**3.2.3. Варіанти ринкових та конкурентних стратегій та конкурентні переваги інноваційної інфраструктури перед традиційними.**

***Swot-аналіз проекту «Київ-Сіті»***

**Сильні сторони:**

• Перший масштабний багатофункціональний девелопмент у Києві з ключовою офісною складовою.

• Ефективно спланований новий район, розроблений із урахувань потреб сталого розвитку, який містить зелені території і створює привабливе середовище для роботи, проживання і розваг.

• Високоякісне і скоординоване архітектурне середовище.

• Серйозна державна підтримка.

• Запропонована концепція базується на потребах ринку і результатах проведеного опитування компаній-орендарів.

• Життєздатна з екологічної і фінансової перспектив багатофункціональна забудова із збалансованим співвідношенням житлової і офісної функцій.

• Чудове розташування в урбаністичній структурі Києва, потенційно, з можливістю виходу на першу берегову лінію ріки і зручним транспортним сполученням за допомогою метро із Центральним діловим районом міста.

**Можливості:**

• Потенціал проекту привабити головні високоякісних орендарів і стати новим Центральним діловим районом Києва у довгостроковій перспективі.

• Можливість позиціонувати Київ на міжнародній карті ділових районів і привабити нових інвесторів.

• Структурний дефіцит якісних житлових і офісних приміщень у Києві, який може зберегтися у середній і навіть довгостроковій перспективі.

• Залучення фінансування Європейського Союзу для подальшої роботи над генеральним планом і підготовкою проекту до реалізації, або для створення нового муніципального агентства для девелопменту проекту.

**Слабкі сторони:**

• Високі початкові витрати на початкову підготовку ділянки і її інженерне забезпечення.

• Високі затрати і ризик, пов'язаний із консолідацією ділянок і процедурою примусового відчуження для відселення теперішніх користувачів.

• Сприйняття України як високоризикованої для інвестицій / теперішній дефіцит інтересу міжнародних інвесторів до ринку нерухомості в Україні.

• Дуже високі очікування девелоперів та інвесторів щодо мінімального рівня доходності інвестицій в Україну, що негативно впливає на інвестиційну привабливість довгострокових проектів.

• Теперішня відсутність спеціального правового поля для реалізації масштабних містобудівних проектів.

• Офісна складова є «слабшою» у проекті, оскільки в теперішніх умовах попит у сегменті і інвестиційний ринок лише починають відновлюватися після кризи, в той час як житлова нерухомість характеризується вищою ліквідністю.

**Загрози:**

• Реалізація масштабного містобудівного проекту вимагає політичної стабільності у державі.

• Початковий успіх проекту залежатиме від спроможності залучити у нього високоякісні відомі компанії в якості орендарів / користувачів об’єктів офісної нерухомості.

• Додаткове державне фінансування необхідне для будівництва нових громадських споруд (наприклад, музею), який служитиме культурним символом проекту.

• З метою оптимізації фінансової доцільності «Київ-Сіті» необхідно на початкових його етапах вивести в проекті збільшені об’єми житла.

• Відселення теперішніх користувачів і примусове відчуження пов’язані з високими ризиками.

• Ризик інженерної та комунальної підготовки ділянок з точки зору часових і бюджетних ресурсів.

• Для формування привабливого ділового району для офісних користувачів, проект повинен містити багато закладів інфраструктури (готелі, спортивні заклади, тощо), які, в свою чергу, потребують критичну масу офісних користувачів для забезпечення їх життєздатності.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МАРКЕТИНГОВОЇ І КОМЕРЦІЙНОЇ КОНЦЕПЦІЇ ЗАБУДОВИ ДІЛЯНКИ

Основні висновки з аналізу ринкової доцільності і придатності для девелопменту різноманітних об’єктів нерухомості на ділянці в районі Осокорків-Північних, викладені нижче:

1) Житло: оскільки ділянка є дуже придатною для житлової забудови, а також зважаючи на порівняно сприятливі умови у цьому сегменті ринку, вважається, що житлова нерухомість є найбільш фінансово доцільним типом девелопменту на ділянці.

2) Будівництво офісних приміщень, готелів та конференц-приміщень з супутньої торгівельною і соціально-побутовою інфраструктурою є також доцільним на ділянці за умови її комплексного редевелопменту, беручи до уваги вигідне розташування в структурі міста цієї території та загалом сприятливі ринкові умови.

Для цілей аналізу найкращого і найефективнішого використання ділянки в районі Осокорків-Північних було зроблене припущення, що існуючі автосалони та супутні магазини, які сьогодні займають площу близько 8,5668 гектар у фасадній частині вздовж Дніпровської набережної, тут залишаться. Також у північній частині ділянки вздовж Дніпровської набережної продовжиться девелопмент багатоквартирного житлового комплексу RiverStone (територія близько 6,3267 гектар) та торгівельно-розважального центр RiverMall (територія близько 6,6570 гектар).

На основі оцінки ринкової доцільності будівництва тих чи інших об’єктів нерухомості на ділянці в районі Осокорків-Північних, було розроблено маркетингову концепцію девелопменту цієї території.

Ще раз звертаємо Вашу увагу на те, що подані нижче рекомендації базуються на припущенні, що буде здійснений комплексний редевелопмент території ділянки з урахуванням необхідності забезпечити ефективне зонування забудови території щодо функціональної структури і транспортних потоків.

Загальну маркетингову концепцію девелопменту ділянки за функціональними складовими:

1) На думку експертів, девелопмент житлової нерухомості на ділянці у складі будівель низької, середньої і високої поверховості повинен зосереджуватися поблизу та безпосередньо вздовж набережної ріки Дніпро.

Упродовж 20 років реалізації проекту в рамках забудови ділянки може бути виведено приблизно 1,12 мільйонів кв.м житла низької, середньої і високої щільності або біля 11 200 квартир. По оцінкам експертів, впродовж наступних 20 років на ринку житлової нерухомості в Києві щорічно будуть введенні, в середньому, приблизно 1 мільйон кв.м житла, в той час як деякі житлові площі будуть виведені із житлового фонду, який в кінці цього періоду може потенційно скласти близько 80 мільйонів кв.м. Таким чином, площа потенційної житлової забудови в рамках девелопменту ділянки в районі Осокорків-Північних становитиме приблизно 1,4% від загального об’єму ринку житла в українській столиці.

З точки зору класу і цінового позиціонування, вважається, що на ділянці доцільно створити комбінацію різних типів житла для різних соціальних класів населення, що відповідає сучасним загальноєвропейським підходам щодо девелопменту нових міських районів. Дешевше житло можна побудувати на початковому етапі проекту, а на пізніших його етапах створити більш ексклюзивне житло вищої цінової категорії, забезпечивши йому вищу ступінь інтимності і кращий доступ до особливо привабливих частин території, зокрема набережної Дніпра. Особливу увагу необхідно приділити зонуванню житлової забудови на ділянці, - в тому числі, з метою забезпечити необхідну інтимність більш ексклюзивному житлу у проекті, при цьому запобігаючи формування гетто у частинах, де розташоване житло нижчої цінової категорії. Житлові будівлі на ділянці можуть також варіюватися за поверховістю і розміром.

Реомендується зосередити житлову забудову на ділянці на 1-кімнатних (40-50 кв.м), 2-кімнатних (60-70 кв.м), 3-кімнатних (75-90 кв.м) і 4-кімнатних (95-130 кв.м) квартирах. Вважаємо, що паркувальний коефіцієнт у цій частині забудови повинен складати 1 машиномісце на кожні 75 кв.м житлової площі.

Необхідна супутня торгівельна інфраструктура повинна розміщуватися у житловій забудові на ділянці, переважно у форматі комерційних приміщень на перших поверхах житлових будівель. Серед можливих функцій, наприклад, салони краси, відділення комерційних банків, аптеки, центри позашкільної освіти для дітей і дорослих, невеликі дитячі центри і центри раннього розвитку, тощо. Тут також потрібно передбачити озеленені відпочинкові території загального користування і дитячі майданчики.

Соціально-побутова інфраструктура у житловій забудові на ділянці також повинна містити об’єкти, передбачені Державними будівельними нормами, в тому числі дитячі заклади дошкільної освіти і школи.

Відповідно до попередніх розрахунків у кінцевому рахунку в житловій забудові на ділянці може проживати приблизно 33 700 мешканців.

2) На думку експертів, ділова частина забудови ділянки в районі Осокорків-Північних у складі ефективних офісних приміщень з торгівельними приміщеннями і закладами харчування на перших поверхах, фітнес центром і приватною клінікою, а також готелем середньої цінової категорії із конференц-приміщеннями повинні знаходитися переважно вздовж південної межі ділянки. Таке розташування ділової функції в межах забудови території ділянки є максимально вигідним, оскільки забезпечує пішохідну доступність до станцій метро «Славутич» і «Осокорки», а також прекрасну видимість з проспекту Миколи Бажана, що забезпечує проїзд до Міжнародного аеропорту «Бориспіль».

Було підраховано, що впродовж 20-літнього періоду забудови ділянки на ній можуть потенційно бути побудовані офісні приміщення в малоповерхових офісних будівлях загальною орендною площею приблизно 200 000 кв.м (GLA). На цьому етапі, зважаючи на історичну динаміку, загальний обсяг ринку офісної нерухомості в українській столиці може потенційно досягнути до 5,5 млн. кв.м. Таким чином, в офісній забудові на ділянці буде розташовано приблизно 4% загального обсягу сучасних офісних приміщень в українській столиці.

Хоча ділянка в районі Осокорків-Північних знаходиться за межами існуючого Центрального ділового району Києва, офісна частина її перспективної забудови буде розташована у радіусі до 700 м від станції метро і в районі з добрим транспортним сполученням. Зважаючи на теперішні ринкові умови, вимоги орендарів в Києві і необхідність створити привабливий офісний район на ділянці, рекомендується мінімальний паркувальний коефіцієнт на рівні показника 1 машиномісце на 80 кв.м чистої орендної офісної площі (NIA) або 100 кв.м загальної орендної площі (GLA).

У випадку прийняття відповідного рішення, перспективний девелопмент ділянки в районі Осокорків-Північних триватиме приблизно 20 років до повного завершення. Тому надзвичайно важливо забезпечити прийняття ефективних зважених рішень вже на ранніх етапах планування девелопменту цієї території і його функціонального зонування, щоб забезпечити реалізацію найкращого і найефективнішого використання усієї території.

Зважаючи на стратегічне розташування ділянки в районі Осокорків-Північних в урбаністичній структурі Києва, міській владі необхідно забезпечити ефективний містобудівний контроль забудови цієї території.

Комерційна концепція – оцінка потенційної доходної частини від оперування різноманітних об’єктів нерухомості за типами

Очікується, що наступні чисті орендні ставки і ціни будуть досяжні для різних типів і категорій якісних приміщень у перспективній забудові на ділянці в районі Осокорків-Північних, при умові її комплексного редевелопменту.

**Офісні приміщення:**

Оцінки стосовно орендних ставок на офісні приміщення та паркомісця в офісних будівлях, що перспективно будуть побудовані на ділянці в районі Осокорків-Північних, відображають середньозважені ринкові значення орендних ставок на основі оцінки їх оптимістичного та песимістичного значень, що можуть бути досяжними впродовж операційного періоду першої фази проекту, але з урахуванням теперішніх умов ринку.

Таблиця - Прогнозовані орендні ставки, які в теперішніх ринкових умовах є досяжними для спекулятивних офісних приміщень, розташованих в рамках ефективного офісного проекту на ділянці

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип приміщення | Орендна ставка \*\*\*, $ за 1 кв.м / місяць (без урахування ПДВ та експлуатаційних платежів) | | |
| Песимістичний сценарій (50%\*) | Оптимістичний сценарій (50%\*) | Середньозважений |
| Спекулятивні офісні приміщення | 20 | 25 | 22,5 |
| Критий паркінг для офісних приміщень | 70 | 90 | 80 |

\* В дужках – питома вага, надана різними оцінками орендних ставок.

\*\*Орендні ставки за оцінками експертів, які базуються на поточних ринкових умовах, що склалися на ринку нерухомості Києва

\*\*\*Значення орендних ставок в доларах США базуються на офіційному обмінному курсі станом на липень 2012 року, за умови відсутності значних коливань у офіційному курсі.

Незалежно від майбутньої загальної динаміки ринку офісної нерухомості в Києві, очікується подальше поступове зростання орендних ставок в офісних будівлях на ділянці під впливом виключно внутрішніх факторів, таких як комплексний девелопмент ділянки та досягнення «критичної маси» забудови.

Слід зауважити, що в прогнозах дотримується консервативний підхід, враховуючи поточні кризові явища і не беручи до уваги структурний дефіцит якісних офісних приміщень на ринку офісної нерухомості Києва, а також його визнаний високий потенціал.

**Житло:**

Зважаючи на загальну практику, що склалася на ринку житлової нерухомості в Києві, рекомендується здавати житлові будинки в експлуатацію з квартирами у стані, підготовленому під фінішне оздоблення.

Прогнози доходів від реалізації квартир та машиномісць в житлових будинках на ділянці, за умови її комплексного девелопменту, зроблені на основі наступних припущень стосовно цін продажу квартир за кв.м та машиномісць:

Таблиця - Прогнозовані ціни на квартири та паркомісця, що можуть бути досяжними в житловій забудові на ділянці, при умові її комплексної регенерації та редевелопменту

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип приміщення | Ціна \*\*\*, $ за 1 кв.м квартир та місця в підземному паркінгу | | |
| Песимістичний сценарій (50%\*) | Оптимістичний сценарій (50%\*) | Середньозважений |
| Квартири | 1,800 | 2,100 | 1,850 |
| Підземний паркінг | 18,000 | 22,000 | 20,000 |

В дужках – питома вага, надана різним оцінкам цін.

\*\*Ціни за оцінками експертів, які базуються на поточних ринкових умовах, що склалися на ринку нерухомості Києва.

\*\*\*Значення цін в доларах США базуються на офіційному обмінному курсі станом на липень 2012 року, за умови відсутності значних коливань у офіційному курсі.

Незалежно від майбутньої загальної динаміки ринку житлової нерухомості в Києві, яку неможливо коректно спрогнозувати на наступні 20-25 років, ми очікуємо, що ціни на квартири на ділянці, при умові її комплексної редевелопменту, будуть зростати в середньому на 3-5% у рік в результаті подальшого розвитку проекту та формування його стійкого сприйняття як привабливого та комфортного житлового району. З огляду на дане припущення, ціни на квартири в проекті можуть досягати показників $3 080-3 600 за кв.м на пізніших стадіях реалізації проекту.

Слід зауважити, що в прогнозах прослідковується дотримання скоріше консервативного підходу, враховуючи поточні кризові явища на ринку та не беручи до уваги структурний дефіцит якісного житла на ринку житлової нерухомості в Києві, а також високий визнаний потенціал цього сегменту ринку.

**Готелі:**

Прогнози доходів від продажу готельних номерів базуються на припущеннях щодо середньої вартості номера на добу на рівні $87 за номер у перший рік оперування перспективного 3-зіркового готелю на ділянці. Середня вартість номера на добу у готелі постійно зростатиме до показника $102 за номер на п’ятий рік його роботи.

Доходи від оперування 3-зіркового готелю на ділянці скориговані на прогнозований рівень наповненості номерів, що коливається в різних межах від 57% до 68% впродовж перших чотирьох років роботи і стабілізується на рівні 72% для решти операційного періоду.

Як частина загальних доходів від експлуатації готелів були враховані доходи від супутніх внутрішніх бізнес-напрямків – об’єктів громадського харчування, послуг телефонізації та інших додаткових бізнес-напрямків.

Рекомендується, щоб конференц-приміщення у цій перспективній забудові на ділянці в районі Осокорки-Північні біли розташовані і експлуатуватися у складі готелів.

**Торгівельні приміщення:**

Торговельні приміщення у складі офісної частини забудови ділянки будуть здаватися в оренду відповідним торговельним операторам у стані «без оздоблення».

Таблиця 9.3.3 - Прогнозовані орендні ставки на торговельні приміщення на перших поверхах офісних будівель, що можуть бути досяжними на ділянці

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип приміщення | Орендна ставка \*\*\*, $ за 1 кв.м / місяць (без урахування ПДВ та експлуатаційних платежів) | | |
| Песимістичний сценарій (50%\*) | Оптимістичний сценарій (50%\*) | Середньозважений |
| Супутні торгівельні приміщення для задоволення щоденних потреб | 20 | 28 | 25,5 |

**Спортивно-оздоровчий клуб / фітнес центр:**

Припущення, що спортивні заклади у складі забудови на ділянці будуть здаватися в оренду спеціалізованим операторам (фітнес центри, спортивні клуби) у стані «без оздоблення».

Таблиця 9.3.4 - Прогнозовані орендні ставки на приміщення спортивних закладів, що можуть бути досяжними у випадку якісної офісної і житлової забудови на ділянці

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип приміщення | Орендна ставка \*\*\*, $ за 1 кв.м / місяць (без урахування ПДВ та експлуатаційних платежів) | | |
| Песимістичний сценарій (50%\*) | Оптимістичний сценарій (50%\*) | Середньозважений |
| Приватний спортивний заклад № 1 | 8 | 10 | 9 |
| Приватний спортивний заклад № 2 | 9 | 12 | 10,5 |

\* В дужках – питома вага, надана різним оцінкам орендних ставок.

\*\*Орендні ставки за оцінками експертів, які базуються на поточних ринкових умовах, що склалися на ринку нерухомості Києва

\*\*\*Значення орендних ставок в доларах США базуються на офіційному обмінному курсі станом на липень 2012 року, за умови відсутності значних коливань у офіційному курсі.

**Приватні медичні заклади:**

Для цілей фінансового аналізу в рамках аналізу найкращого і найефективнішого використання зроблено припущення, що приміщення, відведені під розміщення приватних медичних закладів на території ділянки, будуть здаватися у стані «без оздоблення» відповідним спеціалізованим операторам медичних установ.

Таблиця 9.3.5 - Прогнозовані орендні ставки, які в теперішніх ринкових умовах є досяжними для спекулятивних приватних медичних закладів, розташованих в рамках ефективної офісно-житлової забудови на ділянці

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип приміщення | Орендна ставка \*\*\*, $ за 1 кв.м / місяць (без урахування ПДВ та експлуатаційних платежів) | | |
| Песимістичний сценарій (50%\*) | Оптимістичний сценарій (50%\*) | Середньозважений |
| Приватна клініка | 23 | 25 | 24 |

\* В дужках – питома вага, надана різним оцінкам орендних ставок.

\*\*Орендні ставки за оцінками експертів, які базуються на поточних ринкових умовах, що склалися на ринку нерухомості Києва

\*\*\*Значення орендних ставок в доларах США базуються на офіційному обмінному курсі станом на липень 2012 року, за умови відсутності значних коливань у офіційному курсі.

Для цілей даного аналізу, припустимо, що об’єкти громадського призначення та соціальної інфраструктури в складі проекту (загальноосвітні заклади, вищі навчальні заклади, музеї тощо) не є об’єктам, що генерують орендний (чи інший) дохід забудовнику / власнику. Проте не варто виключати можливість того, що ці приміщення будуть здані в оренду приватним навчальним чи освітнім установам.

*Конкурентними перевагами* девелоперського проекту створення нового ділового району «Київ-Сіті» можуть стати (або є):

* + - * велика ступінь диференціації ринкових сегментів;
      * концентрація проекту на швидко зростаючих сегментах нерухомості;
      * унікальність проекту у своєму роді на території реалізації;
      * високі технологічні та інноваційні переваги проекту;
      * широке коло кінцевих споживачів;
      * підвищення продуктивності праці населення, яке буде проживати в новому діловому рацоні «Київ-Сіті»;
      * забезпечення вищої якості життя населення у «Київ-Сіті»
      * ефективне районне планування;
      * надання інвестиційної площадки для потенційних інвесторів на вигідних умовах;
      * гнучка структура заповненя об’єктами нерухомості нового ділового району.