

ДОМ СОПУТСТВУЮЩИЙ БИЗНЕС

Генподрядный балласт

Девелоперам невыгодно создавать собственные строительные подразделения

партнерства

Рынок генерального строительного подряда с началом кризиса стал меняться — сегодня это рынок заказчика. В такой ситуации подрядчики вынуждены работать за минимальную маржу, главное для них — иметь хотя бы минимальный объем работ. Участники рынка говорят, что особенно нелегко приходится компаниям, у которых есть собственные подрядные подразделения. Наличие этой функции на аутсорсинге — очевидный плюс, поскольку на содержание и техники, и сотрудников требуются колоссальные ресурсы. В выигрышном же положении, говорят эксперты, окажутся те компании, которые до кризиса наработали серьезные связи, в первую очередь — с государственными структурами. Госзаказы нигде не исчезнут, уверены специалисты отрасли. В том числе — заказы на строительство социального жилья.

Конец 90-х годов ознаменовался структурированием достаточно крупных вертикально интегрированных холдингов, включивших в себя и разного рода подрядные организации, и производителей стройматериалов, и ДСК. В некоторых случаях формировались несколько подзабытые сегодня формы — ФПП (финансово-промышленные группы), включавшие в себя аффилированные банки. Такая модель позволяла минимизировать затраты и работать на основе взаимозачетов и внутренних взаиморасчетов. Среди наиболее известных на строительном рынке холдингов — группа ЛСР, ФПП «РОССТРО», группа «Ленстройматериалы», холдинг «ЛенспецСМУ». Причем многие холдинги сохраняли структуру без заметных изменений в течение десятилетия. В силу определенной инертности девелопмент как таковой оказался более востребован на рынке коммерческой недвижимости. Здесь более развита и система аутсорсинга, и подрядов. В то же время застройщики предпочитают работать с одними и теми же

подрядчиками, редко прибегая к ротациям. «Заметное сужение строительного рынка приведет к неизбежной череде банкротств и процессам слияний-поглощений. В России ни застройщики, ни подрядчики так и не научились работать в консорциумах и партнерствах. Впереди еще одно испытание в условиях дефицита ликвидности — бартерные расчеты и связанные с ними проблемы — двойные продажи и ценовой демпинг», — рассуждает Павел Созинов, вице-президент Ассоциации риелторов Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

Олег Еремин, первый вице-президент ГК «Балтрос» считает, что компании, которые занимались чистым девелопментом и отдавали генподрядные заказы на аутсорсинг, продолжают работать по той же схеме. Сейчас на этом можно сэкономить до 15–20 процентов за счет более высокой конкуренции. «В нынешней ситуации создание новых подразделений не оправдано экономически. В то же время многие компании, имеющие собственные подрядные мощности, ориентировали их на поиск внешних заказов еще до кризиса. И таким образом увеличивали рентабельность подразделений. Сейчас, когда рынок подрядов резко уменьшился, они вынуждены сокращать свои затраты, увольнять рабочих», — говорит господин Еремин.

Аутсорсинг дает возможность экономить миллионы рублей в год. Юрий Сушко, директор по маркетингу и продажам компании «Петербург-Истейт» рассказывает: «Еще при создании нашей компании мы ясно понимали, что большинство услуг будем отдавать на аутсорсинг. Это было заложено в концепции. Мы посчитали, что при выводе на аутсорсинг даже функций, напрямую не связанных со строительной деятельностью (ведение бухгалтерии, часть маркетинговых функций, юридическая поддержка и т. д.), мы экономим до 2 млн рублей в год. В целом по проекту строительства загородного поселка



Содержать собственную генподрядную структуру смогут лишь те инвесторы, у которых есть проекты, рассчитанные на ближайшие 3–5 лет, ведь такой генподрядчик при отсутствии работы является структурой, на обеспечение которой уходят немалые деньги

«Сан-Репино», которым мы занимаемся сейчас, экономия составит не меньше 6 млн рублей. Поэтому наш выбор в пользу аутсорсинга никак не был связан с кризисом. Тем не менее, я считаю, в крупных строительных компаниях с раздутыми штатами кризис — это повод задуматься о выводе на аутсорсинг, например, бухгалтерии. На мой взгляд, при привлечении сторонних компаний для выполнения непрофильных функций риски потери качества существенно снижаются. Ведь перед выбором подрядчика всегда можно детально ознакомиться с его работой, с выполненными проектами, с результатами, поговорить с другими его клиентами. А вот среди функций, которые ни в коем случае нельзя отдавать на аутсорсинг, могу выделить управление финансами. Именно управленческая отчетность, и вообще данные, полученные от анализа финансовых показателей, жизненно необходимы для принятия стратегических решений».

Плюсы аутсорсинга

Впрочем, Виталий Виноградов, директор по маркетингу и продажам ООО «Лидер Групп» считает, что случаи поглощений все же будут возникать на рынке: «Фирмы, которые прибегали к услугам субподрядчиков, будут либо покупать более мелкие и включать их в свою структуру, либо нанимать в штат нескольких сотрудников, и такое подразделение будет создано автоматически, так как средним компаниям вкладывать деньги на сторону невыгодно».

Президент Гильдии управляющих и девелоперов Александр Ольховский считает, что процесс воссоздания многопрофильных холдингов, владеющих и подрядными подразделениями, и девелоперскими фирмами, массового характера не приобретет. «Если мы говорим об экономии денежных средств при создании собственной генподрядной организации, то, как показывает практика, любые услуги внутри холдинга на

неконкурентной основе рано или поздно приводят к снижению качества и росту стоимости», — объясняет он.

Станислав Куликов, генеральный директор специализированной рекрутинговой компании «Петростимул» также считает, что в нынешних экономических условиях инвесторы постараются сократить количество посредников, участвующих в строительстве объектов, будут выстраивать вертикаль управления путем выбора генподрядчика, способного собственными силами выполнить наибольшее количество строительных работ, включая специальные работы, либо приобретать действующие генподрядные структуры в собственность путем слияний или поглощений. «На сегодняшний день при наличии сложной экономической ситуации на строительном рынке для компаний, имеющих деньги, это не составит большого труда. Позволить иметь собственную генподрядную структуру смогут лишь те инвесторы,

у которых есть проекты, рассчитанные на ближайшие 3–5 лет, так как собственный генподрядчик при отсутствии работы является структурой, на содержание которой уходят немалые деньги», — говорит он.

В холдинге RBL также указывают на то, что в условиях кризиса компаниям, у которых есть собственные подрядные подразделения, приходится намного сложнее, и наличие этой функции на аутсорсинге — очевидный плюс, поскольку на содержание и техники, и сотрудников требуются колоссальные ресурсы. «Наша компания — аутсорсинговая, и вряд ли мы будем менять этот подход, особенно в текущих рыночных реалиях», — заявили в RBL.

Заместитель генерального директора компании Setlproff Александр Гурдеев тоже считает, что большинство девелоперов, которые раньше работали с независимыми генподрядчиками, сейчас без особого труда могут добиться более комфортных условий сотрудничества. «Ситуация на рынке генподрядных услуг не самая благоприятная, объем заказов резко снизился, и генподрядчики для получения контрактов готовы идти на различные уступки заказчикам, в том числе — по условиям оплаты.

В этой ситуации организовывать свою генподрядную структуру, тратить время и нанимать в штат сотрудников смысла для заказчика нет. Особенно если учесть, что новых проектов сейчас стало гораздо меньше. И вряд ли до конца года ситуация как-то кардинально изменится. Многие компании будут простаивать, особенно те, чье качество работ оставляет желать лучшего. В более выгодном положении окажутся генподрядчики, успевающие заключить контракты, и прежде всего — по государственному заказу, который на сегодняшний день дает стабильное гарантированное финансирование. Тем же, кто этого сделать не успел, будет очень тяжело», — рассуждает господин Гурдеев. Генеральный директор ООО «Петротрест-недвижи-

мость» Игорь Соколов считает, что существенных изменений в структуре строительного (и особенно генерального) подряда пока не предвидится: «Те компании, которые сохранили собственные силы для производства основных видов работ, стараются сейчас их загрузить работой, оставляя деньги внутри компании. Однако доля аутсорсинга на рынке по-прежнему велика и вряд ли она уменьшится».

Артем Пантелеев, коммерческий директор генподрядной компании «ИНТМ» считает, что созданным при девелопере подрядным подразделениям конкурировать в эффективности с профессиональными генеральными подрядчиками очень сложно, если не сказать — невозможно, так как построение профессиональной подрядной структуры с нуля занимает

долгие годы и требует серьезных финансовых вливаний. Однако Александр Гаврилюк, руководитель дирекции заказчика корпорации «Строймонтаж» считает, что ни до кризиса, ни во время его какой-то единой тенденции развития рынка генподряда не выработалось: «Не скажу, что отказ девелоперских компаний от собственного генподряда успел стать тенденцией. Некоторые, наоборот, открывали генподрядные подразделения. Так что до кризиса шло такое разнонаправленное движение. Но и сейчас я не могу сказать, что девелоперы, которые имеют генподрядные подразделения, сохраняют их и расширяют. Сейчас для того, чтобы содержать генподряд, денег нужно гораздо больше, чем для того, чтобы содержать девелоперскую структуру. Генподряд — это техника, ресурсы, большие вложения в оборудование и, в том числе, большой объем персонала. Чтобы содержать эту структуру, нужны деньги, нужны заказы. Сейчас заказов нет. И если с девелопментом можно безболезненно оптимизировать затраты, сократить, например, персонал, то в случае с генподрядом все сложнее: технику не «сократить», а продавать ее за бесценок никому не выгодно».

РОМАН РУСАКОВ

На запасном пути

стоят пока проекты редевелопмента железнодорожных территорий

ресурсы

В условиях острой нехватки свободных участков под застройку, расположенных в центральных и околоцентральных районах, участники рынка все чаще рассматривают объекты железной дороги с позиции возможного повышения эффективности их использования.

По предварительным подсчетам, площадь всех принадлежащих РЖД земельных ресурсов составляет более 200 тыс. га. Из них порядка 4 тыс. га приходится на Санкт-Петербург. По словам опрошенных экспертов, в большинстве случаев уже готовые к использованию активы (непосредственно в зданиях вокзалов и на прилегающих территориях) используются как минимум не с максимальной эффективностью: зачастую отсутствует какая-либо внятная концепция торговой функции, клиент в свою очередь вынужден сталкиваться с плохим сервисом, завышенными ценами. «Потенциал площади будет грамотно реализован, если ставка будет делаться прежде всего на торговые сети (одежды, бытовой техники, электроники, парфюмерии), использующие площади до 200 кв. м», — говорит Дмитрий Золин, управляющий партнер компании ICMC. По его словам, чтобы получить выгоду, на которую подобные объекты могут рассчитывать, их сначала нужно перестроить в торговые и бизнес-центры, или даже в многофункциональные комплексы. Господин Золин подчеркивает, что текущий доход от сдачи в аренду площадей вокзалов Москвы и Санкт-Петербурга в несколько раз ниже их потенциального уровня.

Опрошенные эксперты также отмечают, что в результате редевелопмента железнодорожных площадей повысится привлекательность территории для дальнейшего развития недвижимости в районе их окружения, что также способствует повышению капитализации самого проекта. Заметно улучшается экологическая ситуация в районе реализации подобных проектов, стимулируется дальнейшее развитие социальной и экономической среды. «Ни один проект редевелопмента не обходится без благоустройства прилегающей территории, создания комфортных пешеходных зон и сопутствующей инфраструктуры. Крупные проекты зачастую открывают и облагораживают ранее недоступную для жителей территорию и становятся центрами новых общественных зон», — подчеркивает Николай Пашков, директор по профессиональной деятельности компании «Knight Frank Санкт-Петербург», выступающий консультантом проекта «Московская-Товарная».

В Петербурге первым примером редевелопмента железнодорожных участков стал «Варшавский Экспресс». Правда, по мнению аналитиков, проект не в полной мере оправдал надежды. Посещаемость и средневзвешенная ставка аренды там заметно ниже, чем в других качественных проектах в центре города. Многие объясняют этот факт прежде всего плохой транспортной доступностью комплекса, а также отсутствием целостной концепции при подборе арендаторов. Среди крупных проектов эксперты называют «Московскую-Товарную» (реализует



В результате редевелопмента железнодорожных площадей повышается привлекательность территории для дальнейшего развития недвижимости в прилегающем районе

«Росрегионпроект Девелопмент»). До недавнего времени в одном ряду с ней стояла и «Измайловская перспектива» («Желдорипотека», «Адамант»). В последнем случае планировалось задействовать значительный земельный участок неэффективно используемой железнодорожной инфраструктуры на территории общей площадью 465 га, ограниченной Московским проспектом, набережной Обводного канала, Балтийской веткой Октябрьской железной дороги и Благодатной улицей. Согласно утвержденной концепции, за Варшавским вокзалом планировалось построить более 1,5 млн кв. м недвижимости.

Однако в последний момент на февральском совещании в комитете по градостроительству и архитектуре было решено отклонить проект, и на территории Митрофаньевского кладбища построить мемориальный комплекс. Впрочем, по словам ряда опрошенных экспертов, окончательно судьба проекта на сегодняшний день еще не решена. Вполне вероятно, он будет отменен лишь отчасти.

Второй значимый проект по редевелопменту железнодорожных активов связан с территорией бывшего грузового двора станции Московская-Товарная. Общая площадь застройки, ограниченная Пол-

тавским проездом, Кременчугской улицей и Обводным каналом, составляет 40 га, из которых 21 га занимает грузовой двор РЖД. Его, по условиям инвестиционного договора с ОАО «РЖД», девелопер проекта обязуется перебазировать на заранее построенную площадку в Шушарах. Полностью освободить территорию Московской-Товарной планируется до конца 2009 года. По словам консультантов из Knight Frank, на нынешней привокзальной территории появятся более 240 тыс. кв. м офисов класса А, 220 тыс. кв. м жилой недвижимости классов бизнес и комфорт, несколько гостиниц классностью 3–4

звезды, а также подземный паркинг на более чем 180 тыс. кв. м. По соседству предполагается разместить объекты социальной инфраструктуры — встроенные детские сады, школу, спортивную детскую академию. По предварительным расчетам, весь проект будет реализован в несколько очередей: ввод первых объектов намечен на 2012 год, последних — на 2018-й. По словам Николая Пашкова, первая очередь проекта разместится на участке в 7–8 га и будет представлять собой обособленный многофункциональный комплекс с офисной, жилой и гостиничной функцией. Изюминкой квартала станет

искусственный канал с 11 мостами, который зимой будет функционировать как каток. В отличие от Измайловской перспективы данный проект имеет заметно меньший масштаб и расположен в центре города, в связи с чем, по мнению Андрея Косарева, заместителя директора отдела стратегического консалтинга Jones Lang LaSalle, у него выше потенциал для девелопмента в среднесрочном периоде. Однако, как подчеркивает эксперт, расположение имеет ряд существенных недостатков (аналогичных с предыдущим проектом: окружение, инфраструктура, а также расположение в удалении от основных магистралей центра города). Наиболее перспективным с точки зрения редевелопмента, по мнению начальника аналитического отдела компании Setl City Владимира Копылова, являются также земли рядом со станциями метро «Кунчиное», «Старая деревня», «Рыбацкое», «Ладжская».

Окупить затраты инвесторы надеются в среднем за 8–12 лет. Объемы инвестиций, требующиеся на реализацию железнодорожных проектов, опрошенные эксперты предсказывать не решились. «Иногда достаточно убрать рельсы, а в некоторых случаях потребуется на несколько метров вглубь проводить рекультивацию, что требует существенных финансовых затрат», — подчеркивает Всеволод Шербаков, заместитель директора департамента консалтинга Colliers International. Среди дополнительных проблем, с которыми столкнутся девелоперы, значится получение поддержки со стороны местной и, возможно, федеральной власти, разработка и согласо-

вание всей необходимой документации, здесь же — решение имущественно-правовых вопросов с государством, РЖД и частными собственниками. Помимо этого, как подчеркивает Екатерина Марковец, директор департамента консалтинга и оценки АРИНА, необходимо решить вопросы с переносом существующих предприятий и созданием инженерной инфраструктуры. Все это также скажется на итоговых суммах вложений.

Говоря о дальнейших перспективах, большинство экспертов считают, что, несмотря на существующие трудности, в будущем преобразование железнодорожных земельных активов в объекты жилого и коммерческого назначения может принести значительную прибыль как инвесторам, так и муниципальным властям. «Все зависит от привлекательности конкретного участка для коммерческого использования. И от эффективности его использования на сегодняшний день: чем менее эффективен использование, тем быстрее запустится процесс редевелопмента», — говорит Михаил Бимон, директор консалтингового центра компании «Петербургская недвижимость». Правда, участники рынка сразу оговариваются, что на время кризиса реализация проектов, скорее всего, приостановится. Да и пока еще не полностью исчерпан резерв промышленных земель в центральных районах города, которые, по словам экспертов, по крайней мере в ближайшие несколько лет еще смогут составить сильную конкуренцию проектам по редевелопменту железнодорожных земельных активов.

АНТОН ДОРОГОВ