

Артур ЛУПАШКО,
генеральный директор
управляющей компании Ribas Hotels Group

КАК ПОСТРОИТЬ НОВЫЙ ОТЕЛЬ БЕЗ СТАРЫХ ОШИБОК: *проектирование, строительство и запуск*

Потребность в коммерческой недвижимости растет с каждым годом. И это хорошая новость. Старое, почти как мир, выражение «спрос порождает предложение» приобретает все новые оттенки актуальности

Спрос на коммерческую недвижимость в нашей стране породил почти смешотворную ситуацию, когда снять офис в центре Киева дороже, чем в столице Чехии, например. Это говорит о том, что в Украине благодатное время для инвестиций. В коммерческую недвижимость, в частности. А в гостиничный сегмент — особенно.

Часто слышу от потенциальных партнеров мнение о том, что строить отели в нашей стране не выгодно и, откровенно говоря, страшно. Риски есть, конечно. Но если кто-то из вас сможет назвать мне хоть одну сферу бизнеса, в которой их нет, угощу завтраком в любом из наших отелей.

А пока предлагаю поговорить о том, что делать, если все-таки задумались о старте выгодного бизнеса в Украине. Коснемся и рисков, и методов их обхода.

Бизнес-планирование

Риски. Если детально не просчитан бизнес-план, а в пяти-семилетней перспективе, не описана концепция отеля во всех подробностях, такая покупка считается интуитивной, эмоциональной. Подобное приобретение, как показывает опыт, требует огромных дополнительных инвестиций для перепланировки, реконструкции, реновации, ребрендинга и многого другого. Это в лучшем случае. В худшем — объект будет долго окупаться. И вместо базовых семи лет потребуются 15-20, по истечении которых крайне сложно будет продать его.

Как избежать рисков. Перед покупкой участка определяем локацию и ее бизнес-перспективу на грядущее десятилетие.

К примеру, отель, который купили в Буковеле 10 лет назад за относительно небольшие деньги на тогда еще набирающем обороты курорте, окупили за семь лет. И через десять лет продали втрое дороже. То есть и собственники заработали, и ликвидность объекта выросла. Это пример правильной инвестиции.

В связи с этим, на заметку инвесторам: владелец сети «ОККО» объявил о том, что будет развивать ку-

рорт Славское. И планирует сделать его масштабнее Буковеля.

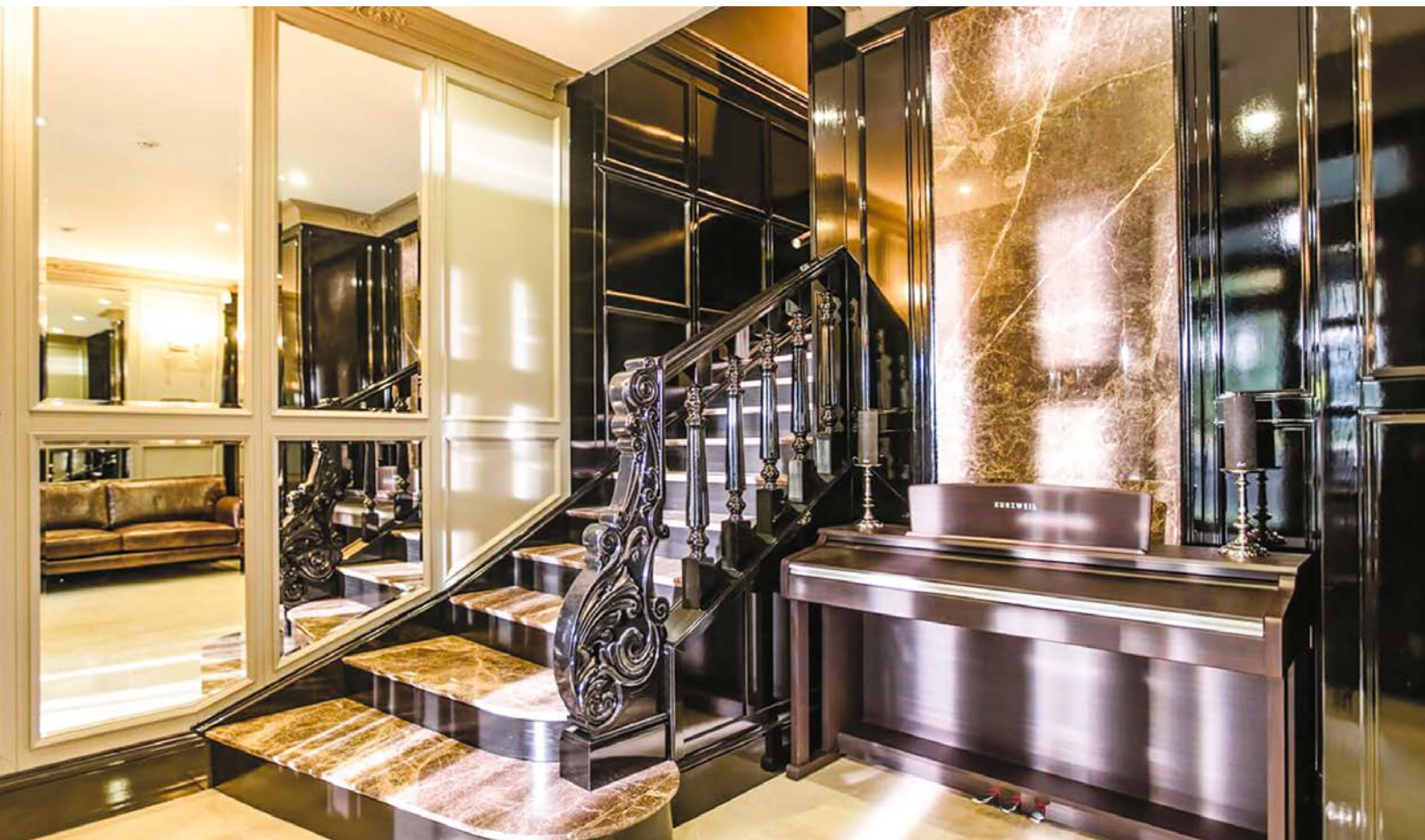
Что касается юга, в Затоке, например, есть зоны, которые только начали развиваться и наиболее благоприятны для курортного семейного отдыха. Там широкие песчаные пляжи, пологий вход в море, прекрасная роза ветров. Уверен, через пять лет стоимость участков и объектов там будет значительно выше, так как средняя цена за номер, а значит, и ликвидность отеля, существенно возрастет. Большая часть Будакской косы уже застроена коттеджами дачников, а первая линия только обрастает отелями. Это значит, что нет избыточной густоты на квадратный метр пляжа для гостей. Сейчас мы проектируем там крупный отель Montana Beach.

Юридическое сопровождение

Риски. Можно приобрести здание или участок, которые уже проданы другому лицу. Или вместо выгодного бизнеса обзавестись объектом со шлейфом судебных издержек или разбирательств.

Как избежать рисков. Первое — это изучение истории объекта. Даже если это участок земли, важно понимать каким образом он был выделен: судебным решением, по договору купли-продажи или через сессию горсовета. Если это здание введено в эксплуатацию, необходимо знать, как были получены декларации на строительство, на сдачу объекта в эксплуатацию, права собственности, соответствуют ли существующие планировки техпаспорту. Специалист должен убедиться, что все оформлено законно, объект не фигурирует в судебных делах, не является залоговым имуществом в банке или под распиской у частных лиц. Гостиничные управляющие компании, как правило, работают с проверенными нотариусами и регистраторами. Они получают достоверную информацию по всей истории и обращают внимание на уязвимые места. Нужно обратить особое внимание на документы, если в них значится, что строение было дважды перепродано в течение одного и того же года.

И второе — обратите внимание на то, кто будет сопровождать саму сделку. Важность этого аспекта, думаю, не нужно доказывать, так как общеизвестно, что ошибка во время оформления документов может стоить колоссальных средств. Выбирайте юриста или компанию, которая работает со своими нотариусами и регистраторами. В кратчайшие сроки они помогут выбрать правильное юр- или физлицо, минимизировать налоги, даже провести переговоры с



продавцом, чтобы тот правильно оформил бумаги по налогам.

Например, наш юрист вел переговоры с юристом продавца и сэкономил нам более 1 млн грн. Разумеется, мы премировали его процентом от этой суммы, но другой менее мотивированный и ответственный юрист спокойно согласился бы на условия продавца. К слову, большую часть дополнительных расходов: на нотариуса, налоги, оформление документов — наш юрист также возложил на продавца.

Проектирование

Риски. Нередки случаи, когда ошибки буквально вбиты в фундамент. То есть их совершили еще на начальном этапе. Мне встречались отели, которые отдали в эксплуатацию, запустили и через год переделывали, потому что не хватало подсобных помещений, санузлы оказались маленькими или не было заложено все для шведской линии. Это случилось, так как изначально не проработали дизайн и поставили техническое задание поверхностно.

Как избежать рисков. Проектирование — один из самых дорогих этапов в плане рисков. Его следует разделять на отдельные пункты: конструктив, инжиниринг, архитектура и дизайн. Самые затратные — это ошибки конструктива. То есть, если неправильно заложен фундамент и это выяснилось, когда здание уже отстроили, то для того, чтобы все исправить, нужно заново заливать и укреплять основу. Это не просто дорого. Это в 10 раз дороже, чем изначально сделать все правильно.

Конструкторы этого этапа также могут неэффективно спроектировать само здание. Например, в первый раз проект буковельского отеля сделали, не учитывая планировку номерного фонда. И когда уже наш архитектор принял в работу существующую конструкцию, мы поняли, что некоторые колонны оказывались прямо посреди номера или коридоров. Выглядели они мягко говоря, неэстетично и «съедали» полезную площадь. Когда мы перепроектировали, — сэкономили 100 кв. м. А это существенные расходы. Ошибки архитекторов лежат именно в неправильных планировках. Те из них, кто не владеет опытом проектирования отелей,



номеров, инфраструктуры и не работали с объектами HoReCa — не должны прикасаться к вашему проекту. Но и для архитекторов отелей необходимо ставить техническое задание.

Если для конструктора техзадание — это собственно отель, то есть он учитывает внешние факторы: землетрясения, геодезию, погодные катаклизмы и прочее. То для архитектора в это тз входит количество номеров, инфраструктура, логистика, количество персонала, наличие дополнительных помещений и т.д. Если это задание ставит гостиничная управляющая компания, то она берет на себя и контроль за его выполнением. В проектировании контрольных точек гораздо больше, так как необходимо взвешивать каждое принятое решение.

Инжиниринг. Разные регионы обладают различной спецификой проблем. В Буковели, например, проблема в том, что нет питьевой воды. Ее собирают со всех возможных источников, делают скважины, используют техническую воду вторично. В Затоке — наоборот: с питьевой водой проблем нет, но есть — с канализа-

цией. Там используют простейшие системы очистки и выгребные ямы. Большие отели строят очистные сооружения полного цикла. В других регионах есть проблема с электроэнергией.

Так или иначе, необходимо рассматривать возможность использования альтернативных источников. В Буковеле мы не используем ни электричество, ни газ. Применяем пеллеты — биотопливо, представляющее собой гранулы из лузги подсолнуха. Ими мы отапливаем отель, подогреваем воду.

Дизайн — это дело вкуса. Но нарисовать в 3D-модели можно все что угодно, а реализовать — в разы труднее. Именно поэтому дизайн просто обязан тесно переплетаться с инжинирингом и архитектурой. Я горжусь нашими дизайнерами. И дело не только их хорошим вкусом. Они не просто яркие и продвинутые ребята, которые создают инстаграмные отели в хорошем смысле этого слова. Наши дизайнеры готовят нам к проекту весь перечень оборудования, мебели, краски с живыми ссылками, где это можно закупить. Именно поэтому наши реализованные проекты — хостел Friday

отели Bortoli и Wall Street и др., — всегда соответствуют своему 3D-прототипу.

Строительство

Риски. Один и тот же отель можно построить в два раза дороже. Исключительно за счет того, что собственник не проверяет все сметы, не проводит тендера. Хотя последние помогают видеть выгодные предложения по всей Украине.

Один из объектов, который нам передали, был запроектирован неправильно. Строители возводили его по завышенным ценам. Инвестор профинансировал постройку «коробки» и понял, что этот этап обошелся ему очень дорого, заморозил его и обратился к нам.

Часто строители отходят от проекта, потому что им так удобнее. Например, могут сместить на 5 см отверстие для розетки, на полметра перенести светильник, покрасить стену краской другого оттенка краски. Думаю, многие сталкивались с этим: розетка далековато, шнур от телевизора пересекает половину номера и т.д. Скорее всего, все было спроектировано верно, но строители кое-что сделали на свое усмотрение и никто это не проверил.

Как избежать рисков. Я рекомендую не пожалеть денег и создать отдел заказчика. Мы, как гостиничная УК и выступаем этим отделом. Но если инвестор строит сам, то ему рекомендую создать подобное подразделение, которое будет состоять из своего технического надзора, сменщика, юриста и эксплуатационщика. Они должны контролировать весь процесс.

По объекту, который я упомянул выше, мы уже сделали новый проект и курируем строительства: проводим тендеры, выбираем подрядчика по лучшей цене и несем ответственность за результат строительства. Например, нашли компанию из Черновцов, которая производит окна в полтора раза дешевле, чем самые популярные нишевые представители в Одессе, Николаеве и Киеве.

Открытый тендер обнажает выгодные условия на различных профильных площадках. Также можно отправить техзадание для просчетов во все компании, которые выдаются по запросу в Google. Таким образом, также получают очень интересные предложения. Например, в Западной Украине есть производства с более дешевой рабочей силой и прямыми поставками сырья. Они предлагают гораздо более выгодные условия, чем большинство конкурентов.



Помимо технадзора непосредственно на стройке, мы также отправляем специалиста дополнительно. Он перепроверяет, все ли построено по технологии. Если наши проектировщики занимались объектом, то мы требуем от строителей четкого следования представленной модели.

Запуск

Риски. Уже с первого дня своей работы отель должен приносить доход. Если после официального открытия вы продолжаете настраивать его работу, утверждать меню и раскладывать посуду, значит, какой-то из этапов недоработан.

Как избежать рисков. Несколько лет назад 20 сентября в четырехзвездочном бизнес-отеле Wall Street еще закрашивали последние пятнышки и делали уборку после строительных работ. 1 октября мы торжественно открылись и приняли первых гостей.

Для того, чтобы вы могли сделать так же, за полгода до запуска необходимо определиться с топ-менеджментом, шеф-поваром, руководителем отеля, руководителем отдела продаж, хаускипером.

Топ-менеджмент, к слову, участвует еще на этапе строительства в качестве авторского надзора. Они остро заинтересованы в том, чтобы через месяц после открытия нигде не проявились дефекты, устранять которые придется из текущих операционных денег. Именно они являются катализатором завершения заключительных работ строителей и еще одним контролем качества.

За несколько месяцев до запуска следует начинать PR-кампанию, потихоньку набирать штат. В последний месяц перед торжественным открытием персонал уже должен быть максимально вовлечен в запуск отеля.

И в первый же день, с позиции продаж, объект должен быть заполнен.

Вопросами сертификации, звездности, всех необходимых разрешений необходимо заниматься загодя, так как на сбор и оформление документации требуется около 6 месяцев.

Торжественное открытие не обязательно, но желательно для пиара и маркетинга. Оно всегда приносит много нового, «живого» контента, который можно использовать на телевидении, ютубе, фейсбуке. К нему тоже нужно готовиться за несколько месяцев.

Подводя черту

Бизнесменам, которые задумываются над тем, вкладывать ли средства в отельный бизнес, думаю, все



предельно понятно. У гостиничного сегмента есть потенциал в каждом уголке нашей страны. И при правильных расчетах можно строить прибыльный бизнес. Делать это самостоятельно или с помощью профессионалов в этой нише — личное дело каждого.

Своим партнерам мы всегда гарантируем окупаемость. Такие гарантии базируются на неизменных вещах: исключаем риски, реализуем в заданные сроки, в рамках оговоренного бюджета. Это тот случай, когда и заказчик, и исполнитель одинаково заинтересованы в том, чтобы ожидание и реальность полностью совпали.

И мы готовы за это ручаться. [AG](#)

г. Одесса, пр-т Гагарина, 25
+38 (048) 706-47-36
ribashotelsgroup.com