

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

ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ РЕДЕВЕЛОПМЕНТА ГОСТИНИЧНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация: Современная экономика формирует спрос на новые форматы недвижимости, продукт которого – качественная среда для жизни и дела, которая отличается интересным содержанием, что и обеспечивает коммерческую капитализацию объекта недвижимости. Большая часть гостиничного фонда России представлена морально устаревшими отелями советской постройки, в связи с чем она является достаточно привлекательной для девелоперских компаний, рассматривающих возможность диверсификации своего бизнеса.

Ключевые слова: реконструкция, модернизация, реновация, гостиничная индустрия, редевелопмент.

Abstract: the Modern economy creates a demand for new formats of real estate, the product of which is a quality environment for life and business, which is characterized by interesting content, which provides commercial capitalization of the property. Most of the hotel Fund of Russia is represented by obsolete hotels of Soviet construction, and therefore it is quite attractive for development companies considering the possibility of diversifying their business.

Key words: reconstruction, modernization, renovation, hotel industry, redevelopment.

Понятие редевелопмента в российской практике управления недвижимостью и развития территорий впервые стало использоваться в крупных

городах в 1990-х гг. Сегодня под редевелопментом понимают реконструкцию отдельных объектов недвижимости, групп зданий, районов или населенных пунктов для повышения эффективности их использования.

Ежегодно увеличивается население крупных городов. Доля городского населения, составлявшая в 2011 г. 73,7%, к началу 2018 г. увеличилась до 74,3%. В 2011-2018 гг. численность населения г. Москвы возросла на 17%, г. Санкт-Петербурга – на 14%. Проблема развития городских агломераций в сочетании с объективными ограничениями использования объектов городской недвижимости (моральный и физический износ, снижение коммерческой и инвестиционной привлекательности устаревших объектов, потребность в изменении функционала и т.п.) предопределяют актуальность теоретического осмысления опыта редевелопмента объектов коммерческой недвижимости и прикладной интерес в сфере управления данными инвестиционно-строительными проектами.

Построенные десятки лет назад объекты коммерческой недвижимости все больше перестают соответствовать современным стандартам градостроения, потребностям населения и бизнеса, что предопределяет необходимость вложения дополнительных инвестиций для оптимизации их использования. Многие российские города, вступившие в постиндустриальную эпоху экономического развития, реализуют иницилируемые муниципалитетами проекты и программы, направленные на изыскание возможностей совершенствования городских пространств и инфраструктуры, часто реализуемые с использованием методов и инструментов редевелопмента. Их основная цель – повышение стоимости и коммерческой привлекательности объектов посредством организационного и технического усовершенствования, механизмов современного маркетинга, качественного прогнозирования потенциального рыночного спроса на продукцию, товары и услуги, оценки рисков.

Современная экономика формирует спрос на новые форматы недвижимости, продукт которого – качественная среда для жизни и дела, которая

отличается интересным содержанием, что и обеспечивает коммерческую капитализацию объекта недвижимости.

Большое распространение в России получили проекты редевелопмента креативных пространств гостиниц, что соответствует мировым тенденциям управления устаревшими объектами, переставшими отвечать современным стандартам.

На месте устаревших объектов и зон успешно создаются коммерческие объекты гостиничного функционала, как правило, являющиеся комплексными по своему целевому назначению. При этом такие проекты реализуются не только в крупнейших российских агломерациях – в г. Москве и г. Санкт-Петербурге, но и в административных центрах российских регионов.

Основными формами редевелопмента гостиниц в российской практике являются:

- реконструкция как процесс кардинального переустройства, комплекс организационно-технических мероприятий, направленных на усовершенствование гостиниц;
- устранение негативных последствий физического и морального износа объектов гостиничной индустрии, их элементов и систем;
- модернизация как процесс усовершенствования гостиничной недвижимости посредством его обновления и приведении в соответствие с современными нормативными требованиями, техническими условиями, нормами и показателями качества при сохранении их первоначальной функции;
- перепрофилирование как процесс переустройства объекта недвижимости для полного или частичного изменения его функционального назначения из объекта недвижимости в гостиницу.

Большая часть гостиничного фонда России представлена морально устаревшими отелями советской постройки.

Гостиницы периода советской постройки, с одной стороны, настоящий клондайк для инвесторов в количественном отношении, а, с другой стороны, практически все советские отели устарели с точки зрения своих конструктивных

характеристик: маленькая площадь номеров, неэффективная организация помещений общего пользования, что затрудняет проведение мероприятий по повышению их эффективности. Все же среди девелоперов и гостиничных операторов есть компании, готовые взяться за реконструкцию советского гостиничного наследия и взять на себя риски, связанные с реализацией таких проектов. В первую очередь, реконцепция целесообразна для гостиниц, расположенных в центральных и исторических районах городов, а также в зонах высокой туристической активности. Именно такие проекты привлекают инвесторов и позволяют им получать доход.

В данный момент в стране остро ощущается дефицит конкурентоспособных гостиниц, особенно в сегменте объектов уровня «три-четыре звезды».

Несмотря на то, что ежегодно на рынок индустрии гостеприимства выходят все новые проекты, большая часть гостиничного фонда по-прежнему представлена морально устаревшими отелями советской эпохи с низко технологичным оборудованием и вышедшими из моды интерьерами. В связи с чем 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.

По мнению Meltzer Group, оптимальный выход - проведение реновации.

Ежегодно в России количество объектов гостеприимства стабильно растет. Так, на конец 2018 г. суммарный номерной фонд составлял 771 тыс. номеров различного класса, что на 215 тыс. больше чем пять лет назад.

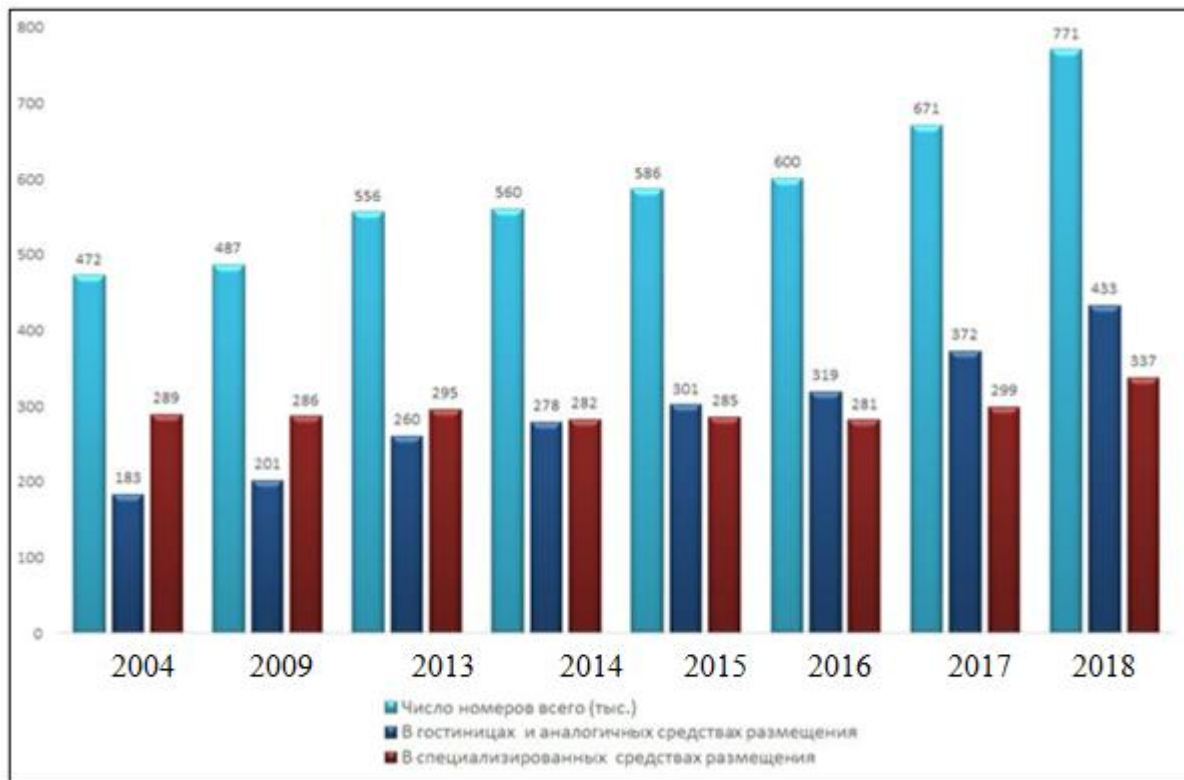


Рисунок 1. Динамика изменения номерного фонда

Конкуренция в индустрии гостеприимства постоянно увеличивается: на арену выходят международные гостиничные операторы, появляются новые сервисы для аренды в частном секторе.

По мнению учредителя компании Meltzer Group Евгения Рудмана, оптимальным решением для собственников и инвесторов гостиничного фонда является проведение реновации своих объектов.

Сегодня в отечественной отрасли туризма прослеживается ситуация колоссальной конкуренции. Ежемесячно открываются новые гостиницы, появляются креативные форматы небольших частных отелей: лофт-проекты, концептуальные модульные и капсульные гостиницы. Кроме того, большую часть туристического потока перетягивает на себя частный сектор за счет развития приложений по аренде жилья.



Рисунок 2. Структура гостиничного сектора РФ

Стоит отметить, что сегодня невозможно удержать гостя только за счет высококлассного сервиса, - требуется создание уникальной атмосферы проживания, вызывающей яркие и запоминающиеся эмоции. На мой взгляд, в сложившихся условия проведение реновации или реконцепции для объектов гостеприимства становится оптимальным способом поддержания конкурентоспособности и увеличения количества гостей.

Реновация или реконцепции не требует капитальной перестройки здания, сноса несущих конструкций или строительства дополнительных корпусов. Главное преимущество реновации - обновление помещений за сравнительно небольшие вложения и возможность проведения работ поэтапно, не доставляя дискомфорта туристам и обслуживающему персоналу.

Для гостиничного комплекса с номерным фондом до ста номеров процесс реновации займет от 8 до 16 месяцев. Стоимость реновации одного номера с

учетом разработки дизайн-проекта и оснащением современными предметами интерьера обойдется в среднем от 150 тыс. руб. с учетом, что все работы будет выполнять квалифицированная компания с наличием успешного опыта реализации. Не стоит пытаться сэкономить на этапе реновации, поскольку в дальнейшем это приведет только к дополнительным крупным затратам на доработку или переделку сломавшихся элементов.

Главный результат своевременного проведения реновации - это увеличение уровня доходов от проекта. Гостиница не только наращивает свои конкурентные преимущества на перенасыщенном рынке индустрии гостеприимства, но и увеличивает свою капитализацию.

В случае грамотно проведенной реновации и последующем концептуальном и креативном продвижении, такой проект вполне сможет окупиться в течение года. Кроме того, в дальнейшем проект можно будет продать в несколько раз дороже, поскольку после проведения реновации не только увеличивается доходная часть, но и сам объект начинает выделяться среди остальных на рынке за счет грамотно проведенного репозиционирования.

При принятии решения о реновации стоит помнить, что на перенасыщенном рынке гостиничной индустрии средствам размещения, которые находятся в техническом состоянии эпохи застоя, а также в состоянии стагнации без реновации, не выдержать конкурентной нагрузки.

К знаковым проектам реконструкции советских гостиниц можно отнести отели

- Crowne Plaza Moscow;
- World Trade Centre Hotel (бывшая гостиница «Международная»);
- Hilton Moscow Leningradskaya (бывшая гостиница «Ленинградская»);
- гостиница «Украина», гостиница Four Seasons (бывшая гостиница «Москва»);
- Ritz Carlton (на месте бывшей гостиницы «Интурист»), проект которого был реализован в рамках нового строительства.

Все эти гостиницы имели отличное местоположение и потенциал для превращения в премиальные пятизвездные отели, чем и привлекали инвесторов. Но таких примеров на рынке немного. В Москве большинство открытых приходится на 4–5-звездные отели, и это, в основном, крупные международные бренды. Доведение советских объектов до современных гостиничных стандартов обычно нецелесообразно, поскольку обходится дороже строительства нового объекта. Но пятизвездные отели – это особый сегмент рынка, развивающийся по своим законам.

Если же спуститься на несколько уровней ниже, то можно обнаружить целый ряд удачных примеров редевелопмента советских гостиниц. Примеров успешной реконструкции отелей в Москве достаточно много, они проходили в разные годы. Но если говорить о сегментах, в которых отмечается данное движение, то здесь стоит отметить отели категории «3–4 звезды». К примеру, команда менеджеров Golden Tulip Hospitality Group взяла в управление ряд старых гостиниц в районе метро «ВДНХ». В созданную ими сеть MaximaHotels вошли отели «Заря», «Ирбис» и «Славия». За четыре года работы под управлением команды Golden Tulip Hospitality Group сеть ежегодно показывает рост по всем ключевым экономическим показателям. Состав гостей был качественно изменен, в некоторые месяцы соотношение иностранных и российских гостей было 60 и 40% соответственно, а многие известные западные компании выбирали эти гостиницы для корпоративного размещения.

Обычно реконструкция имеет смысл для объектов категории «3 звезды», поскольку к ним предъявляются менее жесткие требования. В этом случае срок окупаемости проекта значительно ниже, а рентабельность – выше, чем при строительстве нового здания.

В этом сегменте рынка успешный опыт редевелопмента советских гостиниц есть у многих компаний. К примеру, УК Avant Group несколько лет назад реконструировала столичный отель «Охотник» в районе метро «Водный стадион». До реконструкции в гостинице было 75 номеров, после стало 106, к

ним добавился ресторан, а заполняемость по итогам первых двух месяцев работы отеля после открытия составила 75% и сохраняется на этом уровне до сих пор.

Реконструирует советские отели и сеть «Катерина», которая в апреле 2010 года открыла отель «Катерина Парк» на 260 номеров.

Активно работает на российском рынке реконцепции советских гостиниц и компания «Азимут». «Азимут Сеть Отелей» развивалась в России именно путем реконструкции старых советских объектов. Большинство этих объектов находится в собственности компании. Все инвестиции в реконструкцию проводились за счет компании

Несколько лет назад в реконструкции советского наследия участвовала и компания «Корстон». В процессе работы над гостиницей «Орленок» была проведена реновация номеров, холлов, общественных зон, полностью сменился менеджерский состав по всем ключевым направлениям: продажи, F&B, бронирование и т.д.

Национальная гостиничная сеть Amaks Grand Hotels создала гостиничную сеть (15 объектов), реконструировав советские гостиницы в регионах.

Первый и один из успешных проектов редевелопмента гостиничного оператора Heliopark Group «Heliopark Country». На сегодняшний день в компании реализуются как проекты нового строительства, так и проекты, осуществляемые путем редевелопмента устаревших объектов.

Компания «Русские отели» совместно с международным гостиничным оператором «The Stein Group» осуществила редевелопмент сталинского санатория «Родина». Теперь объект позиционируется как «Гранд Отель & Спа Родина» - единственный эксклюзивный бутик-отель на Черноморском побережье.

Подобных примеров в Москве и других городах достаточно, это естественный ход развития рынка.

Собственник устаревшего отеля должен стремиться удовлетворять ожидания гостей, а это ведет к необходимости реконструкции старого номерного фонда и повышению уровня обслуживания. Иначе можно потерять бизнес.

Советские гостиницы интересны девелоперам. При этом свободных участков под застройку с привлекательным местоположением в Москве и в других крупных городах практически нет.

Много примеров редевелопмента гостиничной недвижимости можно увидеть в сочи при подготовке к чемпионату мира по футболу 2018 года, с целью увеличения количества гостиниц для приезжих туристов, улучшения функционала гостиниц, увеличение их номерного фонда.

Для того чтобы разместить большой поток туристов, когда состоится чемпионат мира, занимались не только строительством новых гостиниц но и перепрофилировали многие здания в гостиничную недвижимость. Были реконструируются к чемпионату мира по футболу 42 объекта недвижимости.

Так например, были переоборудованы в отели 13 стройгородков, где проживали рабочие. Эти 13 модульных зданий перепрофилировали под гостиницы категории одна звезда. Было дополнительно создано две тысячи мест для проживания.

Подводя итоги исследования практического опыта редевелопмента гостиничной недвижимости в российской федерации, можно сделать следующие выводы:

1. Проблема развития городских агломераций в сочетании с объективными ограничениями использования объектов городской недвижимости определяют актуальность теоретического осмысления опыта редевелопмента объектов коммерческой недвижимости и прикладной интерес в сфере управления данными инвестиционно-строительными проектами.

2. Большое распространение в России получили проекты редевелопмента креативных пространств гостиниц, что соответствует мировым тенденциям управления устаревшими объектами, переставшими отвечать современным стандартам. На месте устаревших объектов и зон успешно создаются коммерческие объекты гостиничного функционала, как правило, являющиеся комплексными по своему целевому назначению.

3. Большая часть гостиничного фонда России представлена морально устаревшими отелями советской постройки. Советские гостиницы являют собой привлекательный резерв для гостиничного девелопмента. В первую очередь, реконцепция целесообразна для гостиниц, расположенных в центральных и исторических районах городов, а также в зонах высокой туристической активности. Именно такие проекты привлекают инвесторов и позволяют им получать доход.

4. К знаковым проектам реконструкции советских гостиниц можно отнести отели: Crowne Plaza Moscow; World Trade Centre Hotel (бывшая гостиница «Международная»); Hilton Moscow Leningradskaya (бывшая гостиница «Ленинградская»); гостиница «Украина», гостиница Four Seasons (бывшая гостиница «Москва»); Ritz Carlton (на месте бывшей гостиницы «Интурист»), проект которого был реализован в рамках нового строительства.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Асаул, А.Н. Реконструкция и реставрация объектов недвижимости: учебник / А.Н. Асаул, Ю.Н. Казаков. — СПб: Гуманистика, 2016. — 288 с
2. Бакрунов, Ю.О. Методология развития девелоперской деятельности в инвестиционно-строительной сфере: автореферат дисс.,...д.э.н. / Ю.О. Бакрунов. — М., 2017. — 37 с.
3. Василевский, А.С. Проблемы редевелопмента как инвестиционно-строительной деятельности / А.С. Василевский // Вестник СПбГУ. — 2014. — № 3. - с. 89-91.
4. Демографический ежегодник - 2018. — М.: Росстат, 2018. — 263 с.
5. Смирнова, И.В. Формы проектов редевелопмента объектов недвижимости / И.В. Смирнова // Вестник СПбГУ. — 2014. — № 3. - С. 23-26.
6. Федотова, М.А. Девелопмент в недвижимости: монография / М.А. Федотова — М.: Кнорус, 2015. — 264 с.