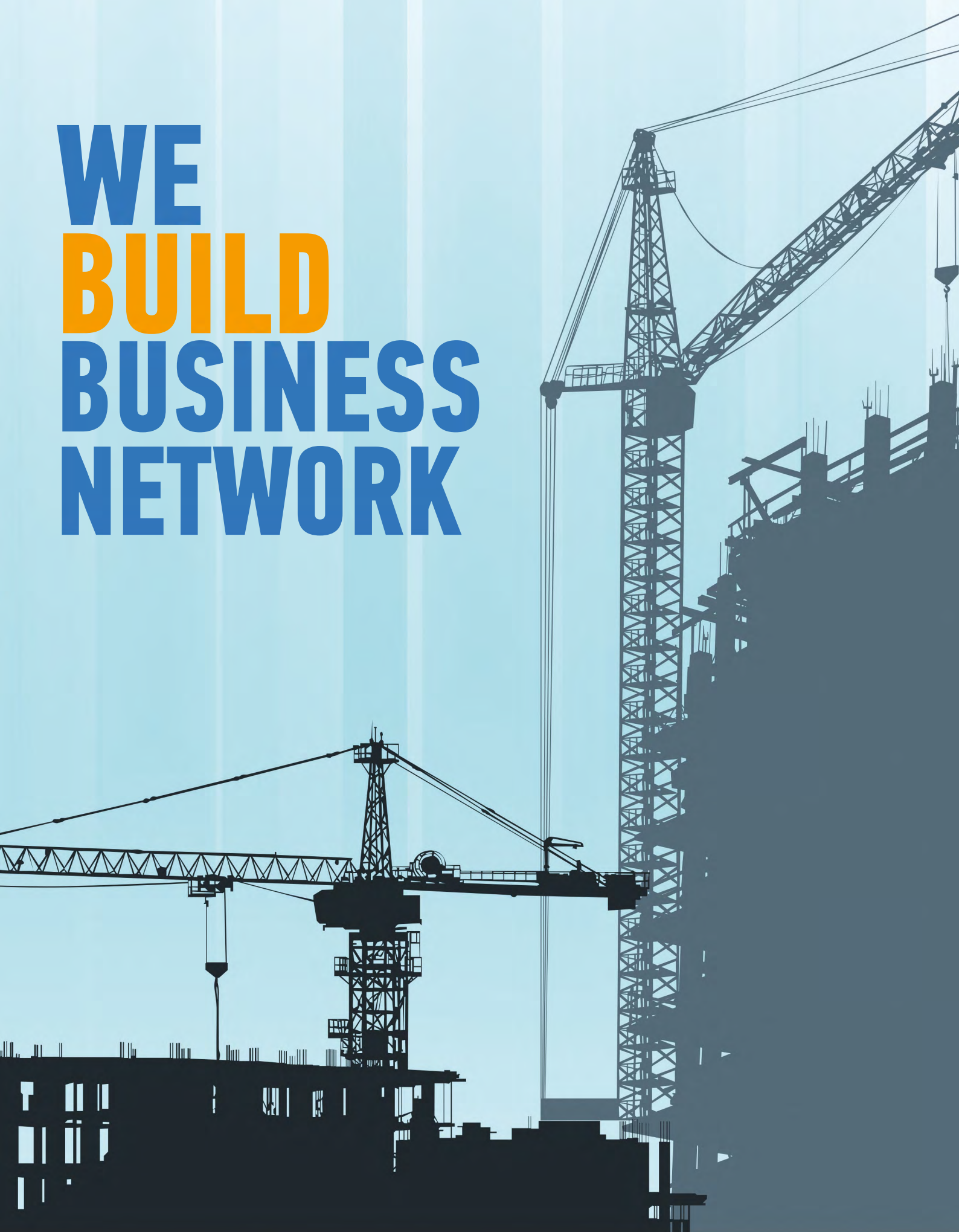
Сильвия Красонь-Копаниаж, Impel Griffin



Модераторы саммита Михаил Меркулов, Erste Group Immorent и Максим Чухрай, «ПроминвестБанк»



# WE BUILD BUSINESS NETWORK





ЛУН UA

Крутите вместе с нами  
панорамы новостроек

[360.lun.ua](https://360.lun.ua)