

*Витвит С.Х.,  
Директор  
факультет «Институт отраслевого менеджмента»  
Ранхигс  
Россия, г. Москва*

## **ОСОБЕННОСТИ РЕДЕВЕЛОПМЕНТА ОБЪЕКТОВ ГОСТИНИЧНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ**

***Аннотация:** В последние годы наблюдается развитие рынка гостиничной недвижимости, в связи с чем в данной области стал актуален редевелопмент. Рынок гостиничной недвижимости вызывает все больший интерес как со стороны девелоперских компаний, рассматривающих возможность диверсификации своего бизнеса. Преимуществом редевелопмента гостиничного объекта являются короткие сроки реализации проекта гостиничного комплекса.*

***Ключевые слова:** проект, гостиничный комплекс, реконструкция, гостиничный бизнес, редевелопмент.*

***Abstract:** in recent years, there has been a development of the hotel real estate market, in connection with which redevelopment has become relevant in this area. The hotel real estate market is of increasing interest both from development companies considering the possibility of diversifying their business. The advantage of redevelopment of the hotel facility is the short time of implementation of the hotel complex project.*

***Key words:** project, hotel complex, reconstruction, hotel business, redevelopment.*

Понятие редевелопмента для российского рынка коммерческой недвижимости в настоящий момент не ново. В Москве реализуются программы правительства по выводу промышленных предприятий за черту города, закрытия рынков (территорий с неясным товарооборотом, непрозрачным движением

денежных средств, неконтролируемым качеством товаров и эстетически ущербным внешним видом). Высвобождаемые территории используются для строительства жилья, современных офисных и торговых центров, отвечающих современным потребностям рынка. Стоит отметить и значимость реализации таких проектов для экономики города в целом: отчисление в бюджет, улучшение облика города, создание новых рабочих мест.

Однако, не всегда реконструкция позволяет создать объект, в котором учтены удобство для пользователя и соблюдена технология для оптимального функционирования объекта. Особенно это актуально при создании специализированных объектов, в частности, гостиниц.

Рынок гостиничной недвижимости в последние годы вызывает все больший интерес как со стороны специализированных управляющих компаний, так и со стороны инвестиционных, девелоперских компаний, рассматривающих возможность диверсификации своего бизнеса.

Развитие рынка гостиничной недвижимости спровоцировано такими факторами, как рост деловой активности России, проведению крупных событийных мероприятий, которые способствуют развитию туризма в стране как по направлению познавательного, рекреационного, так и по направлению бизнес-туризма. Рассмотрим процесс редевелопмента гостиницы, исходя из его составляющих.

У объектов гостиничной недвижимости есть своя специфика, характерная для каждого сегмента (городской отель, загородный отель, курортный отель).

Для городских гостиниц оптимальным является размещение в культурном и/или деловом центре города или в непосредственной близости от него, вблизи вокзалов, аэропортов, где значителен поток потенциальный потребителей основных и дополнительных услуг гостиничных комплексов.

Также выделяют гостиницы, расположенные непосредственно при аэропортах, либо на их территории, либо в непосредственной близости от них, на автомагистралях – расположенные за пределами города или пригородных узлов, вдоль транспортных маршрутов.

Для загородных (пригородных) гостиниц наиболее значительным фактором является территория, предназначенная для рекреации, ее природная, досугово-культурная составляющая, удобство подъезда и транспортная доступность объекта.

В классификации по местоположению также включают курортные отели. Наиболее значительным фактором их местоположения является наличие рекреационной зоны, воды, гор, лесного массива.

Уже на этом этапе нередко возникают ошибки, связанные с тем, что инициатор проекта, решив, что на месте существующего объекта недвижимости (будь то земельный участок или здания, сооружения) должен быть создан гостиничный комплекс, забывает о наличии необходимых требований, предъявляемых специалистами к местоположению будущего средства размещения.

Отметим, что некоторые минусы местоположения может нивелировать грамотная концепция объекта.

Стадия предынвестиционных исследований и как результат – создание бизнес-концепции – является наиболее ответственным этапом реализации проекта. Однако, зачастую инвесторы недооценивают ее значимость, что приводит к существенным ошибкам.

На стадии определения наилучшего наиболее эффективного использования нередко возникают ошибки, связанные с выбором, оптимальным соотношением и увязкой различных бизнесов, особенно в случае создания многофункциональных центров.

Часто инвесторы не успевают вовремя отреагировать на изменение рыночной ситуации, и создаются объекты определенного функционального назначения в силу устоявшегося мнения, а востребованность таких площадей вызывает сомнения. Или инвесторы, наблюдая успешный пример реализованного проекта, пытаются сделать «такой же» успешный объект.

Такая ситуация приводит к перенасыщению рынка, простую помещений, снижению показателей эффективности проекта, рентабельности, а иногда и к убыткам для инвестора.

В аспекте гостиничных объектов ситуация усугубляется тем, что сама гостиница – это уже объект, включающий несколько бизнесов, взаимоувязка которых необходима для его успешного функционирования.

Чем раньше привлекается профессиональная управляющая компания к реализации проекта, тем больше аспектов можно предусмотреть. Это относится и к определению рыночной ниши, соответствующей конъюнктуре рынка, и наполнению (составу услуг) гостиницы, планировочным решениям и оптимальному зонированию объекта, а также позволяет учесть инженерные нагрузки, определить необходимый объем инвестиций на создание, оснащение и ввод объекта в эксплуатацию. Отметим, что управляющей компанией решается и такая немаловажная задача, как продвижение объекта, формирование имиджа в глазах потенциальных потребителей с целью обеспечения дальнейшего стабильного интереса и высоких показателей загрузки отеля.

Появление гостиницы путем редевелопмента часто можно наблюдать преимущественно в регионах: предполагается создание объекта коммерческой недвижимости, отвечающего требованиям рынка на текущий момент времени.

Как правило, это офисно-торговый центр. Но по мере реализации проекта появляющееся предложение офисных/торговых площадей удовлетворяет спрос. Если инвестор способен вовремя оценить сложившуюся ситуацию, производится реконцепция – офисные/торговые площади преобразуются в гостиничные номера. Естественно, учесть все требования системы классификации и управляющей компании при создании гостиницы предполагаемой категории, сформировать оптимальный состав номерного фонда, оптимально зонировать площади становится проблематичным.

Например, при создании офисного центра образуется много темных зон, к тому же в проектах офисных и торговых объектов не практикуется коридорная система, как в гостинице. Зачастую изменения на стадии реализации проекта

приводят к потере площадей и менее эффективному их использованию. Создаются объекты, не отвечающие в полной мере современным требованиям и заявленной категории. Однако ввиду существенного превышения спроса над предложением, такие ошибки прощает рынок. Но по мере насыщения рынка и появления качественных средств размещения, востребованность таких объектов будет снижаться, что необходимо учитывать, рассчитывая создать долгосрочный ликвидный актив.

Подводным камнем при редевелопменте гостиниц может стать неверный расчет показателей операционной деятельности объекта, выполненный без учета реальных условий его эксплуатации. При расчете недооценка или переоценка этих показателей не позволит получить более-менее реальные данные, которые лягут в основу расчета инвестиционных показателей. В то же время, просчеты в затратах на создание объекта с учетом оснащения, подбор необходимого оборудования требуемой мощности может привести к инвестиционным потерям как на этапе создания объекта, так и в период его эксплуатации. Поэтому привлечение профессионального гостиничного оператора является необходимым уже на самой ранней стадии реализации проекта – создания идеи проекта.

При редевелопменте существующей гостиницы дополнительным ограничением являются параметры функционирующего объекта: создателям концепции реконструкции гостиницы необходимо увязать желаемые параметры будущего объекта с особенностями существующего здания. В таких условиях не всегда возможно предусмотреть функциональное разделение потоков гостей отеля и обслуживающего персонала, административные, технические, вспомогательные помещения. При этом необходимо учитывать и такие параметры, как достаточность или возможность увеличения инженерных мощностей, конструктив здания и пр.

При создании загородных средств размещения перечень необходимых параметров расширяется. В таких объектах помимо основных услуг (проживание и питание) требуется учесть возможность предоставления спектра

дополнительных услуг, которые бы являлись привлекательными для потенциальных потребителей. Такими услугами могут быть: оздоровительный комплекс (SPA-услуги, аквацентр, фитнес-центр и пр.), развлекательные услуги и прочее. Остановимся подробнее на услугах гостиничных комплексов.

Одним из важных критериев для потребителя гостиничных услуг является просторный эргономичный номер, где есть все для комфортного проживания. Но, даже создав просторный комфортный номер, можно не учесть такие мелочи, как звукоизоляция, вентиляция или кондиционирование и др., которые прорабатываются в рамках технического задания на стадии прединвестиционных исследований.

Также стоит отметить вопросы оснащения объекта. Гостиничными технологами предъявляются определенные требования к качеству мебели, поставщикам, рассчитывается нагрузка оборудования (на стадии концепции и технического задания). Немаловажным является и тот факт, чтобы мебель и оснащение гостиничного объекта можно было при необходимости заменить аналогичным элементом, не нарушая смежных элементов.

В гостинице необходимо предусмотреть наличие ресторанный комплекса. Он должен быть доступен и удобен для гостей, а его помещение – просторным, без посторонних запахов.

Ресторанный комплекс является вторым по доходности в гостинице. В зависимости от того, в объекте какого типа он расположен – загородный, курортный, городской отель – предъявляются разные требования.

В городской гостинице ресторан может функционировать и как отдельный вид бизнеса, ориентированный как на гостей отеля, так и на внешних клиентов. В связи с этим немаловажным является его концептуальное наполнение, дизайнерское исполнение.

В загородном объекте желательно предусматривать несколько разноформатных точек питания, которые удовлетворяли бы потребности целевой аудитории.

С точки зрения гостиничных технологий возникает множество вопросов по удобному и функциональному размещению технических помещений кухни и обеспечения логистики, наличие площадей и выделяемых мощностей, необходимых для нормального функционирования ресторана, размещения различных кафе и баров, которые также могут присутствовать в гостинице, возможности доставки продуктов и готовых блюд для этих точек питания.

Наличие тех или иных дополнительных услуг и их емкость определяется в соответствии с особенностями рынка в регионе, спросом и предложением на различные виды услуг, потребительской аудиторией. Но можно выделить перечень услуг, наличие которых является если не необходимым, то желательным для более успешного функционирования объекта.

К таким услугам можно отнести для городского отеля – услуги конференц-направления, оздоровительные услуги, в загородных и курортных объектах к ним добавятся и развлекательные услуги.

По прогнозам Всемирной туристической организации (UNWTO), в ближайшие десять лет оборот делового туризма вырастет в пять раз – спрос со стороны различных компаний активно растет. Порядка 55-60% гостиничных номеров во всем мире бронируют бизнесмены и менеджеры фирм.

Ввиду специфики городского отеля и его целевой аудитории наличие конференц-услуг является необходимой и одной из существенных статей дохода. В комплексе с конференц-услугами также предоставляются услуги питания, организации корпоративных мероприятий, банкетов. В этой связи, емкость сопутствующих услуг должна удовлетворять потребностям, что не всегда возможно предусмотреть при редевелопменте гостиничного объекта.

Например, предполагается создание конференц-зала вместимостью 120 человек, при этом площади здания и их функциональное зонирование позволяет создать ресторан максимальной вместимостью только 100 человек.

Таким образом, проведение крупномасштабных мероприятий с полной загрузкой зала является проблематичным и ведет к потерям или упущенной выгоде.

В загородных и курортных комплексах услуги конференц-направления позволяют сглаживать провалы в загрузке в периоды межсезонья. Их наличие является желательным и позволяет обеспечивать объекту стабильные показатели дохода. Помимо конференц-центра в самой гостинице в таких объектах предусматриваются, если позволяют размеры осваиваемой территории, площадки для проведения корпоративных мероприятий, зоны team-building.

SPA-туризм на сегодняшний день является одним из перспективных направлений туризма. Интерес к программам лечения и оздоровления растет, по оценкам экспертов, оборот SPA-бизнеса ежегодно увеличивается на 25-30%.

В городском отеле наличие оздоровительных услуг может быть дополнительным стимулом при выборе средства размещения, однако, вряд ли будет являться определяющим фактором.

SPA-центр может выступать и как самостоятельная точка доходности, ориентированной как на внешних клиентов, так и формирующей туристический поток. Такая ситуация больше характерна для рекреационных объектов гостиничной недвижимости, но встречается и при городских отелях. Существуют удачные примеры городских бизнес-отелей, где услуги SPA-центра могут составлять до 30-40% в составе выручки от дополнительных услуг.

В загородном отеле ситуация противоположная – наличие спектра лечебно-оздоровительных услуг и в первую очередь бассейна в составе комплекса является одним из определяющих критериев. При этом затраты на создание полномасштабного SPA-центра будут являться существенной статьей инвестиционных затрат, однако могут варьироваться в зависимости от состава услуг, используемых материалов, оснащения и прочих факторов.

#### Развлекательные услуги

Данный вид услуг наиболее распространен в загородных и курортных гостиничных объектах и может быть представлен разнообразными спортивно-игровыми площадками (боулинг, бильярд, теннисные корты, волейбольная, баскетбольная площадки и пр.).



Основной задачей, решаемой при создании данной группы услуг, является наличие достаточной территории и объем инвестиций на организацию услуг.

Преимуществом для потенциальных потребителей при выборе рекреационного средства размещения является возможность предоставления детских развлекательных услуг: детская комната, где можно оставить детей под присмотром воспитателей, детские игровые площадки, все более популярным востребованным является наличие детского меню в кафе и ресторанах. Состав и емкость данного вида услуг определяется в зависимости от целевой аудитории на стадии концепции.

К преимуществам редевелопмента гостиничного объекта можно отнести тот факт, что реализации проекта гостиничного комплекса от создания бизнес-идеи до ее воплощения и ввода объекта в эксплуатацию составляет порядка 2,5-3 лет, реконструкцию же существующего объекта можно осуществить в срок от полугода.

К недостаткам редевелопмента гостиничного объекта можно отнести то, что реализация проекта «с нуля» позволяет создать оптимальный проект, соответствующий потребностям рынка. При осуществлении редевелопмента возникают ограничения, которые могут не позволить создать сбалансированный и оптимальный по составу основных и дополнительных услуг объект.

Согласно существующей практике, ориентировочно, затраты на строительные-монтажные работы при реконструкции обходятся в среднем 1000-1200 \$/кв.м и могут варьироваться в зависимости от региона, начального состояния объекта, желаемого уровня будущей гостиницы и т.д.; затраты на новое строительство (СМР) – от 1500 \$/кв.м. Стоимость отделки и оснащения стандартного номера в гостинице категории 3\* составляет порядка 10000 \$/номер, номеров повышенной комфортности – от 17000 \$/номер и выше.

Но отметим, что вопрос о затратах на реконструкцию и новое строительство является неоднозначным. Встречаются проекты, где снос ветхого строения и новое строительство может обойтись дешевле, чем осуществление редевелопмента объекта, например, при полной замене перекрытий здания,

укреплении фундаментов, реставрационных работах и пр. И не всегда реконструкция приводит к сокращению сроков окупаемости проекта и улучшению его технико-экономических показателей.

К числу преимуществ редевелопмента действующей гостиницы можно отнести возможность ее поэтапной реконструкции: поэтажная или отсеками (по водопроводным и канализационным стоякам), когда часть объекта продолжает функционировать, зачастую и без изменения цены проживания (каких-либо скидок), а доходы от операционной деятельности могут быть направлены на реконструкцию. В то же время, такая ситуация может привести к неблагоприятным последствиям с точки зрения имиджа и репутации объекта в глазах потенциальных потребителей.

На показатели эффективности проекта влияет множество факторов: конъюнктура рынка в конкретном регионе, категория будущего средства размещения, инвестиционные затраты, сроки реализации проекта, уровень отделки и оснащения и пр. Определение оптимального (наиболее предпочтительного) пути создания объекта является задачей, решаемой индивидуально, в соответствии с условиями проекта, ресурсами и возможностями инициатора проекта и инвестора.

Подводя итоги исследования особенностей редевелопмента объектов гостиничной недвижимости, можно сделать следующие выводы:

1. Рынок гостиничной недвижимости в последние годы вызывает все больший интерес как со стороны специализированных управляющих компаний, так и со стороны инвестиционных, девелоперских компаний, рассматривающих возможность диверсификации своего бизнеса.

2. Появление гостиницы путем редевелопмента часто можно наблюдать преимущественно в регионах: предполагается создание объекта коммерческой недвижимости, отвечающего требованиям рынка на текущий момент времени.

3. При редевелопменте существующей гостиницы дополнительным ограничением являются параметры функционирующего объекта: создателям концепции реконструкции гостиницы необходимо увязать желаемые параметры

будущего объекта с особенностями существующего здания. В таких условиях не всегда возможно предусмотреть функциональное разделение потоков гостей отеля и обслуживающего персонала, административные, технические, вспомогательные помещения.

4. К преимуществам редевелопмента гостиничного объекта можно отнести тот факт, что реализации проекта гостиничного комплекса от создания бизнес-идеи до ее воплощения и ввода объекта в эксплуатацию составляет порядка 2,5-3 лет, реконструкцию же существующего объекта можно осуществить в срок от полугода.

5. К недостаткам редевелопмента гостиничного объекта можно отнести то, что реализация проекта «с нуля» позволяет создать оптимальный проект, соответствующий потребностям рынка. При осуществлении редевелопмента возникают ограничения, которые могут не позволить создать сбалансированный и оптимальный по составу основных и дополнительных услуг объект.

## **ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ**

1. Асаул, А.Н. Экономика недвижимости: учебник для вузов. / А.Н. Асаул, С.Н. Иванов, М.К. Старовойтов. — СПб.: АНО «ИПЭВ», 2016. — 310 с.
2. Бакрунов, Ю.О. Методология развития девелоперской деятельности в инвестиционно-строительной сфере: автореф. д-ра экон. наук / Ю.О. Бакрунов. — М., 2017. — 37 с.
3. Лесник, А.Л. Практика маркетинга в гостиничном и ресторанном бизнесе: учебник для бакалавров / А.Л. Лесник, А.В. Чернышев. — М.: ООО «Агентство рекламы «Товарищ», 2016. — 377 с.
4. Максимов, С. Н. Девелопмент. Развитие недвижимости: учебник для вузов. / С.Н. Максимов — Питер, 2015. — 256 с.
5. Какие объекты коммерческой недвижимости привлекательны среди инвесторов. [Электронный ресурс]. URL: <http://m.interfax.by/article/102659/> (дата обращения: 07.03.2019)