

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ДЕВЕЛОПМЕНТА В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ**

***В.В. Журавлев***

В статье рассматриваются вопросы развития туристической деятельности в России. Основное внимание уделено проблеме повышения эффективности сферы индустрии гостеприимства.

Ключевые слова: девелопмент, менеджмент, индустрия гостеприимства, маркетинг, эффективность.

В связи с негативными политическими и социально-экономическими тенденциями в России происходит процесс торможения, замедления роста туристического бизнеса, нарушаются связи с традиционными партнерами, падают прибыли предприятий. Закономерно встает вопрос поддержания конкурентоспособности в сфере туризма и гостиничного хозяйства России.

В целом, мировой доход туристской индустрии оценивается примерно в 6 % общемирового дохода, поступления от международного туризма со-

ставляют 8 % мирового экспорта товаров и услуг. Каждый пятнадцатый из занятых в мировом хозяйстве работает в сфере туризма. Деньги, вложенные в туризм, оборачиваются быстрее, чем во многих других отраслях, что приводит к мультипликационному эффекту, подталкивая развитие отраслей хозяйства, непосредственно связанных с туризмом. Отсюда сфера туризма привлекательна для инвестиций, особенно при льготном налогообложении. В условиях санкций, конечно, доходность туристической отрасли падает, что вынуждает искать новые пути сохранения и развития бизнеса.

В связи с этим хочется обратить внимание наших предпринимателей на девелопмент как направление бизнес-деятельности, имеющее весьма интересные перспективы развития.

Изучением процессов, видов и этапов девелопмента занимались такие специалисты, как Ричард Пейзнер, Анна Фрей, И. Мазур, С. Максимов, Н. Ольдерогге, В. Шапиро и др.

Девелопмент – это предпринимательская деятельность, связанная с созданием объекта недвижимости, изменением существующего здания или земельного участка, приводящая к увеличению их стоимости [1]. Девелопмент – система управления процессом создания и развития недвижимого имущества, в результате чего происходит изменение физических, экономических, правовых свойств объекта.

Изменения объекта могут быть разномасштабные: от преобразования незастроенного участка земли в торговый комплекс до не очень заметных внешне, например, изменение целевого назначения земельного участка. Изменения – суть девелопмента, они обуславливают процесс повышения экономического эффекта от использования объекта недвижимого имущества.

По мнению отечественных ученых Мазура И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., занимающихся исследованиями в области управления и развития недвижимости, экономические процессы девелопмента напрямую связаны с экономической эффективностью [2]. Их реализация происходит в виде повышения ценности объекта недвижимого имущества после произведенных физических изменений самого объекта. При этом возрастание ценности обеспечивается не любыми физическими преобразованиями, а только такими, которые соответствуют требованиям рынка и запросам его потребителей. Чем больше это соответствие, тем выше ценность создаваемого объекта, тем выше эффективность девелопмента.

В отдельных сферах бизнеса, в частности в сфере услуг для населения, зачастую есть только один способ приблизиться к конечному потребителю – расположиться возле него, в спальном районе города.

Для этих целей предприниматели часто приобретают в собственность, например, квартиру в многоквартирном доме, жилой дом или его часть, где и располагают офис, магазин, парикмахерскую, стоматологический кабинет, компьютерный клуб и т.п.

В последнее время, в связи с падением спроса на офисные площади, примерно на 15–20 %, наметилась тенденция перепрофилирования офисных помещений в гостиничные. Интерес к данному направлению в России высок: гостиничный рынок еще не достаточно развит в провинциальных городах, и наличие ряда предприятий, которые уже сегодня по своему состоянию не соответствуют современным требованиям, служит, безусловно, объективной предпосылкой для выхода новых игроков на гостиничный рынок.

Анализируя гостинично-офисный комплекс, в котором сейчас нет спроса на аренду офисных площадей, можно рассчитать увеличение номерного фонда за счет офисной составляющей. Основная трудность заключается в том, что классическая структура гостинично-офисного центра подразумевает расположение офисных этажей между ресторанным и гостиничным блоками. Это вполне оправдано, так как по санитарным нормам гостиничные номера с санузлами нельзя размещать непосредственно над предприятиями питания и торговыми помещениями.

Отсюда возникает большая проблема, объективные причины могут не позволить провести перепрофилирование даже при наличии желания и финансовых возможностей. Также офисные помещения редко размещают по довольно строгой планировке, принятой в гостиничном хозяйстве. Соответственно, можно столкнуться с необходимостью изменений в несущей конструкции здания [1].

Этап предпроектной проработки, как показывает практика, не требует много времени, и если есть четкое понимание, что нужно делать, и как зачастую бывает, планировка офисных помещений копирует планировку номерного фонда, предпроектная проработка может и не потребоваться. Встанет вопрос только изменения разводки инженерных сетей и оформления проектной документации. Сама разработка проекта займет совсем немного времени, но утверждение всех документов может сильно затянуться, в зависимости от того, какие трудности возникнут в процессе деятельности.

Если планируется перепрофилирование офисного комплекса, существует необходимость провести экспертизу или техническое обследование здания. Дело в том, что при изменении функции здания меняются потребности инженерных систем по потребляемым ресурсам: воде, теплу, электроснабжению. Возможно, потребуется замена бойлеров, присоединение дополнительной мощности, доработка системы водоснабжения и канализации. Может оказаться и так, что возможности существующих городских сетей не в состоянии обеспечить потребности задуманной гостиницы. Ответить на эти вопросы должно техническое обследование.

На основе данных технического обследования разрабатывается концепция и бизнес-план, дающий понимание, насколько успешным будет создаваемое предприятие и каковы сроки его окупаемости. Весь этот комплекс

работ следует уложить в два-три месяца работы, конечно, если есть нормальное финансирование, четкое понимание алгоритма действий со стороны всех участников процесса и команда компетентных специалистов.

Нельзя забывать, что гостиница – продукт уникальный, требующий разработки дизайн-проекта. Поэтому, когда появляется идея о перепрофилировании существующего бизнес-центра, создании гостиницы с нуля, сам инвестор или менеджер проекта должен учитывать не только потребности одной конкретной целевой аудитории. Необходимо предусматривать возможность изменения рынка и создавать объект таким образом, чтобы его можно было адаптировать к изменившимся рыночным реалиям и оставлять возможность перехода предприятия в будущем из одного рыночного сегмента в другой. В проект изначально должна быть заложена страховка на случай объективного изменения рыночной конъюнктуры. А это значит, что и оснащение, и спектр услуг должны быть подобраны таким образом, чтобы имела возможность их оперативного изменения [3].

Прежде всего, потребуется провести техническое обследование и понять, возможно ли создание гостиницы в данном месте и здании. Провести переработку и оформление проектной документации, строительные работы, оформление и комплектацию. Далее – выход на рынок, запуск отеля, возможно, с участием управляющей компании. При этом надо понимать, что гостиница сможет начать функционировать в лучшем случае через полтора-два года после начала процесса перепрофилирования. И не исключено, что на этот момент офисы снова окажутся востребованными.

Определенной страховкой для инвестора будет привлечение профессиональной управляющей компании, которая поможет создать некое универсальное средство размещения, которое будет в состоянии адекватно воспринимать изменения рыночной ситуации.

Девелопмент гостиничной недвижимости можно считать одним из самых сложных и финансово затратных проектов на начальном этапе в отношении коммерческой недвижимости. Для осуществления успешного гостиничного проекта изначально необходимо учесть множество факторов, начиная от площади земельного участка и потенциального сегмента потребителей, и заканчивая ковровым покрытием и освещением, используемыми в номерах. Для эффективной работы гостиницы также требуется грамотное управление. Менеджмент играет основную роль в окупаемости гостиничного комплекса [4].

Чтобы надежно закрепить позиции в подобном бизнесе требуется пересмотр некоторых проектов и отслеживание тенденций на рынке покупки недвижимости и аренды недвижимости.

Самый выгодный, и как следствие, привлекательный для девелопера вариант – строительство многофункционального комплекса с гостиничной составляющей, вместо гостиничного комплекса, что, как правило, позволяет сократить сроки окупаемости проекта в целом и гостиницы в частности.

Обращаем внимание читателей нашей статьи на следующие важные аспекты девелопмента в гостиничном секторе, без учета которых опасность, риск реализации проекта повышается.

При любом изменении девелоперу требуется все согласовывать с архитекторами, подрядчиками, операторами и остальными партнерами. Все согласования должны быть в письменной форме и с подписями, так как любое изменение и отклонение от первоначального проекта, может привести к неустойкам и штрафным санкциям.

Изменения могут быть разного рода, одним из которых является изменение «звездности». В условиях финансового кризиса наиболее привлекательными в инвестиционном плане станут гостиницы-апартаменты и хостелы. Перед тем как принимать решение относительно изменения «звездности» проекта девелоперам следует проанализировать условия договоров, на основании которых они получили право пользования торговой маркой/брендом. Особенно это важно для девелоперов, получивших эксклюзивное право развития сети гостиниц на определенной территории. Брендные и эксклюзивные договоры с гостиничными сетями имеют очень жесткий график, высокие требования к точности дизайна и остальных нюансов сети. Несоблюдение графиков, заданных параметров составляет существенное нарушение контракта, позволяющее применять к девелоперу значительные штрафные санкции, либо даже быть основанием для утраты права эксклюзивной застройки или для расторжения договора. Поэтому все стороны согласуют любое изменение и тем самым подстраховывают себя, особенно на начальных стадиях. Как показывает практика, собственник бренда идет на разумные переговоры и изменения проекта, так как заинтересован в продвижении своего бренда.

Следует отнести к плюсам гостиниц двух и трехзвездных их непритязательность и не обязательное условие застройки нового помещения. Можно взять в аренду или приобрести подходящий объект недвижимости для последующей его реконструкции или перепрофилирования под гостиницу. Такое бизнес-решение может позволить значительно уменьшить затраты девелопера. На сегодняшний день большинство девелоперов ушло от полного финансирования своих проектов, они стараются задействовать инвесторов и совместными усилиями создать интересный, а что самое главное, приносящий прибыль проект [5]. Следовательно, собственником гостиничного проекта будет выступать не только сам девелопер, но и компания, дополнительно финансирующая развитие гостиничного проекта. Происходит разделение прибыли в процентном соотношении 50 на 50. Для минимизации рисков – это удачное решение обеих сторон. С одной стороны, девелопер получает необходимые средства для финансирования проекта. С другой стороны, таким образом можно увеличить количество собственных средств в реализации проекта в соотношении с заемными средствами, что увеличит шансы на получение кредитных ресурсов от банков.

Основа таких взаимовыгодных сотрудничеств и партнерских отношений всегда лежит в правильно оформленном договоре, так как обезопасить себя от недобросовестных компаний не всегда является возможным без юридических аспектов. Особенно важно определить вклады каждой из сторон, сферы их ответственности и порядок принятия решений, а также доли в гостиничном проекте.

Очень велика вероятность того, что в ближайшее время произойдет скупка многих незавершенных гостиничных проектов по выгодной цене и на выгодных условиях, поскольку девелоперы, которые из-за финансового кризиса не могут завершить реализацию проектов, будут просто их продавать. Это позволит девелоперам, у которых есть собственные финансовые ресурсы или доступ к заемным средствам, приобрести земельные участки с согласованными планами развития, прошедшими стадию создания концепции и согласования в органах местной власти. Такое приобретение готового к строительству проекта может значительно ускорить его реализацию.

Итак, зарубежная и отечественная теория и практика девелопмента показывает возможность применения рассмотренного вида деятельности в сфере туризма и гостиничного хозяйства в целях повышения эффективности бизнеса, укрепления его конкурентных позиций и обеспечения устойчивого развития.

#### Библиографический список

1. Максимов, С.Н. Девелопмент (развитие недвижимости) – организация, управление, финансирование / С.Н. Максимов. – СПб.: Питер, 2008. – 256 с.
2. Мазур, И.И. Девелопмент / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Экономика, 2004. – 528 с.
3. Пейзер, Ричард Б. Профессиональный девелопмент недвижимости. Руководство ULI по ведению бизнеса / Ричард Б. Пейзер, Анна Б. Фрей. – М.: Экономика, 2004. – 452 с.
4. Пищулина, Е.С. Механизм повышения эффективности развития туризма в уральском регионе / Е.С. Пищулина, Г.Л. Угарова // Состояние и перспективы развития экономики в условиях неопределенности: сб. статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: Аэтерна, 2014. – С. 226–228.
5. Журавлев, В.В. Девелопмент в аспекте социально-экономического развития предприятий и регионов / В.В. Журавлев, Е.О. Черепашкина // Достижения и перспективы экономических наук: сб. статей III Международной научно-практической конференции. – Уфа: Аэтерна, 2014. – С. 37–39.
6. Журавлев, В.В. Возможные направления роста и развития предприятий сферы туризма и гостиничного хозяйства Южного Урала / В.В. Журавлев // Известия высших учебных заведений. Уральский регион. – 2012. – № 4. – С. 48–52.

[К содержанию](#)