

UREClub Digest 05

Ноябрь 2012

Фото: Ukrainian Real Estate Club



Конкуренция в сегменте *luxury* будет расти, для привлечения массового туриста Украине необходимы отели экономичных категорий, а в рецепт успешного гостиничного проекта входят не только концептуальные, но и весьма практичные «ингредиенты». К этим, и многим другим выводам пришли участники ежегодного UREC Hospitality Forum 2012, состоявшегося

27 сентября в гостинице «Президент Отель». Организатором форума стала отраслевая организация на рынке недвижимости Украины Ukrainian Real Estate Club. Генеральным партнером уже второй год подряд выступила компания ArtBuild Hotel Group.

Начало, продолжение на стр. 2



«ОТЕЛЬ ПО-КИЕВСКИ»: РЕЦЕПТ ОТ ЭКСПЕРТОВ
Игроки рынка недвижимости попытались создать рецепт успешного гостиничного проекта в Украине

Стр. 2-4



АЛЕКСЕЙ ЕВЧЕНКО:
«Потенциал гостиничного рынка в Украине колоссален, но его нужно правильно развивать»

Стр. 6-7



«СЕМЬ УРОВНЕЙ» УПРАВЛЕНИЯ
Как «Руслер Недвижимость Сервис» осуществляет управление ТОЦ «АВЕ ПЛАЗА» в Харькове

Стр. 11-13



УНИКАЛЬНЫЕ ОБЪЕКТЫ – УНИКАЛЬНЫЙ ОПЫТ
Фоторепортаж о бизнес-туре URE Club в Сингапур

Стр. 14-15



«Отель по-киевски»: рецепт от экспертов

Игроки рынка недвижимости попытались создать рецепт успешного гостиничного проекта в Украине

Продолжение, начало на стр. 1

Конкуренция в сегменте luxury будет расти, для привлечения массового туриста Украине необходимы отели экономичных категорий, а в рецепт успешного гостиничного проекта входят не только концептуальные, но и весьма практичные «ингредиенты». К этим, и многим другим выводам пришли участники ежегодного UREC Hospitality Forum 2012, состоявшегося 27 сентября в гостинице «Президент Отель». Организатором форума стала отраслевая организация на рынке недвижимости Украины Ukrainian Real Estate Club. Генеральным партнером уже второй год подряд выступила компания ArtBuild Hotel Group.

Отели budget, economy и midscale будут развиваться все быстрее

Одним из главных итогов форума стало, пожалуй, понимание того, что Украина обладает огромным потенциалом развития гостиниц категорий budget, economy и midscale. Отели именно этих сегментов, как отмечают эксперты, отвечают потребностям, как внутренних туристов, так и широкой целевой аудитории иностранных гостей, и могут способствовать развитию в стране массового туризма. Впрочем, именно таких, экономичных отелей стране как раз и не хватает.

По количеству гостиниц от одной до трех звезд Украина занимает одно из последних мест в Европе, в то время как именно они (одновременно с развитием инфраструктуры) способны привлечь в страну такие массовые категории иностранных туристов, как студенты, пенсионеры и «средний класс». В конце 2011 года, по данным компании ArtBuild Hotel Group, обеспеченность Киева гостиничными номерами составила 3,2 на тысячу жителей, в то время как для Берлина этот показатель составил 16,8, для Варшавы - 7,5, а для Бухареста - 5,2. При этом в украинской столице акцент сделан на развитии «дорогих», высококлассных гостиничных проектов, а не отелей среднего и нижнего ценового сегмента. Так, в структуре нового номерного фонда столицы, построенного после 2000 года, сегменты budget и economy составляют по 14%, в то время как luxury – все 25%.

Многие эксперты говорят о том, что дальнейшее развитие отелей категории 5 звезд приведет к перенасыщенности рынка и жесткой ценовой конкуренции. И, в общем-то, не удивительно, что в ближайшие годы наиболее существенный прирост ожидается в сегментах upscale и midscale – самых емких и перспективных категориях.

Так, по данным компании ArtBuild Hotel Group, по состоянию на сентябрь 2012 года сегмент midscale уже увеличился на 94,6%. К концу года, исходя из заявленных проектов, этот сегмент вырастет на 123%. Объем номерного фонда в категории upscale, при условии реализации всех заявленных проектов до 2015 года, увеличится на 300%.

Что касается сегментов budget и economy, то на сегодняшний день они остаются наименее развитыми и находятся вне поля зрения ключевых игроков. По словам **Алексея Евченко, управляющего партнера компании ArtBuild Hotel Group**, «несмотря на то, что в общем номерном фонде Киева сегмент economy номинально является самым многочисленным (43%), в столице представлена только одна современная качественная гостиница этого класса под управлением международного гостиничного оператора (Ibis). В сегменте budget в Киеве нет ни одного международного бренда. Поэтому развитие отельных проектов именно в этих сегментах является наиболее актуальным».

ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ ЕВРОПЕЙСКИХ ГОРОДОВ ОТЕЛЯМИ, НОМЕРОВ НА 1000 ЖИТЕЛЕЙ



ИСТОЧНИК: ABHG, NAI BECAR MOSCOW, COLLIERS BUDAPEST, INSTITUTO NACIONAL DE ESTATISTICA PORTUGAL, 2011.

Помимо перспектив отрасли и стратегических планов развития гостиничных сетей в Украине, в ходе дискуссии эксперты обсудили вопросы подбора профессиональных кадров на всех этапах реализации проекта, проектирования и дизайна объекта, стандартов строительства и необходимых технических требований к возведению отеля.

Цены в пятизвездочных отелях изменятся

Еще один немаловажный итог форума, который, впрочем, напрямую связан с первым, – цены в пятизвездочных отелях в ближайшее время будут неизбежно корректироваться, и, стоит полагать, не в пользу их собственников и операторов.

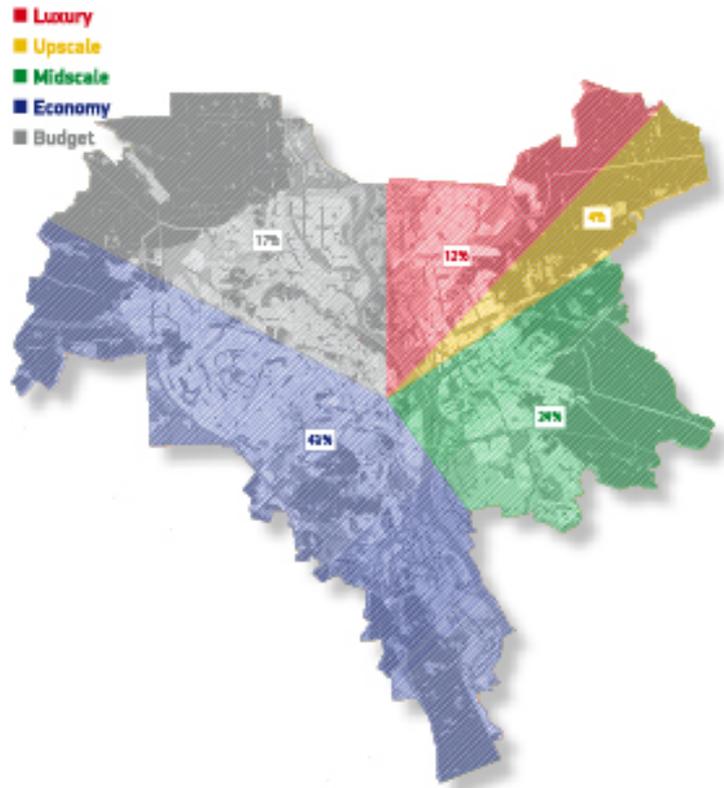
По мнению **Дарона С. Роуза, управляющего партнера компании ArtBuild Hotel Group**, «новый номерной фонд, который появится в Украине в ближайшем будущем, не сможет сильно повлиять на ценообразование в сфере гостиничных услуг. Во-первых, показатель количества гостиниц в Украине на 1000 жителей один из самых низких в Европе, поэтому для полного насыщения украинского гостиничного рынка еще необходимо время. Во-вторых, существующий номерной фонд, в частности 2–4-звездочных отелей, часто не соответствует международным стандартам качества и не может выступать конкурентом для новых отелей».

Единственный сегмент, в котором цены могут корректироваться в ближайшем будущем, отмечает эксперт, – это пятизвездочные отели. «Именно в этом сегменте уже начинает появляться настоящая конкуренция, а раз есть конкуренция, значит, есть коррекция цен» – говорит Дарон С. Роуз.

Оценивая общую ситуацию и тенденции в сегменте гостиничной недвижимости, **вице-президент компании InterContinental Hotels Group Арон Либинсон** отмечает, что «в последнее время гостиничный рынок в странах СНГ и России показал, в основном, серьезные признаки улучшения. Период возведения «эго-проектов» уже прошел, строятся отели, ориентированные на бренды уровня midscale. Собственники осознали важность присутствия в проекте международных брендов, и теперь девелоперы стараются пригласить в проект оператора уже на ранних стадиях, зачастую, чтобы привлечь финансирование».

По словам эксперта, в Украине гостиничный рынок становится «мягче», и подобные тенденции будут поддерживаться в ближайшие несколько лет, пока новое предложение в городах, принимающих Евро 2012, не исчер-

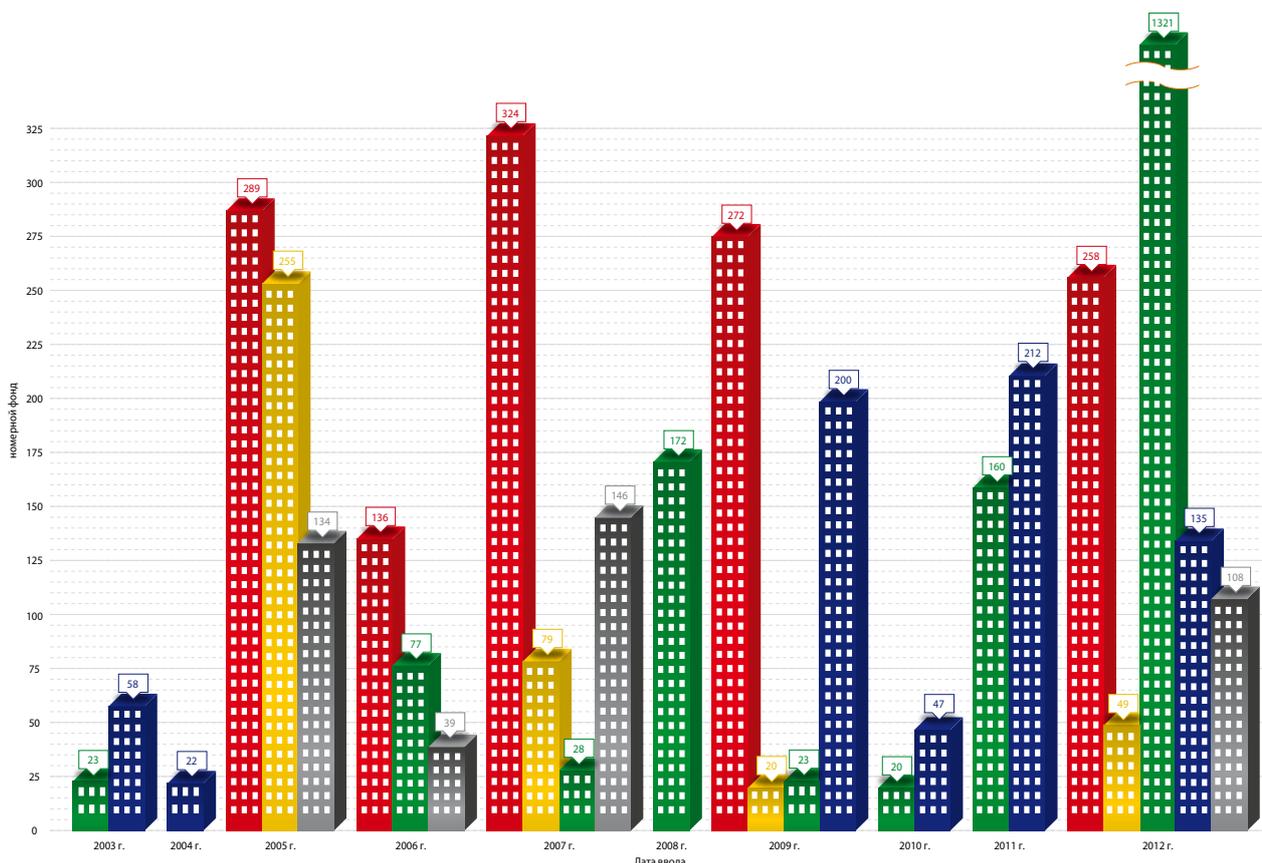
СТРУКТУРА НОМЕРНОГО ФОНДА КИЕВА



ИСТОЧНИК: АВНГ, 2012

пает себя. «Такая ситуация привела Украину к реальным экономическим перспективам и значительно улучшила инфраструктуру страны, благодаря, в том числе, новому аэропорту. Впрочем, региональные коммуникации существенно не изменились», – отмечает вице-президент IHG.

ГОСТИНИЧНЫЙ ФОНД, ПОСТРОЕННЫЙ ПОСЛЕ 2000 ГОДА



ИСТОЧНИК: АВНГ, 2012
ИНФОГРАФИКА СДЕЛАНА НА ОСНОВЕ ОБЗОРА РЫНКА ГОСТИНИЧНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ КИЕВА, ПРЕДСТАВЛЕННОГО КОМПАНИЕЙ ARTBUILD HOTEL GROUP



Участники первой дискуссионной панели

Привлечение международного гостиничного бренда

Дискуссия в рамках форума проходила по особому алгоритму – каждая новая тема, затронутая модераторами: **Алексеем Евченко и Дароном С. Роузом, управляющими партнерами ArtBuild Hotel Group**, представляла собой обсуждение очередного «ингредиента», очередной составляющей рецепта создания успешного гостиничного проекта. Так, среди тем первой сессии были затронуты вопросы выбора бренда, под которым будет работать гостиница, определение будущей формы управления проектом, структура его финансирования и многое другое.

Более всего, пожалуй, было уделено времени вопросу сотрудничества с международными гостиничными брендами: как и когда к ним обращаться, нужны ли они вообще при определенных условиях и т.п.? Эксперты отметили, что получение на начальном этапе профессиональной консультации крупных операторов остается одним из важнейших этапов. Впрочем, некоторые из спикеров обратили внимание на то, что обращаться или не обращаться к оператору – дело каждого отдельного проекта. Многие здесь зависят от масштаба реализуемого объекта, от его расположения и т.п. У застройщика, по мнению специалистов, должно быть понимание того, каким потенциалом обладает будущее расположение гостиницы, объект какой звездности можно реализовать на данной площадке, какой может выйти стоимость проекта, и, исходя уже из этих данных, составлять структуру его финансирования.

Говоря о стоимости проекта, **Арон Либинсон, вице-президент InterContinental Hotel Group по развитию в России и странах СНГ** добавил, что, «крупные гостиничные сети хотят, чтобы собственники реализовывали проект правильно (чтобы отель соответствовал выбранному бренду), но не обязательно дорого. Увеличение стоимости гостиницы в будущем отразится на операционной деятельности компании, которая придет в проект».

К этому мнению присоединилась и **Ирина Пшеничная, генеральный директор Vertex Hotel Group**: «Неправильно вложить огромную сумму в проект, а затем требовать от оператора возврата инвестиций в самые короткие сроки, потому как нельзя брать от рынка больше, чем это реально осуществимо».

Помимо концепции и оценки перспектив площадки строительства среди важных моментов также остается подбор профессиональных кадров. По словам **генерального директора компании «21 ВЕК» Олега Салмина**, «на сегодняшний день сформировать команду гостиничного проекта довольно сложно, на рынке ограничен выбор менеджеров. Я думаю, что вместе с развитием сегмента гостиничной недвижимости, на рынок Украины будет приезжать больше западных специалистов в управлении, которых пока очень мало, и они дороги для Украины. Отрасли не хватает профессиональных менеджеров проектов, способных взять на себя ответственность, сформировать команду и отвечать за реализацию всех показателей бизнеса».



Спикеры второй сессии UREC Hospitality Forum 2012

От возведения объекта до «перерезания ленточки»

Если первая сессия форума в большей степени освещала вопросы концептуальные, то спикеры второй части UREC Hospitality Forum 2012 коснулись тем более конкретных: работы с генподрядной и инженерными организациями, разработки дизайна и интерьера гостиницы, налаживания операционной работы. Ведь для реализации успешного гостиничного проекта все эти аспекты ни чуть не менее важны, чем стратегическое партнерство с оператором или кредитными структурами.

Как отметил **управляющий партнер компании «Укрбудконтракт» Сергей Федорик**, «исходя из нашего опыта, успешное строительство, с учетом специфики гостиничного проекта, основывается на таких факторах, как функционально выверенное с точки зрения клиентского потока, подробное техническое задание для проектировщиков и дизайнеров, качественно и в полном объеме разработанная проектная документация, спроектированные эффективные инженерные системы и коммуникации, правильно подобранные материалы и оборудование, а также

слаженная система коммуникаций в проекте. При этом высокую важность имеет детальное изучение земельного участка, на котором будет возводиться объект». В случаях, когда этим моментам не уделяется должное внимание, проект приходится изменять в ходе строительства, что, само по себе, может привести к увеличению его стоимости и сроков реализации.

«Зачастую, локальный заказчик заинтересован в том, чтобы реализация всего проекта была в руках одной компании, и генподрядчик, фактически, замыкает на себе весь цикл строительства и комплектации гостиницы. Естественно, что такие функции на себя могут взять только компании, имеющие опыт реализации гостиничных проектов с нуля, и до «перерезания ленточки», – отмечает Сергей Федорик.

Говоря о подробном техническом задании для дизайнеров, эксперты отметили важность разработки тоскуп гоот (комнаты-макета будущего номера), которая позволяет понять, каким образом будут выражаться и впечатления гостя от пребывания в гостинице, и как будут работать в интерьере те или иные формы дизайна.

Гостиничный бизнес по-украински

Как бы там ни было, но многие эксперты отрасли отмечают: единого рецепта успешного гостиничного проекта быть не может, потому что каждый проект – индивидуален. И, как показал UREC Hospitality Forum 2012, включает он в себя такую массу разнообразных аспектов, что в нем всегда есть место для оригинальных подходов и новых стратегий.

Но, если брать каждый отдельно взятый аспект – он все равно должен быть учтен, и выполнен профессионально, пускай, и с долей субъективного, даже творческого подхода, что так характерно для Украины.

ПРЕДСТАВЛЕННОСТЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ ГОСТИНИЧНЫХ БРЕНДОВ

2012 год

2015 год
(Прогноз)

■ Luxury ■ Midscale
■ Upscale ■ Economy

Рецепт успешного гостиничного проекта: от идеи до Grand-opening

По мнению экспертов, определенного стандартного рецепта успешного гостиничного проекта не существует, так как каждый отель – индивидуален, а проект – уникален. Все же, специалисты выделяют ряд основных «ингредиентов», без которых реализовать успешный проект невозможно. Итак, что же необходимо учесть, чтобы гостиничный проект был реализован эффективно?

➔ Говоря о важных составляющих успешного гостиничного проекта, **Арон Либинсон, вице-президент InterContinental Hotel Group по развитию в России и странах СНГ**, отмечает, что «одним из главных факторов успеха по-прежнему является место расположения отеля и удобство подъезда к нему гостей. Также важен опыт девелоперов и консультантов, раннее привлечение оператора к проекту и желание прислушиваться к его советам, доступность финансирования и возможность контролировать затраты. Кроме того, для успеха любого гостиничного проекта необходимо обладать четкой стратегией выхода на рынок, а ожидания, связанные с гостиницей, должны совпадать с рыночными реалиями».

Первая стадия. Подготовительная.

1. Четко сформировать желание и видение конечного результата. Выбрать международный бренд или отказаться от работы с ним.
2. Подготовить правильный Feasibility Study, который должен дать ответы на вопросы: что, в каком виде и как будет реализовываться?
3. Определить будущую форму управления отелем.
4. Выбрать оптимальную для проекта структуру финансирования.
5. Собрать эффективную команду с четким распределением обязанностей и зон ответственности.

➔ Как отметил **Алексей Евченко, управляющий партнер компании ArtBuild Hotel Group**, «теоретически, формула прибыльности гостиничного проекта довольно проста – это уменьшение капитальных затрат, увеличение операционных доходов и снижение операционных расходов. Уменьшить капитальные затраты можно, в частности, за счет рационального подхода к проектированию и дизайну. К примеру, от оптимального соотношения «зарабатывающих» (номерной фонд, бизнес-центр, ресторан) и обслуживающих (административных, хозяйственных и технических) площадей зависит показатель максимальной доходности и прибыльности будущего отеля. Что касается увеличения операционных доходов и снижения расходов, то это напрямую зависит от правильного выбора управляющей компании: от ее опыта и стандартов управления».

Вторая стадия. Реализация проекта.

1. Разработать детальное ТЗ для проектирования и дизайна.
2. Синхронизировать работы по проектированию и дизайну.
3. Разработать эффективную систему инженерии.
4. Построить объект с учетом специфики создания гостиничного проекта.
5. Смоделировать будущий интерьер (mock up rooms).
6. Закупить FF&E (мебель, текстиль и оборудование).

➔ По словам **Ирины Пшенной, генерального директора Vertex Hotel Group**, «решения по дизайну номеров отеля, украинские собственники зачастую принимают, исходя из личного опыта и субъективной оценки. Такое отношение приводит к многократной смене интерьера, но, в конечном итоге, дает свои положительные результаты. С каждым последующим изменением интерьер номеров становятся все лучше, и девелопер вынужден согласиться, что замечания со стороны клиента носили конструктивный характер».

Третья стадия. Pre-opening.

1. Профессионально подобрать кадры.
2. Провести ревизию готовности гостиницы. При необходимости – провести дозакупку.

Четвертая стадия. Soft-opening.

1. Отработать и наладить операционные процессы.

Пятая стадия. Grand-opening



ARTBUILD HOTEL GROUP
the art of hotel development

Материал подготовлен при поддержке ArtBuild Hotel Group

Алексей Евченко:

«Потенциал гостиничного рынка в Украине колоссален, но его нужно правильно развивать»

Сегмент гостиничной недвижимости остается одним из самых перспективных в Украине и, одновременно с этим, одним из самых малоразвитых. Находясь на стыке рынка недвижимости и рынка услуг, отельный бизнес, как ни какой другой, требует профессионального, сузубо специализированного подхода. Значительный толчок к развитию гостиничный сегмент получил в период подготовки к проведению Чемпионата Европы по футболу в 2012 году: ускоренными темпами стала развиваться инфраструктура, о гостеприимстве Украины узнали во многих странах мира. О тенденциях данной отрасли и о том, какие перспективы она содержит в себе в интервью URE Club рассказал Алексей Евченко, управляющий партнер компании ArtBuild Hotel Group.

В последнее время одной из самых обсуждаемых тем, связанных с гостиничным рынком в Украине, является перспектива его развития после проведения Чемпионата Европы по футболу. Ожидания рынка «до» и реальность «после» Евро-2012: каково ваше мнение по этому вопросу?

Несмотря на общий ажиотаж вокруг этой тематики, наша компания никогда не анализировала рынок гостиничной недвижимости Украины сквозь призму Евро-2012. Профессиональными участниками рынка – консультантами, девелоперами, инвесторами – он всегда рассматривался и рассматривается с позиции долгосрочной инвестиционной привлекательности, наличия спроса и предложения, существующей конкуренции, роста бизнес-активности в регионе и др. Поэтому завершение Чемпионата отнюдь не является «концом света» для гостиничной отрасли: рынку есть куда развиваться, и до его насыщения качественными проектами, особенно в Киеве, еще очень далеко.

С другой стороны, нельзя не отметить тот факт, что программа подготовки Украины к Евро-2012 стала серьезным катализатором развития отрасли. Несмотря на то, что многие гостиничные проекты, открытие которых планировалось к проведению Чемпионата, не были завершены в срок, 2012 год в целом показал самый активный рост рынка за последнее десятилетие. По нашим данным, только в первой половине 2012 года объем гостиничного рынка в Киеве вырос на 18%, тогда как ранее рост составлял всего 3-5% в год.

Если говорить не о количественном, а о качественном аспекте – насколько гостиничный рынок Украины оказался готов к приезду иностранных болельщиков и участников?

Самой главной оценкой готовности гостиничного сегмента стали отзывы гостей Чемпионата. Они были разными, но откровенно негативных я не встречал. Если говорить о высококлассных гостиницах, я слышал много позитивных отзывов и от игроков, и от представителей УЕФА. Причем, эти отзывы касались не только качества гостиниц, но и уровня гостеприимства в целом: наших людей, нашего города, нашей страны. Ведь в данном случае рассматривать гостиничный сегмент отдельно от инфраструктуры и общей атмосферы



Алексей Евченко,
управляющий партнер компании ArtBuild Hotel Group

просто невозможно. И, насколько мне известно, в абсолютном большинстве случаев отзывы были не просто позитивными, а очень позитивными. Это как раз тот приятный случай, когда получаешь больше, чем ожидаешь.

Какие тенденции сегодня характерны для гостиничного рынка Украины?

По моему мнению, сейчас украинский рынок находится в очень интересной переходной фазе от интуитивного и неопытного состояния – к более профессиональному и уверенному развитию. На наших глазах формируется качественно новый сегмент отелей, большинство из которых реализуется в сотрудничестве с крупнейшими международными гостиничными сетями. Если первая гостиница под управлением мирового гостиничного оператора – Radisson SAS (теперь Radisson Blu) – открылась в Киеве только в 2005 году, то к 2015-му в столице будет представлено уже около 13 крупнейших брендов.

Эта тенденция является очень серьезным сигналом будущего подъема локального рынка до европейского и мирового уровня. А игрокам этого рынка будет необходимо поддерживать достойный уровень для того, чтобы выдержать высокую конкуренцию, иначе они проиграют. Эту конкурентную борьбу, которая возникнет в ближайшие 5-7 лет, я считаю самой важной и интересной тенденцией на отечественном рынке.

В одном из интервью вы говорили о серьезных перспективах развития двух- и трехзвездочных гостиниц в Украине. Произошли ли определенные изменения в данном направлении за последнее время? Считаете ли вы гостиницы среднего и низкого класса по-прежнему наиболее перспективными?

Мнение нашей компании не изменилось – мы считаем, что гостиницы класса budget, economy и midscale являются наиболее интересными и перспективными для инвестирования в Украине. С одной стороны, платежеспособность нашего населения, в большей степени, относится, все-таки, именно к этому ценовому уровню. С другой – во всем мире гостиницы 2-3 звезды являются наиболее востребованными со стороны leisure- и бизнес-туристов, а в нашей стране ощущается серьезный дефицит качественных проектов в этих классах.

Что касается высококлассных гостиниц, то рынок Киева начал свое развитие именно с них. Поэтому, например, сегодня в столице работает 5 отелей категории luxury, 3 из которых представлены крупными международными брендами. В ближайшие год-два откроется еще несколько брендовых гостиниц данной категории, тем самым практически заполнив существующую нишу. Впрочем, говорить о грядущей перенасыщенности сегмента luxury также не совсем правильно: гостиниц «хватает» или «не хватает» только на определенный момент времени. Если инфраструктура и туристическая отрасль страны будут развиваться с достаточной интенсивностью, то, возможно, туристов станет еще больше и ситуация вновь изменится. Я думаю, что в ближайшие два-три года рынок покажет, достаточно ли на нем пятизвездочных отелей, или нет.

А вот качественного номерного фонда в сегментах 1-3* на рынке однозначно не хватает. Гостиницы этого класса необходимы для массового туриста (тот потенциальный скрытый импорт, на который так рассчитывает наше правительство). В развитии таких проектов есть свои сложности – это наиболее уязвимые категории гостиниц, требующие, как минимум, такого же внимания, специальных льгот и всесторонней поддержки, как и гостиницы сегмента luxury. У нас на сегодняшний день сложилась парадоксальная ситуация в стране: говорим о развитии массового туризма, а налоговые льготы и преференции отдаются гостиницам узкого высокопремиального сегмента. И хотя на локальном рынке в большинстве своем еще не научились делать профессиональный бизнес в сегментах budget и economy, ситуация быстро меняется к лучшему.

Это касается только столицы, или Украины в целом? Планирует ли ваша компания развивать гостиничные проекты в регионах?

Да, ArtBuild Hotel Group планирует реализацию подобных проектов, в том числе и в регионах. В целом же по рынку все будет зависеть от развития инфраструктуры. Когда развивается инфраструктура, все начинает принимать цивилизованный облик, а значит, будет привлекать иностранных туристов. Возьмем, к примеру, Крым. Природные условия у нас отличные, но мы не можем их качественно преподнести: отсутствуют нормальные дороги, указатели, аэропорты, железнодорожные вокзалы, нет четкого регулирования пользования пляжами и т.д.

Для полноценного развития рынка необходима стабильная экономическая ситуация, нормальная политическая обстановка, приемлемые условия для ведения бизнеса. Лишь тогда на рынок смогут заходить иностранные инвесторы, а гостиничный сегмент будет развиваться не только в Киеве, но и по всей стране. Главное – подход к развитию должен быть комплексным, лишь в этом случае результаты смогут даже превзойти ожидания. Если же развивать все элементы системы отдельно, независимо друг от друга, то результат может оказаться наоборот, негативным.

Если идти от общего к частному: от сегмента к конкретным гостиницам, – какие факторы являются обязательными для создания успешного гостиничного проекта?

В первую очередь, должен быть профессиональный подход к его реализации. Бытует мнение, что гостиницу можно построить, обладая опытом создания проектов торговой или жилой недвижимости. Я категорически с этим не согласен. В любой сфере должны быть заняты специалисты – профессионалы своего дела. В процессе девелопмента гостиниц и их дальнейшего управления существует множество нюансов, которые необходимо знать. И если подход к проекту изначально будет неправильным, то в дальнейшем отразить эти нюансы будет практически невозможно.

Во-вторых, сразу после того, как заказчик определился в своем желании реализовать гостиничный проект, необходимо тщательно проработать базовые вопросы, определяющие весь дальнейший алгоритм движения по проекту – в каком сегменте и какого формата должен быть этот объект, на какое количество номеров и с какой дополнительной инфраструктурой, кто и как будет управлять уже построенной гостиницей, сколько будет стоить номер и т.д. Самое главное, чтобы ответы на эти вопросы были не номинальными, а тщательно проработанными и аргументированными. Ведь в конечном итоге весь этот предварительный анализ поможет вам разобраться в главном – насколько финансово целесообразно строить гостиничный проект в данном городе, на данном участке, в данном формате и классе.

Ответ на этот вопрос дает Feasibility Study (или технико-экономическое обоснование). Например, наша компания не начинает движение по проектам без разработки этого документа, при этом не важно, идет ли речь о собственных проектах, или о тех, которые мы развиваем как fee-девелоперы для заказчиков. Более того, мы разрабатываем этот документ сами и со всей ответственностью можем сказать, что более полно и детально проработанного Feasibility Study вы не найдете у других консалтинговых компаний в Украине. Мы создаем Extended Feasibility Study, включающее в себя, помимо стандартных разделов, проработанную Концепцию и архитектурно-планировочные решения (стадия ПП). В будущем мы планируем включать на этом этапе, в том числе, концепции инженерных сетей и BMS. Такой подход позволяет нам осуществлять финансово-экономические расчеты на основе реального, проработанного в деталях проекта, а не на базе среднестатистической модели абстрактной гостиницы определенного класса. Для чего мы это делаем: для того, чтобы по максимуму сократить количество непроработанных допущений и получить на выходе более точный финансовый результат. Кроме того, это дает понимание заказчику, какие технические условия ему придется получать по этому проекту и насколько это реально для того или иного участка.

В-третьих, заказчик с помощью специалистов должен сформировать четкую последовательность действий по проекту. Одним из самых распространенных заблуждений является то, что после строительства гостиницы к вам придет множество операторов, готовых взять ее в управление. На самом деле определяться с тем, кто будет управлять отелем и под каким брендом, необходимо еще на стадии проектирования, поскольку от решений, принятых на этом этапе, будет зависеть все дальнейшее продвижение проекта.

Также эксперты отмечают важность для гостиницы такого параметра как расположение (location). Но, хочется добавить, что сама по себе площадка, оторванная от концепции и профессионального подхода, никогда не сделает ваш проект успешным.

Известно, что компания ArtBuild Hotel Group является сторонником технологий «green building», и даже выступила в качестве одного из учредителей Украинского совета по зеленому строительству (Ukrainian Green Building Council – UAGBC). Какие преимущества несет эта технология для гостиничных проектов? Есть ли у нее шансы стать популярной среди игроков рынка?

Несомненно. Украинский рынок недвижимости постепенно придет к тому, что будет активно использовать «зеленые технологии» при строительстве объектов. Весь мир уже давно развивается по этому пути, и не потому, что это «модно», «престижно» и «социально ответственно», хотя социальная ответственность – это не пустой звук для западных компаний и мы, в том числе, стараемся придерживаться этого принципа. Энергоэффективные технологии – это, прежде всего, экономически выгодно.

Как известно, в структуре ежегодных расходов отеля самые крупные статьи составляют административные и коммунальные платежи. Чтобы сократить последние при эксплуатации отеля еще на стадии разработки концепции проекта необходимо предпринять целый комплекс специальных мер, например, запроецировать систему управления инженерными системами здания. В нашей стране существует расхожее мнение, что применение подобных технологий экономически неоправданно. Категорически не соглашусь с этим, – правильно запроецированная и проинсталлированная система управления зданием может окупить себя в течение трех – трех с половиной лет.

Не стоит забывать и о маркетинговой привлекательности подобного подхода. На Западе уже достаточно давно существуют системы сертификации «зеленых» проектов (LEED, DGNB, BREAM). И западный потребитель, делая свой выбор, все чаще отдает предпочтение проектам, которые созданы с учетом энергоэффективных технологий и имеют соответствующую оценку специалистов. Кроме того, о таких проектах много говорят, пишут, а это дополнительная позитивная бесплатная реклама.

Как вы оцениваете в целом ситуацию с финансированием новых девелоперских проектов в Украине? Может ли она улучшиться в ближайшей перспективе? Что для этого необходимо предпринимать?

Любой сегмент – это отражение ситуации в стране в целом, и гостиничный – не исключение. Не секрет, что трудности с финансированием сегодня испытывают многие проекты. Но даже в той экономической ситуации, которая существует в

нашей стране, есть проекты, сумевшие привлечь инвестиции. Для этого, в первую очередь, проект должен быть правильно структурирован и презентован. Без качественного Feasibility Study у вас не получится наладить диалог ни с одним финансовым институтом. Банки хотят видеть правильно составленные финансовые модели. Например, наша компания разрабатывает финансово-экономическую модель работы гостиницы на 10 лет. Если в банке видят, что заказчик уже привлек к проекту профессионалов и разработал вместе с ними четкую стратегию движения по проекту, то их риски, как кредитной организации, сокращаются. Конечно, у заказчика должны быть и собственные средства, – их соотношение с кредитными зависит от очень многих факторов (от портфолио, локации и т.п.). Классический вариант – соотношение 50 на 50, но эта цифра может варьироваться от 20 к 80 и от 80 к 20.

Одной из услуг вашей компании является управление гостиничной недвижимостью. В чем особенность управления гостиницами в Украине? Как вы решаете вопрос с профессиональными кадрами? Проводит ли ABHG подготовку сотрудников для своих проектов?

Главной особенностью является то, что рынок в Украине еще очень молодой, он только начинает формироваться. Здесь еще нет сложившихся традиций и накопленного профессионального опыта, который бы в том числе включал в себя существующие международные стандарты управления. Поэтому профессиональные кадры приходится растить самостоятельно. Это – эволюционный процесс, уйти от которого невозможно.

В планах ArtBuild Hotel Group – перенять опыт международных компаний, которые основывают собственные школы гостиничного хозяйства. Возможно, в ближайшем будущем мы сможем реализовать нечто подобное и в Украине. Это будет отличная от классического университетского образования профессиональная подготовка кадров для нашей управляющей компании – ArtBuild Hotel Management, которую мы создали совместно с американскими партнерами. В наших планах заниматься управлением гостиницами категорий budget, economy и midscale. В дальнейшем мы можем освоить и более высокие категории.

Каким вы видите будущее рынка гостиничной недвижимости Украины?

Однозначно интересным. Побеждать на рынке будет тот, кто будет учиться, развиваться и активно работать. Я точно знаю, что некоторые достижения локального рынка даже удивляют западных операторов и финансистов: наше мышление позволяет проводить такую оптимизацию, к которой пока не пришли западные специалисты.

На рынке постоянно будут появляться новые игроки, и это положительная тенденция. Конкуренция всегда порождает качество, – необходимо лишь быть готовыми к этой борьбе. Потенциал гостиничного рынка в Украине колоссален, но его нужно правильно развивать, с ним необходимо правильно работать. Если мы хотим получить качественный скачок, то работу необходимо выполнять системно, а не фрагментарно. Потому что, если развивать рынок отрывочно, то результат может оказаться отрицательным. Лишь комплексный подход, причем на всех уровнях – начиная отдельно взятыми проектами, заканчивая государственными программами поддержки отрасли – даст результат, превосходящий все ожидания.

Есть ли рынок генподряда в Украине?

URE Club приводит комментарии экспертов отрасли

11 сентября в гостинице «Президент Отель» Ukrainian Real Estate Club провел конференцию на тему «Есть ли рынок генподряда в Украине?», главной целью которой стало выяснить: что происходит на сегодняшний день в данной отрасли, пережившей кризис, а затем резкий подъем в связи с возведением объектов для ЕВРО-2012. Смогут ли участники строительного процесса – девелоперы, генподрядчики, проектировщики и инвесторы – прийти к конструктивному диалогу и играть одной, слаженной командой?



▲ «На сегодняшний день заказчик не готов платить за полный комплекс генподрядных услуг. В результате, генподрядные структуры на рынке Украины получают минимальную рентабельность – их доходная часть составляет 4-7%, что не позволяет развивать данное направление у нас в стране» – директор по капитальному строительству компании ТММ Владимир Жаворонков.

Вопросов в отрасли, по меткому замечанию экспертов, больше, чем работы. К тому же, показатели рынка радуют его участников все меньше и меньше. Отрасль стала единственной в экономике Украины, показавшей в 2011 г. спад. 58,5% строительных предприятий в прошлом году получили общую прибыль 1 млрд. 899 млн. грн., которая, впрочем, «погасилась» общим убытком в 2 млрд. 747 млн. грн. остальных 41,8% предприятий стройотрасли. По данным Госкомстата, после 2008 года здесь наблюдалось значительное падение, продолжавшееся в 2009–2010 гг. Восстановление рынка практически до уровня 2008 г. произошло лишь в 2011-ом, когда объемы строительных работ выросли до 60 454,3 млн. гривен в фактических ценах.

► «Создание мощных служб Заказчика, в которые приглашаются лучшие кадры генподрядных компаний, стало основным трендом 2009–2012 гг. Такой подход дает, во многом, иллюзорное ощущение надежности и контроля над ситуацией для Заказчика. А для генподрядчика грозит выхолащиванием, собственно, функций управления строительством и сведением функций подрядчика к функционалу строительной компании широкого профиля. Когда служба заказчика состоит из бывших сотрудников генподрядных компаний, то психологический профиль ее работы будет неизбежно сводиться к неформальному перебиранию на себя части функций генерального подрядчика. Это приводит к размытию ответственности, несогласованностям, дисконформации с поставщиками и т.д., а значит, в итоге, не выгодно ни Заказчику, ни генподрядчику» – управляющий партнер компании «Укрбудконтракт» Сергей Федорик.

На этот раз спикерами конференции, организованной URE Club, стали Олег Салмин, «21 ВЕК», Игорь Гурьев, SOLID Group, Владимир Жаворонков, «ТММ», Тибор Томпа, KESZ UA Holding и Владимир Артюх, «АК Инжиниринг». Модераторами конференции выступили Елена Шуляк, Midland Development Ukraine и Сергей Федорик, «Укрбудконтракт».

Подводя итоги мероприятия, мы приводим комментарии экспертов, выразивших свое мнение о ситуации на рынке генподряда в Украине.



▲ «Главной проблемой в работе с государственным заказчиком остается некачественное проектирование и бюрократизация всей схемы работы. Вследствие этого, реализовать государственный заказ в срок сложнее, чем коммерческий. С другой стороны, те расценки, по которым готово платить государство, позволяют зарабатывать как генподрядчику, так и субподрядчику» – генеральный директор SOLID Group Игорь Гурьев.





В ходе конференции был затронут специалистами и вопрос сотрудничества с государственным заказчиками. Среди положительных моментов работы с такими генподрядчиками называли строго прописанные в контракте обязанности сторон, а также масштабность проектов. Среди отрицательных – отсутствие застрахованности от различных рисков, а также задержки по выплатам вознаграждений.

◀ «Рынок строительства Украины, и, соответственно генерального подряда характеризуется не только определенной неразвитостью, но и отсутствием глубокого профессионализма со стороны, как заказчика, так и со стороны генеральных подрядчиков» – генеральный директор компании Midland Development Ukraine Елена Шуляк.



▲ «Многие девелоперы в настоящее время создают свое генподрядное подразделение, как панацею от всех проблем. Но, чаще всего, в конечном итоге это оборачивается срывом сроков, увеличением бюджета строительства и другими негативными последствиями. После чего, все же, заказчики обращаются к профессиональным генподрядным организациям» – заместитель генерального директора «KESZ-UA Холдинг» Тибор Томпа



▲ «Государственный заказчик всегда ведет работы строго по госстандартам строительства, но у такого заказчика всегда есть проблемы с проектной документацией, с формированием технического задания для подрядчика, а самая большая сложность в таком сотрудничестве – это платежи» – Олег Салмин, генеральный директор компании «21 ВЕК».

В целом, многие вопросы на конференции сводились к профессионализму представителей обеих сторон процесса строительства. А значит, рынку недвижимости и его участникам есть, куда расти. И учиться работать с учетом интересов как девелоперских компаний, так и генподрядных структур.



▲ «Твердой цены на услуги генподряда в Украине нет, и сохраняется такая ситуация из-за двух основных факторов: нестабильной экономической ситуации на рынке Украины и желания заказчика участвовать в контроле цен на работы и материалы от подрядных организаций» – учредитель «АК Инжиниринг» Владимир Артюх.



УКРБУДКОНТРАКТ

*Все, что делаешь, надо делать хорошо,
даже если совершаешь безумство.*

Оноре де Бальзак

МЫ ДЕЛАЕМ ТОЛЬКО ТО, ЧТО УМЕЕМ ЛУЧШЕ ВСЕХ

Обладая значительным опытом, компания осуществляет профессиональное строительство востребованных на рынке проектов различного функционального назначения в сегменте коммерческой недвижимости с использованием современных технологий, обеспечивающих новый уровень качества. Благодаря высокопрофессиональной работе команды «Укрбудконтракт», в портфеле реализованных проектов компании свыше 400 тысяч кв. м недвижимости.

01011 Украина, г. Киев, ул. Рыбальская, 22
тел.: 044 498-64-51 (52, 54), факс: 044 498-64-56
www.ukrbudcontract.com.ua

«Семь уровней» управления

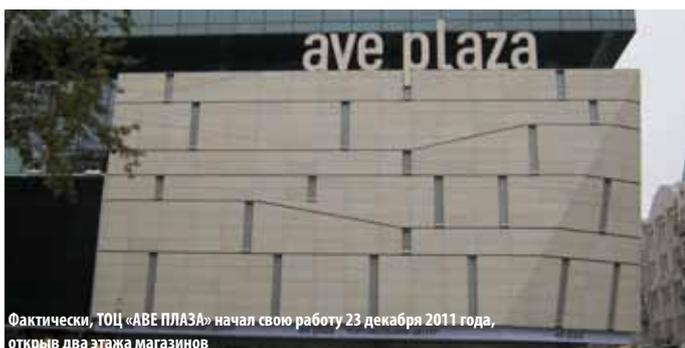
Как «Руслер Недвижимость Сервис» осуществляет управление ТОЦ «АВЕ ПЛАЗА» в Харькове

Для специалистов отрасли недвижимости Украины становится очевидным: профессиональная коммерческая недвижимость должна управляться профессиональной компанией. Командой специалистов в менеджменте, маркетинге, инжиниринге и многих других областях, составляющих полноценную, ежедневную работу торгового центра. С намерением узнать, в чем заключается деятельность такой компании на объекте, какие преимущества сотрудничества с ней дает владельцам, арендаторам и клиентам ритейл-объекта, URE Club посетила Харьковский ТОЦ «АВЕ ПЛАЗА», управляющей компанией которого является «Руслер Недвижимость Сервис», и побеседовали с ее директором Тарасом Шелемехом.



ТОЦ «АВЕ ПЛАЗА», владельцем которого является австрийская компания UNIQA Real Estate Management GmbH (г. Вена), открылся в Харькове 25 февраля 2012 года, когда состоялось его праздничное открытие (фактически центр начал свою работу еще 23 декабря 2011 года, открыв два этажа магазинов). Торговый центр расположен в деловой и исторической части города Харькова и представляет собой семиуровневое современное здание, спроектированное ведущими архитекторами Харькова, и обладающее всеми преимуществами современного коммерческого объекта.

На первый взгляд, все очевидно: перечень услуг управляющей компании в общих чертах известен всем. Команда отвечает за подбор специалистов разного профиля, необходимых для профессионального управления объектом коммерческой недвижимости. Менеджеры планируют, согласовывают с владельцем и осуществляют маркетинговую стратегию, детальные планы работы, контролируют расходование бюджета. Маркетологи управляющей компании с разных объектов обмениваются опытом и наилучшей практикой привлечения посетителей в ТРЦ. Опять же, системный подход в управлении объекта коммерческой недвижимости, его продвижении — это залог коммерческого успеха для инвестора. Но как все это осуществляется на практике?



Фактически, ТОЦ «АВЕ ПЛАЗА» начал свою работу 23 декабря 2011 года, открыв два этажа магазинов

В Украине открываются все новые торговые центры, конкуренция постоянно растет. Что выделяет ТОЦ «АВЕ ПЛАЗА» среди прочих?

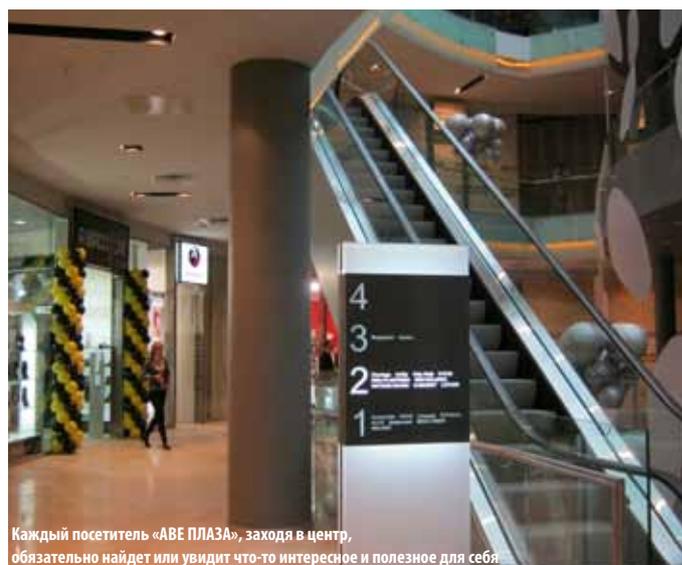
— Изначально, при разработке стратегии продвижения центра было выделено одно из главных конкурентных преимуществ — месторасположение, которое и обусловило логику предложенной стратегии. А именно: ТОЦ «АВЕ ПЛАЗА» расположен в деловой и исторической части города Харькова, который заслуженно считается не только первой столицей Украины, но и ее культурной столицей. Поэтому, разрабатывая стратегию развития, мы понимали, что помимо известных торговых марок, которые были привлечены в центр, нам необходимо нарабатывать имидж центра, который бы «работал» на наш ТОЦ.

Мы заложили в основу стратегии, помимо основной деятельности торгово-офисного центра, возможность развития такого направления, как проведение всевозможных культурных мероприятий (выставки, презентации книг, разного рода мастер-классы, выступления музыкантов, танцевальные вечера, всевозможные фестивали и конкурсы и тд.). Находясь в самом сердце города, в его историческом центре, мы хотим, чтобы ТОЦ «АВЕ ПЛАЗА» стал знаковым местом для харьковчан и гостей города.

Чтобы каждый посетитель АВЕ ПЛАЗА, заходя в центр, предполагал, что здесь он обязательно найдет или увидит что-то очень интересное и полезное для себя.

В чем заключаются преимущества работы с управляющей компанией?

— В случае привлечения управляющей компании инвестору нет необходимости набирать людей, обучать, контролировать, покупать специализированное ПО, отвлекая на это своих дорогостоящих менеджеров. Как правило, инвестор может сконцентрироваться на своем основном бизнесе, возложив ответственность за объект на профессиональный менеджмент управляющей компании. Заключив контракт с управляющей компанией с отработанными процедурами и страхованием профессиональной ответственности, инвестор вправе ожидать более эффективной и грамотной работы по управлению зданием, чем от доморощенного персонала.



Каждый посетитель «АВЕ ПЛАЗА», заходя в центр, обязательно найдет или увидит что-то интересное и полезное для себя



Торговый центр нарабатывает имидж знакового, интересного места для культурного отдыха харьковчан



ТОЦ «АВЕ ПЛАЗА» оснащен современным техническим оборудованием, требующим профессиональной эксплуатации

С какими трудностями приходится сталкиваться управляющей компании на подобном объекте?

– Традиции привлечения управляющих компаний в Украине только зарождаются. В основном, к таким услугам у нас прибегают международные компании, поскольку на западе подобная необходимость уже давно не ставится под сомнение. Практика владения всем зданием и самостоятельного управления объектом недвижимости в Украине более распространена. Поэтому контролирующие и коммунальные службы редко сталкиваются с участием третьей стороны в решении текущих вопросов. Тем не менее, опыт показывает, что управляющая компания способна решать возможные проблемы более эффективно, поскольку строить конструктивные отношения с контролирующими органами тех регионов, где мы работаем, входит в наши обязанности.

Текущая стоимость управления может быть сравнима с наймом собственного персонала. Однако, с собственным персоналом присутствуют риски непрофессионализма, которые могут привести к убыткам. Обслуживание технических систем дешевле, так как управляющая компания, как правило, обслуживает несколько зданий, а постоянное присутствие на объекте реально необходимо далеко не всегда, и может быть оправдано только на больших объектах.



В рамках набора арендаторов управляющая компания активно работает с профессиональными консультантами



Управляющая компания внимательно прислушивается к пожеланиям как собственника, так и арендатора

Какие стратегии применяет Ваша компания в плане привлечения новых арендаторов?

– Набор арендаторов начинается с концепции. Исходя из пожеланий собственника здания и реалий рынка, мы создаем определенный микс желательных форматов, утверждаем его у собственника, и обращаемся к потенциальным арендаторам. Поскольку ТОЦ «АВЕ ПЛАЗА» не единственный объект, которым мы управляем в Украине и Европе, у нас есть база проверенных потенциально интересных арендаторов (магазины, общепит, офисы и т.д.), которой мы пользуемся. В настоящее время компания DTZ является эксклюзивным агентом по сдаче в аренду торговых площадей «АВЕ ПЛАЗЫ». Также мы активно работаем со многими консультантами по наиболее оптимальному и скорейшему заполнению ТОЦ.

Конечно, управляющая компания обеспечивает более эффективную работу по заполняемости ТОЦ. Это системный процесс по проработке рынка, включающий в себя поиск, переговоры, юридическое оформление и дальнейшее сопровождение сделок.

Арендатору должно быть комфортно вести свой бизнес. В свою очередь, собственник требует выполнения ожидаемых финансовых показателей. Поэтому управляющая компания внимательно прислушивается к пожеланиям обеих сторон. Не всегда арендатору просто решить вопрос напрямую с собственником здания, особенно если собственник находится за пределами Украины, и наоборот. Обеспечивать постоянное взаимодействие с арендаторами, придерживаясь принципов индивидуального подхода, в рамках, заданных собственником – задача управляющей компании.



В ведении управляющей компании не только функционирование центра, но и его интерьер, дизайн и концептуальная составляющая



В 2012 году в ТОЦ «АВЕ ПЛАЗА» управляющая компания провела ряд очень интересных мероприятий, разработав свои уникальные сценарные планы

Расскажите о маркетинговых событиях, которые проводит в ТОЦ Ваша компания.

– Реализуя стратегию продвижения центра, надо отметить, что важным направлением комплексной программы маркетинговых коммуникаций стал event-маркетинг, который дает возможность благодаря реализации разнообразных творческих идей в центре, привлекать новых посетителей в «АВЕ ПЛАЗА».

В 2012 году мы провели ряд очень интересных мероприятий, разработав свои уникальные сценарные планы, среди них: мероприятие, посвященное европейскому футбольному празднику, проходящему в Харькове в июне 2012 года, «Футбольный триумф в «АВЕ ПЛАЗА»», куда были приглашены игроки любимой харьковской команды «Металлист» и руководитель департамента подготовки к ЕВРО-2012 городской администрации. Праздник «День Европы», организаторы которого в интересной форме рассказывали посетителям «АВЕ ПЛАЗА» о четырех европейских странах (Голландия, Германия, Португалия и Дания). Болельщики этих стран были гостями ЕВРО-2012 в Харькове.

Мы придумали интересный формат для празднования Дня Харькова в августе и во время праздника «Сердце города», задействовали все три работающих этажа центра, чтобы наши посетители могли принять участие в празднике, независимо от того, на каком этаже «АВЕ ПЛАЗА» они находятся.



«Футбольный триумф в «АВЕ ПЛАЗА»



DLA PIPER – МЕЖДУНАРОДНАЯ ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА В СФЕРЕ ОТЕЛЬНОГО БИЗНЕСА

В DLA Piper работают более 4200 юристов в 77 офисах в 31 стране Азии, Европы, Ближнего Востока и в США, таким образом, DLA Piper идеально расположена для того, чтобы предоставлять своим клиентам полную юридическую поддержку независимо от географии их бизнеса.

В Украине компания работает с 2005 года. В 2012 г. DLA Piper признана Иностранной юридической фирмой года в Украине (Церемония Юридических Премий, 2012).

Маргарита Карпенко
 Управляющий партнер
 Т +380 44 490 9575
 margarita.karpenko@dlapiper.com

DLA Piper оказывает полный спектр юридических услуг международным и украинским компаниям в сфере гостиничного бизнеса.

В частности, мы консультируем по вопросам приобретения, продажи, финансирования, управления и инвестирования в различные типы отелей, структурируем отельные транзакции, консультируем по операционным, налоговым, трудовым и антимонопольным вопросам. Кроме того, мы сопровождаем собственников, операторов и застройщиков в процессе переговоров.

Среди наших клиентов: InterContinental Hotels Group, Fairmont Raffles Hotels International, Wyndham Hotels, и другие.

www.dlapiper.com

ООО «Ди Эл Эй Пайпер Украина» входит в состав международной юридической фирмы DLA Piper. Полный перечень офисов смотрите на www.dlapiper.com. Телефон офиса в Киеве: +380 44 490 9575





Делегация бизнес-тура URE Club у входа в ION Orchard shopping mall

Уникальные объекты – уникальный опыт

С 20 по 28 октября URE Club провел очередной бизнес-тур. На этот раз игроки украинского рынка недвижимости с деловым визитом посетили объекты коммерческой недвижимости Сингапура, а также провели ряд встреч с представителями девелоперских компаний, архитектурных бюро и инвестиционных структур. Делегаты тура ознакомились с такими уникальными объектами недвижимости, как «вертикальный город», «эко-молл», современный наукоград, а также с решениями по реализации комплексных объектов, включающих в себя торговые и офисные помещения, гостиничные номера, а также элитные апартаменты. Подводя итоги бизнес-тура в Сингапур, мы представляем фоторепортаж о данной деловой поездке.



Экскурсия по объекту New Tech Park



Деловая встреча с топ-менеджментом компании Sabana Real Estate Investment Management Pte. Ltd.



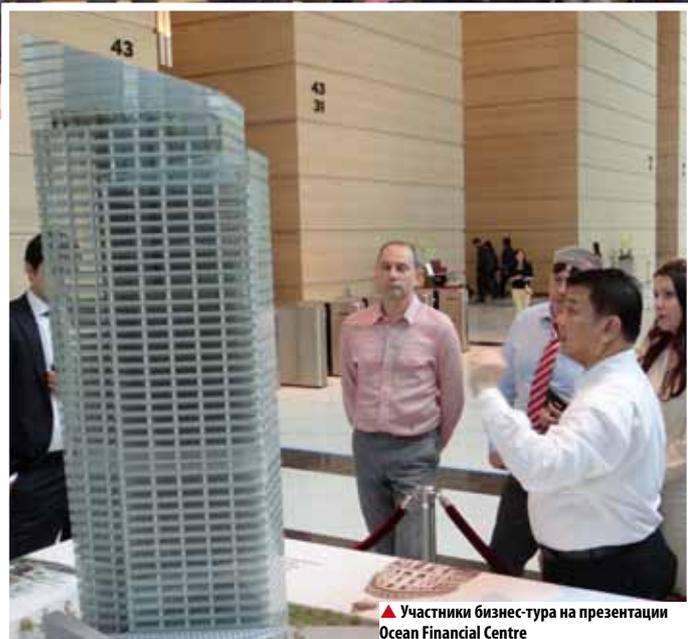
Специальная площадка для проведения мероприятий на крыше ТЦ J Cube mall



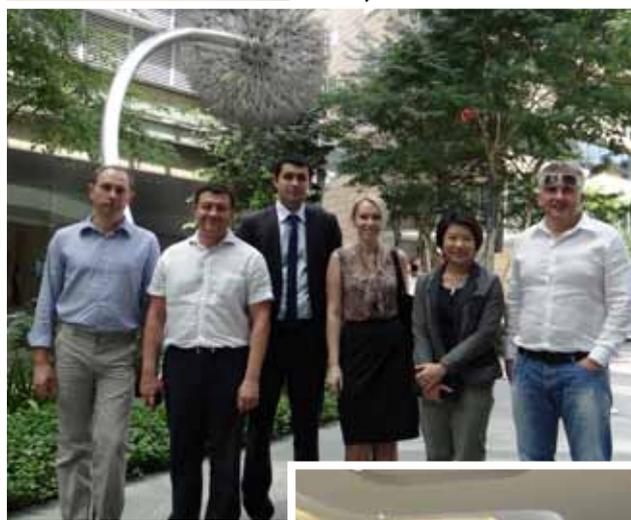
▲ Представители ТЦ Raffles City отвечают на вопросы делегатов тура

◀ Официальная встреча участников тура с сингапурским парламентарием, а также с консулом Украины в Сингапуре в Yio Chu Kang community club.

◀ Экскурсия по исследовательскому комплексу Biopolis, где базируются компании, занимающиеся научными разработками в области биологии и медицины.



▲ Участники бизнес-тура на презентации Ocean Financial Centre



▲ Генеральный план Marina Bay Financial Center



▲ Презентация проекта V on Shenton



▲ Презентация жилого комплекса Reflections



▲ Участники поездки перед экскурсией в PETRONAS Towers Suria (Куала-Лумпур)

Тур подготовлен и проведен при поддержке посольства Украины в Сингапуре, а также компаний IE Singapore и MOS International