

ОСОБЛИВОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ КЛІЄНТІВ НА РИНКУ ОФІСНОЇ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ

ВАДИМ ЛІВШИЦ,

здобувач кафедри маркетингу

ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»

У статті систематизовані основні принципи роботи консалтингової агенції в галузі комерційної нерухомості у процесі обслуговування корпоративного клієнта щодо оренди офісного приміщення в одному з бізнес-центрів м. Києва. Дані принципи є складовими методики «представлення інтересів орендаря» на ринку офісної нерухомості в умовах фінансової кризи. Наведена методика може ефективно застосовуватися агенціями в галузі комерційної нерухомості для підвищення ефективності роботи з корпоративними клієнтами.

Постановка проблеми

Починаючи з листопада 2008 р. на ринку офісної нерухомості відбуваються суттєві зміни тенденцій подальшого розвитку. Це, зокрема, співвідношення попиту на професійні офісні приміщення та обсяг пропозиції вакантних приміщень, що характеризується збільшенням коефіцієнта вакантності від 1,5-2 до 6,5-11%; підвищення переговорної сили орендаря у процесі обговорення комерційних та адміністративних умов договору оренди; значне збільшення варіантів суборенди офісних приміщень особливо у бізнес-центрах (далі – БЦ) класу А і В, розташованих у центральному діловому районі; міграція значної кількості орендарів у БЦ з меншими орендними ставками.

На даному етапі розвитку ринку, коли всі компанії прагнуть до мінімізації операційних витрат, однією з головних складових яких є витрати на оренду офісного приміщення, дуже важливим для орендарів є оптимальний вибір нового офісного приміщення. Серед ключових факторів прийняття рішення стосовно зміни офісного приміщення, спеціалісти виділяють такі:

- ♦ зменшена орендна плата;
- ♦ іноді зменшення площі орендних приміщень;

- ♦ наявність у БЦ, який розглядається як варіант для переїзду, «відкритого простору» на поверсі;
- ♦ остаточна готовність офісного приміщення для в'їзду компанії орендаря;
- ♦ можливість керівництва БЦ надати необхідну кількість паркомісць орендарю;
- ♦ розташування БЦ безпосередньо біля станції метро або недалеко від зупинок транспорту для зручності персоналу.

Саме зараз роль професійних консалтингових компаній, які спеціалізуються на представленні інтересів орендарів, значно зростає.

Отже, постає проблема існування відокремлених блоків процесу взаємодії з орендарем та водночас відсутності чіткої комплексної методики обслуговування корпоративних клієнтів, яку консалтингові агенції з комерційної нерухомості повинні застосовувати, щоб найбільш комплексно задовольнити потреби своїх корпоративних клієнтів-орендарів.

Мета роботи – сформулювати методику «представлення інтересів орендаря» на підставі синтезу існуючого практичного досвіду обслуговування корпоративних орендарів та адаптації американської системи «Tenant Representation».

Ключові фактори взаємодії професійної консультативної брокерської компанії та корпоративного орендаря офісних приміщень

Аналізуючи ключові цінності для орендаря з позицій виконання функції представлення його інтересів консультативною брокерською компанією, що є вихідним моментом запропонованої нижче методики, є такі:

- 1) наявність здійснених операцій у даному конкретному сегменті ринку комерційної нерухомості;
- 2) попередній досвід обслуговування корпоративних клієнтів (усні рекомендації або рекомендаційні листи);
- 3) рівень кваліфікації консультантів, які обслуговуватимуть потенційну операцію оренди об'єктів комерційної нерухомості;
- 4) можливості компанії щодо проведення необхідних ринкових досліджень та фінансового аналізу;
- 5) знання ринку і різноманітність наданих компанією альтернативних варіантів об'єктів комерційної нерухомості;
- 6) здатність ефективно вести переговори з орендодавцем від імені потенційного орендаря;
- 7) уміння комплексно працювати над договорами оренди та іншими супровідними документами для укладання угоди.

Одна з найбільш важливих баз-

вих особливостей взаємодії з корпоративним клієнтом для брокерської компанії — це необхідність взаємодії з низкою посадових осіб клієнта, які беруть участь у процесі ухвалення рішення про вибір конкретного офісного приміщення.

Загальна структура методики «представлення фірмою-консультантом інтересів орендаря — корпоративно-го клієнта»

Як зазначалося вище, розроблена нами методика носить комплексний характер і базується на досвіді роботи провідних зарубіжних консультативних компаній, що функціонують на ринках комерційної нерухомості, а також враховує реалії сучасного етапу розвитку вітчизняного ринку комерційної нерухомості у контексті потреби клієнтів у високоякісних консультативних послугах. У своєму загальному вигляді алгоритм здійснення методики «представлення інтересів орендаря» подано на рис.1.

Деталізуємо найбільш складні та трудомісткі етапи.

1. *Аналіз потреб клієнта.* Консультанту передусім слід чітко з'ясувати, якими характеристиками наділено приміщення, де на поточний момент перебуває компанія-замовник, і які конкретно чинники спричинили необхідність зміни даного офісного приміщення. Іншими словами, фактично йдеться про виявлення незадоволених потреб клієнта, які у подальшому виступатимуть головними вимогами у процесі пошуку нового офісного приміщення.

2. *Аналіз ринкової ситуації на момент початку пошуку офісного приміщення.* Як правило, корпоративні клієнти просять надати їм аналітичну інформацію щодо ринкової ситуації, співвідношення обсягів попиту і пропозиції, динаміки змін орендних ставок і додаткових витрат тощо. Зазвичай така інформація деталізується у такий спосіб:

2.1. Аналіз основних загальних по-

казників ринку:
аналіз обсягів кумулятивної пропозиції офісних приміщень (м²) на момент дослідження;

динаміка зміни обсягів нових надходжень на ринок (об'єктів офісної нерухомості, що вводяться чи плануються до введення в експлуатацію);

прогноз кумулятивної пропозиції на ринку (м²) до кінця поточного року.

2.2. Аналіз вакантності існуючих приміщень:

дослідження у розрізі окремих районів міста;

аналіз причин вакантності.

2.3. Динаміка зміни орендних ставок:

- ♦ зміна орендних ставок у бізнес-центрах класів А і В;

- ♦ аналіз операційних та інших витрат (за умови наявності);

- ♦ відповідність орендних ставок рівню класності бізнес-центру.

3. *Розширений аналіз альтернативних варіантів.* Результатом спільної роботи консультанта та замовника на попередніх етапах стає набір критеріїв, розроблених як основа для наступних пошуків об'єкта офісної нерухомості у контексті конкретної ринкової ситуації, що склалася на даний момент. На підставі вироблених таким чином критеріїв на даному етапі консультанти зазвичай підбирають 7-12 альтернативних варіантів для первинного аналізу.

Інформація про дані варіанти може бути представлена у формі, яка наведена у табл. 1.

На підставі цієї інформації здійснюється первинний відбір найбільш прийнятних для здійснення робочого перегляду варіантів. Як правило, клієнт відбирає приблизно 5-6 для їхнього первинного перегляду.

4. *Здійснення перегляду відібраних об'єктів.* Перегляд об'єктів нерухомості — складний процес, який потребує професійної підготовки та спеціальних навичок. Тому завдання консультанта на даному етапі — зробити цей процес для клієнта якомога простішим і зрозумілішим. Він загалом складається із двох головних складових: етапів зовнішнього та внутрішнього огляду.

5. *Порівняльний аналіз розглянутих варіантів і виділення короткого переліку об'єктів.* Головне завдання даного етапу — зменшення кількості попередньо відібраних варіантів до 3-4 об'єктів, що якнайкраще задовольняють потреби клієнта за комплексом важливих для нього характеристик.

Даний етап також вимагає підготовки з боку консультанта. Так, від нього вимагається поглиблене вивчення комерційних пропозицій за кожним з вибраних варіантів. У підсумку консультант розробляє порівняльну таблицю-резюме на підставі даних щодо кожного з них. Така порівняльна таблиця є базисом для подальшого обговорення з клієнтом і планування подальших кроків.

Відповідна запропонована нами форма такої звідної таблиці представлена у табл. 2.

6. *Технічна й юридична перевірка об'єктів (англ. Due Diligence).*

6.1. Юридична перевірка. Даний етап передбачає спільну роботу консультанта і представників клієнта щодо юридичної перевірки таких основних документів:

6.1.1. Право власності на будівлю на предмет легітимності його отримання.

6.1.2. Проект договору оренди. Існує ряд важливих моментів, які повинні бути обговорені у процесі роботи:

- ♦ Період дії договору оренди і можливість його продовження. Як правило, орендар зацікавлений у договорі терміном мінімум на три роки з пріоритетним правом його продовження на обумовлених сторонами умовах.

- ♦ Фіксація орендної ставки та її індексація. Інтересам орендаря більше відповідає ситуація, коли орендна ставка зафіксована впродовж двох років, а у договорі, у свою чергу, чітко обумовлена можливість її підвищення чи зниження у вказаних межах. Таким чином, для орендаря зменшується можливість виник-

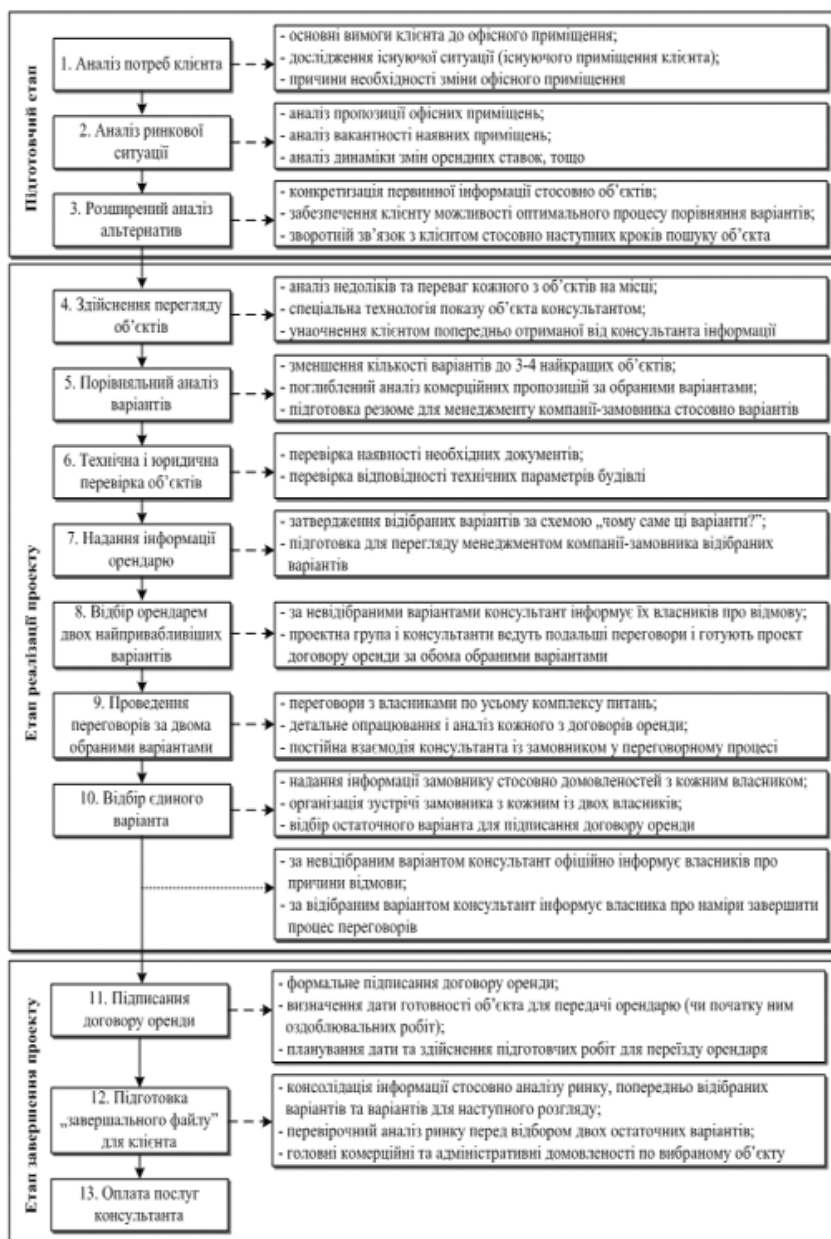


Рис. 1. Алгоритм методики «представлення фірмою-консультантом інтересів орендаря – корпоративного клієнта»

нення непередбачуваної ситуації через 1-2 роки оренди.

- ♦ Питання щодо розриву договору також вимагає особливої уваги в умовах функціонування проаналізованого нами ринку орендодавця.

Так, ще донедавна власники об'єктів комерційної нерухомості максимально жорстко позиціонували дані пункти договору. Часто орендарі повинні були у разі дострокового розірвання договору виплатити орен-

додавцеві штраф, який еквівалентний розмірам дев'яти- або шестимісячної орендної плати. Тому консультантові необхідно зробити все можливе, щоби знайти баланс інтересів орендаря й орендодавця щодо даного моменту з метою мінімізації можливого майбутнього напруження.

6.1.3. Умови, на яких приміщення передаються орендареві. Приміщення можуть передаватися у таких основних варіантах:

- ♦ «після будівельників» (англ. shell & core);
- ♦ із повним оздобленням: у наявності покриття підлоги (ковролін), підвісна стеля, стіни пофарбовані; система вентиляції і кондиціонування повністю готова до роботи; приміщення готове для установки внутрішніх перегородок;
- ♦ із частковою обробкою. Наприклад, стіни підготовлені для фарбування, підлога покрита ковроліном, але система кондиціонування і вентиляції повинна бути вдосконалена орендарем.

6.2. Технічна перевірка офісного приміщення включає аудит стану відповідного простору:

6.2.1. Перевірка вимірювань приміщення: застосування стандарту ВОМА для перевірки відповідності параметрів приміщень, що надаються в оренду, фактичному стану справ.

6.2.2. Технічна документація щодо системи вентиляції, кондиціонування, пожежегасіння. Перевірка на відповідність приміщення нормам протипожежної безпеки; санітарно-гігієнічним нормам; правилам техніки безпеки та ін.

6.2.3. Проектування розміщення співробітників в офісному просторі, у т. ч. проектування розстановки внутрішніх офісних перегородок, меблів тощо.

7. Надання зібраної інформації менеджменту компанії-замовника.

Йдеться, передусім, про передачу керівництву фірми-замовника отриманої комерційної інформації, а також інформації про результати здійснення юридичних і технічних перевірок обраних об'єктів. До речі, складність відповідних процедур перевірок зумовлює необхідність зменшення кількості досліджуваних об'єктів, що було предметом розгляду на попередніх етапах реалізації представленої методики.

У результаті даний етап повинен стати підґрунтям для наступного етапу: прийняття попереднього рішення керівництвом компанії-замовника щодо відбору, як правило, двох варіантів із попередньо відібраних

Таблиця 1

Приклад запропонованої форми аналітичної таблиці щодо попередньої оцінки окремих варіантів для пошуку об'єкта офісної нерухомості (на прикладі бізнес-центру «Леонардо»)

Назва й адреса бізнес-центру	Пропонована в оренду площа, м ²	Варіант оренди/суборенди	Віддаленість від метро (якщо йти пішки), хв	Орендна ставка + операційні витрати (у. о. за 1 м ² на місяць) + індексація (% на рік) + ПДВ (%)	Наявність відкритого планування поверху	Стан приміщень на момент передачі орендареві	Наявність місць для паркування, їх кількість та вартість одного парко-місця	Резюме/коментарі
1. БЦ «Леонардо», м. Київ, вул. Богдана Хмельницького, 17/5	700	Суборенда	5	79 + 8 + 5% + 20	Є	Після будівельників	Одне парко-місце	Перебувають у центральній діловій частині міста (CBD). Задовольняє усім наявним вимогам клієнта. Надає послуги вищої якості. Головні проблеми: 1) висока ціна; 2) низька переговорна сила у орендаря

трьох-чотирьох.

Зауважимо, що таке рішення може бути прийняте тільки після перегляду керівництвом компанії-замовника даних об'єктів. Тому на етапі підготовки і здійснення візиту менеджменту замовника до відібраних об'єктів консультантові слід якісно підготуватися давати відповіді на різноманітні запитання щодо планування, технічного стану будівлі, комунікацій, багатьох різних інфраструктурних моментів тощо.

Узгодження відповідних моментів між сторонами на практиці відбувається за схемою «чому саме ці варіанти?». Дана частина роботи також становить складність для консультанта. Адже йому, з одного боку, необхідно дотримуватися об'єктивності у своїх оцінках кожного із відвідуваних об'єктів. З іншого – потрібно з'ясувати, до остаточного вибору якого з цих двох варіантів схиляється керівник компанії-замовника. Це суттєвий момент для оптимізації затрат часу на подальших етапах роботи із замовником.

8. *Відбір керівництвом компанії-замовника двох найпривабливіших варіантів.*

Як зазначалося у нашому описі попереднього етапу представленого алгоритму, усі роботи, пов'язані із без-

посереднім відвідуванням представниками топ-менеджменту компанії-замовника попередньо відібраних об'єктів офісної нерухомості та отримання відповідних резюме від представників проектною групи, на даному етапі роботи для подальшого опрацювання повинні залишитися звичайно два об'єкти із трьох-чотирьох.

При цьому за невідібраними варіантами консультант повинен поінформувати їх власників стосовно відмови від подальшої співпраці та її головних причин. Натомість за двома відібраними варіантами представники компанії-консультанта повинні отримати повноваження від замовника стосовно подальших комерційних переговорів по проекту договору оренди.

9. *Здійснення комерційних переговорів і аналізу договорів оренди стосовно двох відібраних варіантів.*

Як бачимо, роботи на даному етапі перебуває у площині здійснення комерційних переговорів між сторонами щодо усіх комерційних, операційних і адміністративних питань.

Частково ми це питання вже попередньо розглядали у контексті аналізу суттєвих складових проекту договору оренди. На даному етапі йдеться фактично про їх детальне опрацювання й аналіз, що особливо

важливо у разі суборенди. У такому випадку необхідно також проводити переговори між потенційним орендарем і безпосереднім власником будівлі. Природно, що успішна реалізація даного етапу робіт безпосередньо залежатиме від постійної взаємодії консультанта і проектною групи клієнта у всіх без винятку процесах переговорів із власниками відібраних об'єктів.

10. *Обговорення з менеджментом компанії-замовника досягнутих результатів переговорів і відбір єдиного найкращого варіанта для завершення.*

На даному етапі здійснення запропонованого нами алгоритму йдеться про представлення інформації, зібраної робочою групою компанії-замовника разом із представниками компанії-консультанта, топ-менеджменту замовника про досягнуті на поточний момент домовленості з кожним із власників розглянутих об'єктів офісної нерухомості.

Це у свою чергу передбачає, що на фінальній стадії відбору конкретного об'єкта необхідна особиста зустріч керівництва компанії-орендаря із керівництвом компаній – власників обох об'єктів нерухомості. Тільки після цього стане можливим для керівництва компанії-замовника ухвалити остаточне рішення щодо єдиного варіанта об'єкта офісної нерухомості для підписання попередньо опрацьованого робочою групою та консультантами договору оренди.

При цьому власник офісного приміщення, по якому ухвалено остаточне негативне рішення, офіційно інформується про це. З цією метою, як правило, представник компанії-консультанта особисто зустрічається з цим власником, щоби проінформувати про причини відмови від співпраці. Натомість власник офісного приміщення, по якому ухвалено остаточне позитивне рішення, інформується про намір компанії-клієнта завершити процес переговорів на умовах, що обговорених проектною групою за участю консультанта.

11. *Завершення процесу підписання договору і визначення стратегії в'їзду нового орендаря у вибраний офісний центр.*

Це фінальна фаза переговорів власника об'єкта офісної нерухомості та орендаря. Тут йдеться вже про формальне підписання договору оренди

Таблиця 2

Приклад запропонованої форми зведеної аналітичної таблиці щодо попереднього відбору окремих варіантів для пошуку об'єкта офісної нерухомості

Назва і адреса БЦ	Площа в оренду (м ²) та коефіцієнт Вома (%)	Варіант оренди/суборенда	Віддаленість від метро (якщо йти пішки), хв	Орендна ставка + операційні витрати (у. о. за 1 м ² на місяць) + індексація (% за рік)/будівельні канікули (місяців)	Наявність відкритого планування поверху	Стан приміщень на момент передачі орендареві	Наявність парко-місць та їх вартість (у. о. на місяць)	Резюме/коментарі
1. БЦ «Watergate» (вул. Раїси Окипної)	850 11%	Оренда	7	35 + 3,9 + 3% / 2 (амортизація на 2 роки)	на 700 м ²	Після будівельників	5 наземних, 250	Будівля здана в експлуатацію
2. БЦ «Євразія» (вул. Жилианська, 48-50-а)	800 19%	Суборенда	11	60 + 6 + 3% / 2 (амортизація на 2 роки)	на 1038 м ²	У наявності «піднята підлога», пофарбовані стіни, підвісна стеля	5 наземних, 400	Суборенда від «Deloitte» («Євразія»)
3. БЦ «Європа Плаза» (пл. Перемоги, бул. Т. Шевченка, 35)	810 15%	Оренда	14	55 + 5 (фіксація на 3 роки)	на 570 м ²	частково після будівельників; на 240 м ² зроблений оздоблювальний ремонт	2 підземних, 450	Приміщення вільне після виїзду «Mirax Group»
4. БЦ на Подолі (вул. Верхній Вал, 4)	870 12%	Оренда	5	55 + 4,5 + 5% / 2 (амортизація на 2 роки)	Кабінетна система	повністю готові до роботи приміщення	3 наземних, 250	Приміщення вільне для в'їзду

(чи суборенди).

При цьому власник зі свого боку повинен чітко визначити дату готовності приміщення для передачі орендареві для в'їзду або ж початку оздоблювальних робіт. Вирішення цього питання хоч і носить формальний характер усе ж має свої наслідки для орендодавця, який у свою чергу повинен надати офіційну інформацію власникові офісного приміщення, де він перебуває на поточний момент, про те, що він планує свій виїзд з певного числа.

Завершенням даного етапу вважаємо здійснення підготовчих робіт для переїзду, до яких компанія-консультант уже не має суттєвого стосунку.

12. Підготовка консультантом «завершального файла» для клієнта.

Представлений нами алгоритм складний, а тому пов'язаний із великою кількістю робіт і значними обсягами накопиченої інформації. Вона є цінною передусім для компанії-замовника. Тому консультант здійснює консолідацію інформації щодо аналізу ринку, вибраних варіантів на

початковому етапі пошуку, відібраних варіантів для подальшого аналізу, стосовно перевірконого аналізу ринку перед відбором двох фінальних варіантів, а також основні комерційні й адміністративні домовленості щодо відібраного варіанта об'єкта офісної нерухомості.

13. Здійснення оплати винагороди клієнтом за роботу консультанта.

Передбачає остаточний розрахунок між сторонами компанії-замовника і компанії-консультанта.

Висновки

Таким чином, ми можемо зробити кілька висновків стосовно запропонованої нами моделі «представлення інтересів орендаря консультантом».

По-перше, актуальність подібних розробок у даному напрямі не викликає заперечень і свідчить про поступовий перехід вітчизняного ринку комерційної нерухомості до ситуації ринку покупця.

По-друге, пошук об'єкта комерційної нерухомості є надзвичайно складним, а тому потребує послуг ви-

сококласних спеціалістів, здатних оптимізувати затрати часу та коштів компанією-замовником. Це важливо, зважаючи на значну вартість відповідних угод.

По-третє, розмаїття інформаційних потоків і великий обсяг різнопланових робіт потребують комплексного підходу до їх виконання. Адже у даному випадку складно знайти другорядні види робіт взагалі.

Саме досягненню цієї мети призначений запропонований нами у даній частині роботи алгоритм моделі «представлення консультантом інтересів орендаря», що також може свідчити про його важливість для подальших досліджень і розробок у даній сфері.

По-четверте, представлена методика комплексного характеру, адже логічно охоплює всі без винятку головні стадії пошуку об'єкта комерційної нерухомості, дає змогу оптимізувати відповідні інформаційні потоки та спростити процеси співпраці представників компанії-замовника та компанії-консультанта.

Таблиця 4

Підсумкова таблиця порівняльної оцінки варіантів оренди офісних приміщень

Назва і адреса БЦ	Площа в оренду, (м ²) та коефіцієнт ВОМА	Варіант оренди/суборенди	Стан приміщень на момент передачі орендареві	Наявність парко-місць та їх вартість (у. о. на місяць)	Загальні витрати за три роки з урахуванням оздоблювальних робіт (без ПДВ)+36 [ІТр/місяць+УТр/місяць], у. о.	Резюме/коментарі
1. БЦ «Watergate» (вул. Раїси Окипної)	850 11%	Оренда	Після будівельників	5 наземних, 250	1 765 246	Будівля має всі необхідні документи для укладання договору оренди. Зручно для персоналу (ст. м. «Лівобережна» – 5 хв). Задовільна парковка. Найбільш фінансово прийнятний варіант. Гарні сусіди. Час на реалізацію ремонтних робіт 3 місяці. Прямая оренда не вимагає хеджування додаткових ризиків, пов'язаних із виконанням зобов'язань орендаря
2. БЦ «Євразія» (вул. Жилинська, 48-50-а)	800 19%	Суборенда	У наявності «піднята підлога»; пофарбовані стіни; підвісна стеля	5 наземних, 400	2 258 557	Суборенда від «Deloitte» (Євразія). Даний БЦ розташований в одному з центральних районів Києва. Якісний варіант планування приміщень та їх стану на момент передачі суборендареві. Час на будівельні роботи – 1,5 місяці. Фінансово найдорожчий варіант. Ризики пов'язані зі становищем суборендаря
3. БЦ «Європа Плаза» (пл. Перемоги, бул. Т. Шевченка, 35)	810 15%	Оренда	Частково після будівельників; на 240 м ² зроблений оздоблювальний ремонт	2 підземних, 450	2 324 458	Приміщення вільне після виїзду «Mirax Group». Діючий БЦ, гарні сусіди. Приміщення потребує оздоблювальних робіт по всьому офісному простору. БЦ неподалік від ст. м. «Університет» (пішки 10-12 хв). Прямая оренда
4. БЦ на Подолі (вул. Верхній Вал, 4)	870 12%	Оренда	Повністю готові до роботи приміщення	3 наземних, 250	2 087 728	Приміщення вільне для в'їзду. Приміщення здаються з повним оздобленням. Можна в'їхати відразу після підписання договору оренди. БЦ розташований у 4 хв від ст. м. «Контрактова площа». Легкодоступний для персоналу. БЦ складається з трьох будівель

Як наслідок, ця модель придатна до застосування не лише на ринку офісної нерухомості, а й на будь-якому іншому сегменті вітчизняного ринку комерційної нерухомості.

По-п'яте, запропонована модель має підкреслене теоретичне і практичне значення для подальшого впровадження маркетингової концепції ведення бізнесу на такому високодинамічному ринку, як вітчизняний ри-

нок комерційної нерухомості. Фактично на сьогодні у вітчизняній практиці ведення бізнесу на даному ринку ця методика не має аналогів.

Джерела

1. Білецька Олена. Immo Industry Group Ukraine. Мы практикуем индивидуальный подход к клиенту / Олена Білецька // Commercial

Property – UCM Group LLC. – 2009. – № 1 (65). – С. 18–21.

2. Kushner, John E. Origins of Tenant Representation // Strategies in Tenant Representation. Society of Industrial and office realtors. – 2007. – Р. 4-9.

3. Наші основні принципи роботи [Електронний ресурс] // First Realty Brokerage. – Режим доступу: <http://frbrokerage.com.ua/> Про нас/Останній абзац.